

УДК 656.078.8: 338.47

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.31.1.5

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНФРАСТРУКТУРУ

### **Крылов Александр Николаевич**

Государственный университет управления,  
Москва, Россия,  
fin100@mail.ru

### **Мозговой Александр Иванович**

Московский городской педагогический университет,  
Москва, Россия,  
mozgovoy\_a@mail.ru

### **Кузина Галина Петровна**

Государственный университет управления,  
Москва, Россия,  
gpkuzina2009@yandex.ru

**Аннотация.** В статье представлен анализ основных современных тенденций в области интегрированной транспортировки на рынке транспортных услуг. Исследованы такие ее параметры, как уровень конкуренции на рынке, проанализированы особенности контейнеризации в нашей стране, а также направления развития бизнеса в этой сфере. В работе в качестве объекта исследования выступает одна из российских транспортных компаний. Предмет исследования — изучение и систематизация практического опыта по повышению конкурентоспособности транспортной компании. Для повышения конкурентоспособности предлагается внедрение стратегии диверсифицированного роста, а также реализация инвестиционного проекта, направленного на развитие инфраструктуры бизнеса компании. Выполненные расчеты эффективности проекта по развитию инфраструктуры подтверждают его целесообразность, особенно в условиях нестабильности экономики, роста конкуренции и глобализационных процессов на рынке транспортных услуг.

**Ключевые слова:** рынок транспортных услуг; контейнеризация; конкурентоспособность; инфраструктура; транспортная компания.

## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A TRANSPORT COMPANY THROUGH INVESTMENT IN INFRASTRUCTURE

### Krylov Alexander Nikolaevich

State University of Management,  
Moscow, Russia  
fin100@mail.ru

### Mozgovoy Alexander Ivanovich

Moscow City University,  
Moscow, Russia  
mozgovoy\_a@mail.ru

### Kuzina Galina Petrovna

State University of Management,  
Moscow, Russia  
gpkuzina2009@yandex.ru

**Abstract.** The article presents the analysis of the main modern trends in the field of integrated transportation in the market of transport services. It studies such parameters as the level of competition in the market, analyzes the peculiarities of containerization in our country, as well as the directions of business development in this area. The object of the study is one of the Russian transport companies. The subject of the research is the study and systematization of practical experience in increasing the competitiveness of a transport company. To increase competitiveness it is proposed to implement a strategy of diversified growth, as well as the implementation of an investment project aimed at developing the company's business infrastructure. The calculations of the effectiveness of the project for the development of infrastructure confirm its feasibility, especially in an unstable economy, increased competition and globalization processes in the market of transport services.

**Keywords:** transport services market; containerization; competitiveness; infrastructure; transport company.

### Введение

В условиях глобализации и роста международной торговли для национальных транспортных организаций вопросы обеспечения и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе являются важнейшими задачами в контексте включения в международные транспортные коридоры и рынки транспортных услуг [2].

Повышение конкурентоспособности бизнеса — задача, которая постоянно находится в поле зрения менеджмента любой компании и может решаться различными способами [1], среди которых свое особое место занимают инвестиции в развитие инфраструктуры, расширение сервисных возможностей, создание дополнительных мощностей для предоставления новых услуг клиентам.

Цель исследования заключается в следующем: провести анализ особенностей интегрированной транспортировки, специфики рынка контейнерных

перевозок, изучить и систематизировать практический опыт повышения конкурентоспособности российской транспортной компании за счет инвестиций в инфраструктуру и стратегии диверсифицированного роста.

Задачами исследования выступили следующие направления:

- провести анализ основных современных тенденций в области интегрированной транспортировки на рынке транспортных услуг;
- исследовать такие ее параметры, как уровень конкуренции на рынке;
- проанализировать особенности контейнеризации в нашей стране, а также направления развития бизнеса в этой сфере;
- на основе проведенного анализа предложить направления повышения конкурентоспособности российской транспортной компании.

