

# Организация коммерческой деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях рынка

Тетцоева Ольга Алексеевна<sup>1</sup>

Канд. экон. наук, доц. каф. управления транспортными комплексами  
ORCID: 0000-0001-5519-8585, e-mail: o.a.2442@yandex.ru

Лопарева Анастасия Сергеевна<sup>2</sup>

Помощник менеджера по перевозкам, ORCID: 0000-0002-3640-5822, e-mail: anastasion888@gmail.com

<sup>1</sup>Государственный университет управления, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>ООО «ГРЭВЭЛЛИНГ БОКС», г. Москва, Россия

## Аннотация

В начале 2020 г. возникли проблемы, которые повлияют на дальнейшее развитие экономики и транспорта: во-первых, выход Саудовской Аравии и ОАЭ из сделки ОПЕК, во-вторых, падение цены на нефть марки Brent более чем на 30 %, в-третьих, вспышка коронавирусной инфекции COVID-19, которая в значительной мере затронула предприятия всех отраслей. Развитие экономики страны в глобальной мировой экономике характеризуется изменчивостью и наличием рисков, связанных с присутствием в ней стран с разным уровнем экономического развития, экономическим укладом, ориентированностью экономики, социальной структурой общества, качеством рабочей силы. Рынок транспортных услуг автомобильного транспорта характеризуется высоким уровнем конкуренции на рынке. Это обусловлено следующими факторами: перенасыщенностью рынка, оптимальным уровнем тарифов, изменчивостью рыночной экономики страны и зависимостью рынка транспортных услуг от промышленного производства, а именно от грузоотправителей и грузополучателей. Коммерческую деятельность можно трактовать как часть предпринимательской деятельности, связанную с продажей товаров и услуг в целях получения прибыли. В качестве основных направлений совершенствования коммерческой деятельности предполагается интеграция служб маркетинга и логистики, позволяющая снизить риски на этапах перемещения и хранения продукции; оптимизация бизнес-процессов организации; повышение рейтинга компании на основе выбора надежного перевозчика; рациональный подбор логистического оператора.

## Ключевые слова

Транспорт, логистика, коммерческая деятельность, рынок, маркетинг, перевозка, груз, подвижной состав

**Для цитирования:** Тетцоева О.А., Лопарева А.С. Организация коммерческой деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях рынка // Вестник университета. 2022. № 8. С. 77–85.



# Management of commercial activities of a freight forwarding company in market conditions

**Olga A. Tettsoeva<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Transport Facility Management Department  
ORCID: 0000-0001-5519-8585, e-mail: o.a.2442@yandex.ru

**Anastasia S. Lopareva<sup>2</sup>**

Assistant Manager for Transportation, ORCID: 0000-0002-3640-5822, e-mail: anastasion888@gmail.com

<sup>1</sup>State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup>TRAVELING BOX, Moscow, Russia

## Abstract

At the beginning of 2020, problems arose that will affect the further development of the economy and transport, firstly, the withdrawal of Saudi Arabia and the United Arab Emirates from the OPEC deal, secondly, the fall in the price of Brent oil by more than 30%, thirdly, the outbreak of the coronavirus infection COVID-19, which has largely affected enterprises in all industries. The development of the country's economy in the global world economy is characterized by volatility and the presence of risks associated with the presence in it of countries with different levels of economic development, economic structure, orientation of the economy, the social structure of society, and the quality of the labor force. The market of road transport services is characterized by a high level of competition in the market. This is due to the following factors: market saturation, the optimal level of tariffs, the volatility of the country's market economy and the dependence of the transport services market on industrial production, namely on shippers and consignees. Commercial activity can be interpreted as part of entrepreneurial activity related to the sale of goods and services for profit. As the main directions for improving commercial activities, it is planned to integrate marketing and logistics services, which will reduce risks at the stages of movement and storage of products; optimization of business processes of the organization; increasing the company's rating based on the choice of a reliable carrier; rational selection of a logistics operator.

## Keywords

Transport, logistics, commercial activity, market, marketing, transportation, cargo, rolling stock

**For citation:** Tettsoeva O.A., Lopareva A.S. (2022) Management of commercial activities of a freight forwarding company in market conditions. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 77–85.



## ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономики страны в глобальной мировой экономике характеризуется изменчивостью и наличием рисков, связанных с присутствием в ней стран с разным уровнем экономического развития, экономическим укладом, ориентированностью экономики, социальной структурой общества, качеством рабочей силы. Кроме того, нынешний этап развития экономики страны, оказавшейся под рисками, связанными с пандемией COVID-19, предопределяет необходимость совершенствования коммерческой деятельности организаций всех отраслей экономики. Основой коммерческой деятельности организации является рыночный спрос на товары и услуги. Коммерческую деятельность можно трактовать как часть предпринимательской деятельности, которая связана с продажей товаров и услуг в целях получения прибыли. Таким образом, любая организация, выводящая на рынок свои товары, либо услуги, и предполагающая получение дохода от их реализации, осуществляет коммерческую деятельность, основой которой является рыночный спрос.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Стратегия организации отражает целенаправленность коммерческой деятельности, которая находится под влиянием и зависит от внешних и внутренних факторов среды, поэтому, стратегия подвержена постоянным изменениям и нуждается в корректировке, а учитывая темпы изменения внешней среды, необходимо оперативно корректировать стратегию. Коммерческая деятельность должна ориентироваться на конечное звено цепочки – потребителя товара или услуг, поскольку в противном случае благоприятного исхода коммерческой работы не будет [1–5].

Эффективность коммерческой деятельности достигается путем интеграции в своем функционировании таких стратегий, как: стратегия логистики и стратегия маркетинга. Стратегия логистики направлена на эффективное товародвижение в коммерческих операциях, в то время как стратегия маркетинга направлена на подготовку необходимых условий для осуществления коммерческих сделок.

Проблема интеграции стратегий маркетинга и логистики заключается в том, что это трудоемкий процесс, а у компаний есть ограниченность в ресурсах. Для анализа основных моментов взаимодействия маркетинга и логистики следует отметить, что маркетинг выступает как инструмент продвижения и выгодной реализации продукции с учетом спроса определенной ниши рынка потребителей, а логистика является инструментом для эффективной организации обеспечения потребителей товаром [3; 6].

Маркетинг и логистика представляют собой два элемента коммерческой деятельности, которые дополняют друг друга. Если маркетинг направлен на формирование целей и задач фирмы, то логистика выступает как средство для реализации поставленных целей и задач. Что касается коммерческой деятельности, то она выступает как посредник, через которого происходит связь с внешней средой, поставщиком товаров и услуг и покупателем, отсюда можно сказать, что маркетинг, логистика и коммерция в большой степени взаимозависимы. Высокая интеграция служб маркетинга и логистики позволит снизить риски на этапах перемещения и хранения продукции, что положительно скажется на результатах коммерческой деятельности.

Объектом транспортировки любого коммерческого предприятия, которое работает в транспортной сфере, становится груз (товар), который передается транспорту для пространственного перемещения. Грузы обладают своими физико-химическими свойствами, характеристиками объема и массы, которые важно учитывать при организации технологии их перевозки [7; 8].

Технология организации перевозочного процесса играет важную роль, потому что благодаря разбиению процесса на составляющие части (этапы и операции) выявляются «ненужные» процессы, нарушения или отклонения в работе, отсюда сокращение затрат, устранение неполадок и оптимизация процесса, и, как следствие, повышение эффективности перевозок [3; 9; 10; 11].

Логистические компании в своей деятельности всегда подвержены рискам. Например, если рассматривать безопасность груза, то риск может наступить, как в ходе транспортировки груза: случаи, когда транспорт может попасть в аварию, что в свою очередь, может привести к повреждению груза, либо возможно хищение груза ввиду непредусмотрительности водителя или же неправильного понимания того, какой вид груза везется и какие меры необходимо предпринимать. Наступление риска по фактору «безопасность груза» может также произойти в период хранения груза: на складе в процессе неправильного складирования грузов.

Стратегическая цель транспортно-экспедиционной компании – обеспечение предприятий, организаций и частных лиц эффективными грузовыми перевозками по доступным ценам на основе рациональной организации грузовых перевозок, эффективного использования кадрового потенциала и наличного подвижного состава.

## МЕТОДОЛОГИЯ

В работе использованы методы институционального и структурного анализа, методы системного и маркетингового анализа, методы качественного анализа бизнес-процессов организации на основе выделения проблемных областей, SWOT-анализ процессов, визуальный анализ графических схем процесса.

## АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Ключевые процессы компании по реализации стратегических задач, их содержание и описание ответственных лиц представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Бизнес-процессы компании

Процесс	Результат процесса	Состав участников	Ответственный
<i>Процессы управления</i>			
Стратегическое управление	Реакция организации на изменения во внешней среде, поведение для достижения поставленных целей, согласование поставщика транспортных услуг	Генеральный директор, директор по логистике	Генеральный директор, директор по логистике
Управление персоналом	Регулирование отношений между персоналом и организацией	Генеральный директор	Генеральный директор
Управление маркетингом	Четкое определение объекта и целей деятельности фирмы на рынке, поиск новых клиентов и взаимодействие с ними	Отдел маркетинга	Отдел маркетинга
Управление финансами	Распределение финансовых потоков компании	Бухгалтерия	Главный бухгалтер, Бухгалтер, Генеральный директор
<i>Основные процессы (Определяют доход компании. Входом является – заявка клиента, выходом – транспортная услуга)</i>			
Организация перевозки грузов	Перевозка груза, контроль ТС и водителя в пути следования	Операторы-логисты	Руководитель отдела по перевозкам
Услуги страхования	Безопасность груза, страхование груза, проверка благонадежности перевозчика	Компании-партнеры по страхованию грузов, помощники логистов	Руководитель отдела по перевозкам, Генеральный директор
Работа с партнерами	Подбор необходимого типа ТС под загрузку	Операторы-логисты	Руководитель отдела по перевозкам
<i>Обеспечивающие процессы</i>			
ИТ-обеспечение и связь	Получение и обмен информацией, работа в единой системе компании	ИТ-специалисты	Главный ИТ-специалист
Юридическое обеспечение	Претензионная работа решение юридических вопросов	Юрист, помощник юриста	Юрист

Составлено авторами по анализу работы организации

Взаимодействие подразделений отражено на рисунке 1. Принцип эффективного взаимодействия всех подразделений в процессе деятельности компании характеризует ее как единый механизм, в котором все сотрудники компании владеют информацией в полном объеме, что в свою очередь, способствует эффективному достижению поставленных целей и задач, и, как одно из следствий, это конкурентное преимущество компании среди потенциальных конкурентов на рынке.



Составлено авторами по факту анализа процессов взаимодействия подразделений компании

Рис. 1. Взаимодействие подразделений

Многие компании в качестве одного из основных направлений повышения эффективности бизнес-процессов рассматривают оптимизацию процессов, связанных с документальным обеспечением – электронный документооборот. Правильность заполнения и своевременное предоставление, а также документальное подтверждение всех операций на протяжении всего логистического процесса это успех и гарантированность дисциплинированности и контролируемости процесса.

На практике отмечается, как в процессе логистики связаны несколько организаций и документальное подтверждение требуется для исполнения договорных обязательств. Стоит отметить, что документационное обеспечение процесса актуально и повышение его эффективности даже на отдельных этапах может стать конкурентным преимуществом.

На рисунке 2 представлено, какие именно документы предоставляются в процессе транспортировки груза.

Схематично организация работы отдела перевозки представлена на рисунке 3.