### Основное исследование

Рынок транспортных услуг на сегодняшний день можно справедливо считать одним из наиболее динамичных рынков услуг. Данные рисунка 1<sup>1</sup> отражают, что объем перевозок грузов постоянно увеличивался и за 5 лет вырос на 5 %, при этом наибольший рост — 7 % — показал автомобильный транспорт. Еще более динамичными являются показатели грузооборота отечественного транспорта (см. рис. 2<sup>2</sup>), рост которых за этот же период составил 11 %, а наибольший рост продемонстрировал железнодорожный транспорт (12,8 %). Исключение из общей тенденции в отдельные периоды составляли такие виды транспорта, как морской транспорт, воздушный транспорт, а также внутренний водный транспорт.

С точки зрения структуры транспортных услуг из рисунка 1 видно, что наибольший объем перевозок за указанный период приходится на железнодорожный, автомобильный и трубопроводный транспорт — около 98 % (2019 г.). При этом лидером по объему перевозок является автомобильный транспорт с долей 69 % (2019 г.). В то же время по объемам грузооборота (см. рис. 2) лидерами являются железнодорожный и трубопроводный виды транспорта с долями соответственно 46 % и 47 % (2019 г.).

Транспортные фирмы, ориентируясь на современный научный уровень состояния и развития техники и технологий, проводят внутренние изменения, направленные на повышение качества грузоперевозок, их оказание по более высоким требованиям. В результате это приводит к интенсивному развитию интегрированной транспортировки и современной логистики.

Количество участников на национальном рынке грузовых перевозок на каждом виде транспорта ограничено, отмечается владение большими

<sup>1</sup> Использован источник: Россия в цифрах. 2020: краткий статистический сборник / Росстат. М., 2020 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus\\_2020.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus_2020.pdf) (дата обращения: 08.11.2020).

<sup>2</sup> Там же.

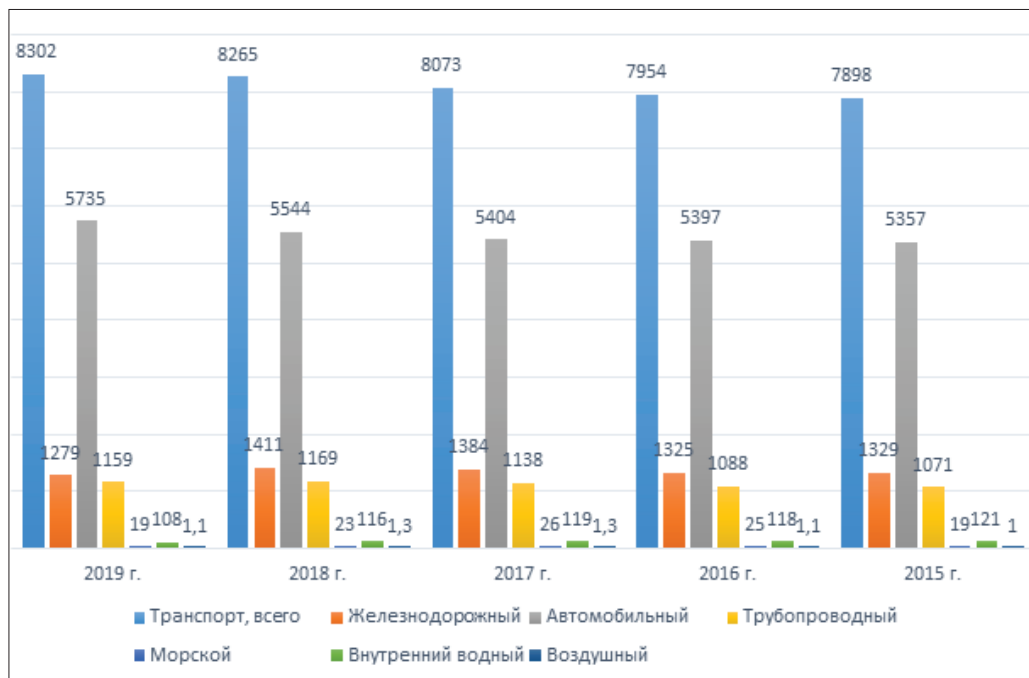


Рис. 1. Объем грузоперевозок по видам транспорта за период 2015–2019 гг., млн тонн

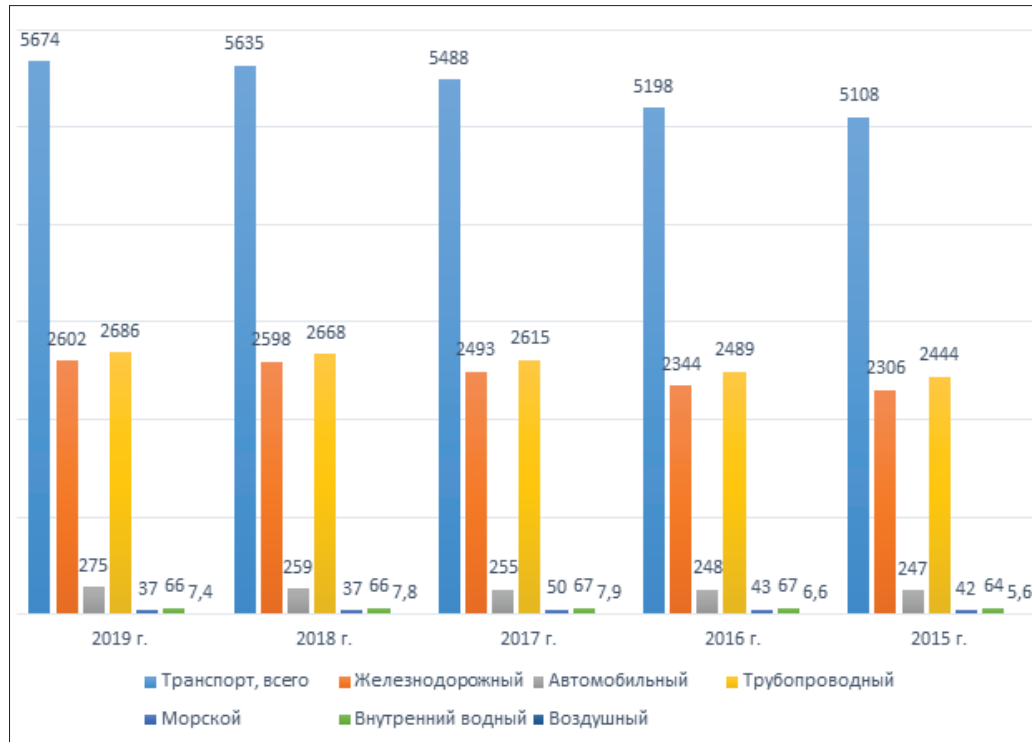


Рис. 2. Объем грузооборота по видам транспорта за период 2015–2019 гг., млрд тонно-километров

долями рынка, относительно высокие барьеры входа для новых игроков. Рынок характеризуется жесткой конкуренцией, а преимущество может быть достигнуто только за счет неценовой конкуренции.

Остро стоит проблема неэффективности работы транспортных узлов, пограничных переходов, железнодорожных терминалов и т. д. На границах образуются заторы (скопления поездов), по причине того что на терминалах не хватает мощностей для быстрой обработки контейнеров. Все это увеличивает транзитные сроки перевозок и приводит к задержкам поставок товаров конечным потребителям.

На международном рынке можно выделить четыре наиболее крупные компании: APM-Maersk (доля рынка — 17 %), MSC (доля рынка — 16 %), COSCO Shipping (доля рынка — 12,5 %) и CMA CGM Group (доля рынка — 12,1 %). Международный рынок транспортных услуг — это отрасль с умеренно концентрированными рынками, конкуренция близка к олигополистической (коэффициент рыночной концентрации «доля четырех»:  $C4 = 57,6\%$ )<sup>3</sup>.