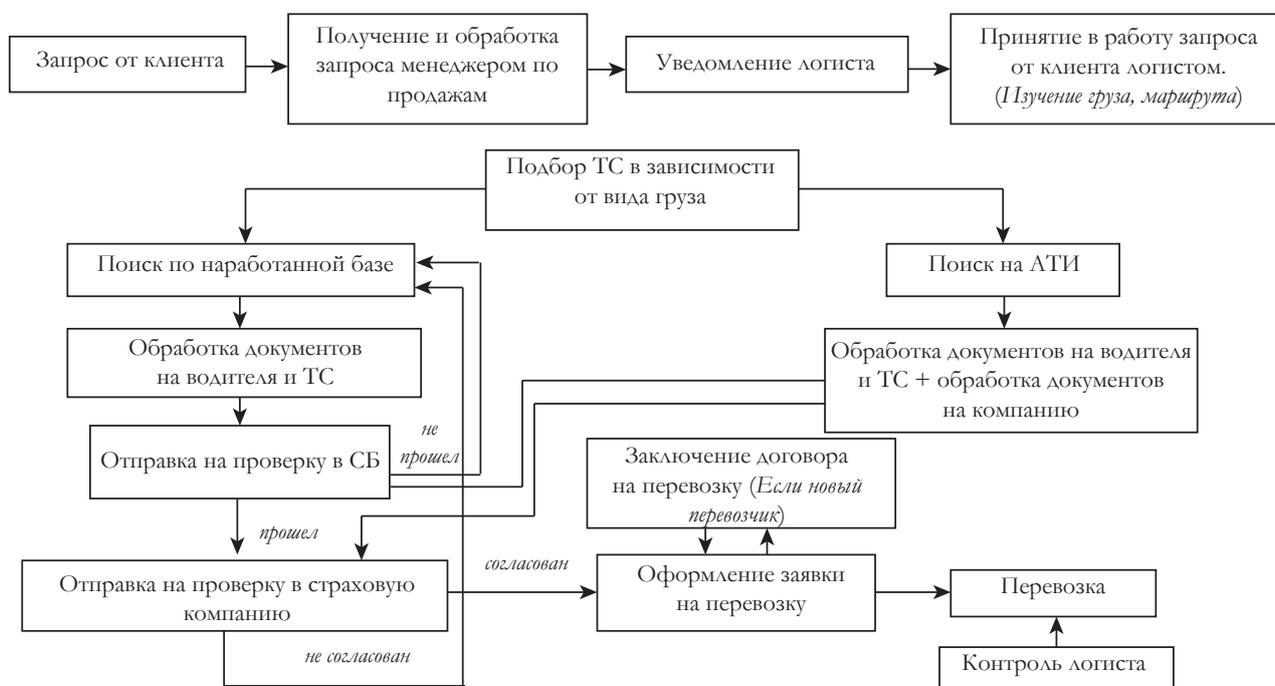
Деятельность транспортно-экспедиционной компании связана, в основном, с наемным транспортом, то есть компании присуща прямая зависимость от перевозчика, от возможности перевозчика предоставить ей транспортное средство. Встречаются ситуации, когда есть риск взять перевозчика-мошенника, который «уйдет» с грузом клиента. Как один из вариантов компания страхует грузы, чтобы снизить риски потерь, и страховая компания возмещает стоимость утраченного груза. Иногда возникает ситуация, когда по вине перевозчика срывается загрузка.

Процесс подбора перевозчика оказывает значительное влияние на рейтинг компании, а также на качество предоставляемых услуг.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Информационно-документационное обеспечение компании



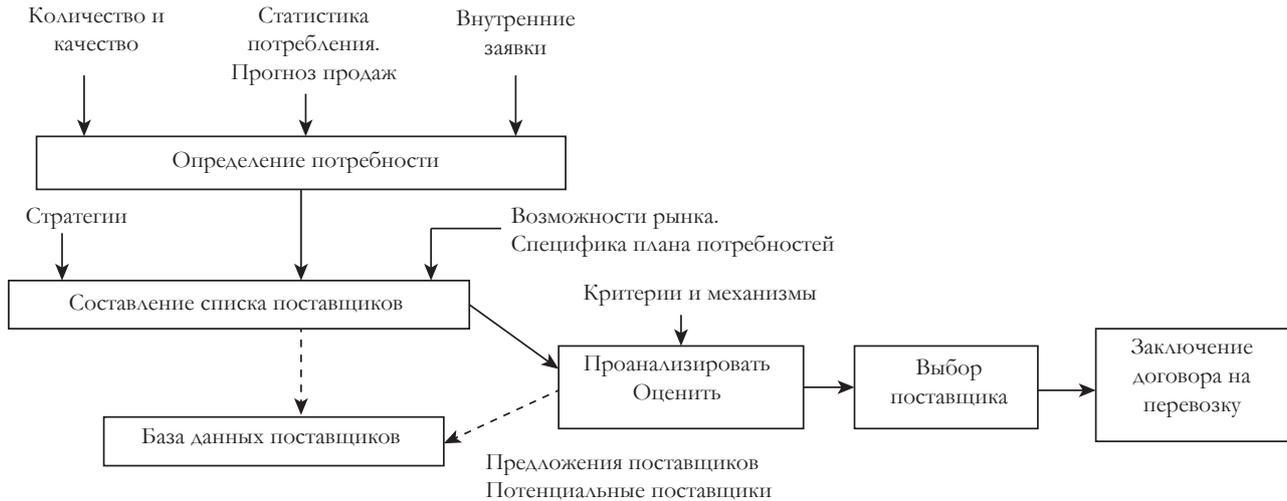
Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Схема работы отдела организации перевозок

Итак, основные проблемы при поиске транспорта возникают на этапах:

- предложения ставок перевозчикам. На этом этапе менеджеры зависимы от клиентских ставок, зачастую предлагая ставку перевозчикам, которые, в свою очередь, отказываются ехать по ней;
- привлечения к перевозке только собственников ТС. Как показывает практика, собственников ТС очень мало и много компаний арендуют ТС и являются экспедиторами;
- заключения договора 50 % случаев, когда компании предоставляют не весь пакет документов, а это не соответствует регламенту;
- проверки в службе безопасности. Перед заключением договора перевозчики проверяются службой безопасности и страховой компанией. Если по итогам проверки ответ отрицательный: «не согласован»; «не прошел» — это тормозит процесс поисков, но помогает компании избежать мошенников;
- несвоевременный поиск ТС для закрытия заказа – заявки от клиента.

Рассмотрим процесс выбора поставщика транспортных услуг (рис. 4).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 4. Процесс выбора поставщика транспортных услуг в компании

При выборе перевозчика на долгосрочную перспективу коммерческая компания ставит перед собой задачу сократить функциональный цикл и снизить издержки, которые могут быть обусловлены, например, затратами времени на оформление документов с перевозчиком и переговорами с ним. Требования, по которым компании выявляют собственные критерии к поставщику транспортных услуг, изменчивы и непостоянны. Что связано с экономическим фактором и динамичностью рынка транспортных услуг, которые оказывают воздействие на принятие решения организации. Требования в зависимости от этих факторов могут как ужесточаться, так и наоборот, например, когда спрос на транспортные услуги падает и возникают условия ограниченности ресурсов у компании.

Этап заключения договора-заявки предполагает оформление договора на перевозку в виде заявки с четким описанием параметров запрашиваемой услуги, в то время как при составлении типового договора заявка на конкретную разовую перевозку является отдельным приложением к основному договору [3; 6; 10; 11].

Отмечается тенденция снижения развития транспортно-экспедиторских компаний. Это обусловлено переходом на создание собственного автопарка, потому что многие потребители транспортно-логистических услуг отдают предпочтения работе без логистических посредников, а напрямую. Это связано со снижением стоимости грузоперевозок – тарифа на перевозку и уменьшением риска хищения груза, мошенничества. Отсюда, чтобы выжить, удержать свои позиции на рынке большинство компаний-экспедиторов создают собственные автопарки, расширяют номенклатуру предоставляемых услуг, например, предлагают услуги по подготовке и оборудованию транспортных средств – оборудованию вагонов, судов, автомобилей устройствами и материалами, необходимыми для погрузки и перевозки грузов, или предоставление платежно-финансовых услуг – проведение расчетных операций за перевозку и перевалку грузов с отдельными станциями, портами и пристанями, за проведение погрузочно-разгрузочных, складских и иных работ, которые выполняются в начальных, промежуточных или конечных пунктах и др. [3; 4].

При продвижении услуг на рынке компания должна сосредоточить должное внимание на каналах продвижения. Отличительная черта транспортной услуги – это то, что она нематериальна и ее нельзя подвергать процессу накопления как, например, товар. Процесс ее продвижения может состоять из нескольких видов деятельности, которые должны быть направлены на убеждение своих потенциальных клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, при организации логистического управления коммерческой деятельности компаниям необходимо принимать во внимание факторы, которые в большей степени оказывают влияние на эффективность коммерческой работы организации. Для этого необходимо построить структуру работы так, чтобы система управления коммерческой деятельностью обладала гибкостью, что означает своевременность реакции на изменения и обеспечение эффективности функционирования. Учет факторов поможет

достичь основную цель любого предприятия – получение прибыли, размер которой будет зависеть от того, насколько удовлетворяются запросы клиентов в продукции, товаре или услуге. Благодаря совершенствованию логистического управления коммерческой деятельности можно будет решить следующие задачи: во-первых, повысить уровень работы по изучению и анализу картины рынка на основе маркетинговых исследований; во-вторых, принятие своевременных решений в зависимости от ситуации на рынке; в-третьих, сформировать взаимовыгодные отношения с компаниями-партнерами; в-четвертых, ориентация на долгосрочную работу с поставщиками транспортно-логистических услуг и потенциальными клиентами.

В процессе создания эффективной системы управления коммерческой деятельностью важно понимать роль логистики в любой сфере коммерческой деятельности, результат которой находится в частичной зависимости от логистики. Одной из причин неудач в деятельности коммерческих организаций является неправильное ведение логистической деятельности и не совершенствование ее специфики.

Эффективность коммерческой деятельности достигается путем интеграции в своем функционировании таких стратегий, как логистика и маркетинг. Стратегия логистики направлена на эффективное товародвижение в коммерческих операциях, в то время как стратегия маркетинга направлена на подготовку необходимых условий для осуществления коммерческих сделок. Проблема интеграции стратегий маркетинга и логистики заключается в том, что это трудоемкий процесс и у компаний есть ограниченность в ресурсах.

### Библиографический список

1. Галабурда В.Г. *Транспортный маркетинг*. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте; 2011. 452 с.
2. Межох З.П. Клиентоориентированность и повышение качества услуг как факторы обеспечения экономической безопасности транспортных компаний. *Транспортное дело России*. 2016;(3):36–39.
3. Негреева В.В., Кузнецова Е.Д. Оптимизация логистической деятельности транспортно-экспедиторской фирмы. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2016;(2):65–79. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2016-9-2-65-79>
4. Нестеров В.Н. Экономические методы управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев. *Транспортное дело России*. 2011;(3):72–75.
5. Памбухчиянц О.В., Дашков Л.П. *Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник для бакалавров*. М.: Дашков и К; 2015. 420 с.
6. Резер С.М. *Логистика экспедирования грузовых перевозок*. М.: ВИНТИ РАН; 2002. 468 с.
7. Все поедем! *Особенности перевозки грузов автомобильным видом транспорта*. <http://vsepoedem.com/story/osobennosti-perevozki-gruzov-avtomobilnym-transportom> (дата обращения: 20.05.2022).
8. Комсомольская правда. *Особенности, этапы и стоимость перевозки сборных грузов*. <https://www.kp.ru/guide/sbornye-gruzu.html> (дата обращения: 20.05.2022).
9. Беляев В.М. *Организация автомобильных перевозок и безопасность движения: учебное пособие*. М.: МАДИ; 2014. 204 с.
10. Резер С.М. Повышение качества транспортно-экспедиционного обслуживания грузовладельцев. *Транспорт: наука, техника, управление*. 2006;(2):2–5.
11. *Договор-заявка на перевозку груза (образец)*. [https://rusjurist.ru/perevozki/dogovor\\_perevozki/dogovor\\_zayavka\\_na\\_perevozku\\_gruza\\_obrazec/](https://rusjurist.ru/perevozki/dogovor_perevozki/dogovor_zayavka_na_perevozku_gruza_obrazec/) (дата обращения: 20.05.2022).

### References

1. Galaburda V.G. *Transport marketing*. Moscow: Educational and methodological center for education in railway transport; 2011. (In Russian).
2. Mezhozh Z.P. Customer focus and improving the quality of services as factors in ensuring the economic security of transport companies. *Transport business of Russia*. 2016;(3):36–39.
3. Negreeva V.V., Kuznetsova E.D. Optimization of the logistics activity of a freight forwarding company. *Scientific journal of NRU ITMO. Series “Economics and Environmental Management”*. 2016;(2):65–79. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2016-9-2-65-79>
4. Nesterov V.N. Economic methods of managing the quality of transport services for cargo owners. *Transport business of Russia*. 2011;(3):72–75.
5. Pambukhchiyants O.V., Dashkov L.P. *Organization and management of commercial activities: Textbook for bachelors*. Moscow: Dashkov i K; 2015. (In Russian).

6. Rezer S.M. *Freight forwarding logistics*. M.: VINITI RAN; 2002. (In Russian).
7. Vse poedem! *Features of the transportation of goods by road transport*. <http://vsepoedem.com/story/osobennosti-perevozki-gruzov-avtomobilnym-transportom> (accessed 20.05.2022).
8. Komsomol'skaya pravda. *Features, stages and cost of groupage cargo transportation*. <https://www.kp.ru/guide/sbornye-gruzy.html> (accessed 20.05.2022).
9. Belyaev V.M. *Organization of road transport and traffic safety: tutorial*. Moscow: MADI; 2014. (In Russian).
10. Rezer S.M. Improving the quality of forwarding services for cargo owners. *Transport: science, technology, management*. 2006;(2):2–5.
11. *Contract-application for the carriage of goods (sample)*. [https://rusjurist.ru/perevozki/dogovor\\_perevozki/dogovor\\_zayavka\\_na\\_perevozku\\_gruza\\_obrazec/](https://rusjurist.ru/perevozki/dogovor_perevozki/dogovor_zayavka_na_perevozku_gruza_obrazec/) (accessed 20.05.2022).