В отрасли присутствуют как вертикально интегрированные предприятия, так и компании с горизонтальной бизнес-моделью. В последние годы идет активный процесс преобразования транспортных компаний в PL-операторов (от *англ.* party logistics), то есть предприятий, полностью принимающих на себя снабженческо-сбытовые функции. Конкурентное преимущество получают вертикально-интегрированные транспортные компании, оказывающие комплексные услуги «от двери до двери». Такие изменения напрямую влияют на специализацию продаж в отрасли. Транспортно-экспедиционные компании предлагают широкий спектр услуг: транспортировка грузов разными видами транспорта, складское хранение, таможенное оформление, предоставление подвижного состава в аренду, погрузо-разгрузочные работы, упаковка, маркировка, страхование и т. д.

В ближайшие годы основными негативными факторами для российского рынка транспортных услуг может стать введение новых и расширение существующих экономических санкций, а также риски ухудшения ситуации в мировой экономике вследствие кризисных явлений в связи с пандемией коронавируса. В настоящее время наблюдается жесткая конкуренция стран за переключение грузопотоков на свои территории, осложняющаяся нестабильной геополитической ситуацией в мире. В свою очередь, это отрицательно может повлиять на российскую экономику и, соответственно, на объемы контейнерных перевозок во внутреннем и международном сообщениях.

Происходящие на рынке транспортных услуг процессы развития контейнеризации символизируют новый период в сфере транспортировки грузов, а именно развитие интегрированной транспортировки. Следует отметить, что в сфере интегрированной транспортировки происходят изменения требований как к самим судам-грузоперевозчикам, так и к контейнерным терминалам.

<sup>3</sup> Alphaliner TOP 100 [Электронный ресурс] // Top 100. URL: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100> (дата обращения: 09.11.2020).

Например, меняются требования по скорости и размерам судов-контейнеровозов. И поэтому в этом контексте суда-контейнеровозы и контейнерные терминалы по факту превращаются в многофункциональные элементы в системе сложно-динамической логистической цепочки, в связи с чем в данном бизнесе на первый план выходят знания, информация и различные инновации, включая цифровые технологии.

На рынке контейнерных перевозок следует отметить такие особенности, как нарастающая конкуренция, хотя наблюдается уже сформировавшаяся рыночная среда; появление новых крупных игроков, таких как транспортно-логистические группы; появление новых организационных форм сотрудничества государства и частного бизнеса; наблюдается формирование новой совокупности взаимосвязей между рыночными участниками; наконец, на этом рынке достигают преимуществ перед конкурентами за счет новых факторов производства.

Также следует отметить высокий потенциал роста российских объемов интегрированной транспортировки. Однако пока в нашей стране замечена довольно небольшая степень контейнеризации грузопотоков. Вместе с тем процесс контейнеризации постепенно двигается вперед, а конкуренция на этом рынке ужесточается за счет таких факторов, как увеличение спроса на подобного рода перевозки со стороны как внутренних, так и транзитных контрагентов-грузоотправителей [3].

Основную конкуренцию железнодорожному сегменту на рынке контейнерных грузоперевозок составляют автотранспортный, речной и морской сегменты [4]. Контейнерные грузоперевозки на автомобильном транспорте получают быстрее, что подчеркивает их достоинство, поскольку если сравнить средние маршрутные скорости за сутки, то на автомобильном транспорте они составляют 500–700 км, а на железнодорожном — 75–450 км. А если учесть сегмент перевозок на расстояния до 100 км, то автомобильные перевозки, как правило, имеют более низкие тарифы по сравнению с железнодорожными. Другими достоинствами автотранспортных перевозок выступают такие сервисные функции, как доставка «от двери до двери» без перевалки, более гибкий график отправок, охрана в пути.

На рынке грузоперевозок при увеличении объемов контейнерных перевозок будет нарастать внутренняя конкуренция. Поэтому автоперевозчиками будет делаться ставка на большегрузные автомобильные поезда, расширение и улучшение дорожной сети автомобильных дорог, для того чтобы увеличить эффективность отрасли. Вслед за ними компании в области морских контейнерных грузоперевозок стремятся инвестировать в развитие портовой инфраструктуры, для того чтобы повысить пропускную способность портов. Однако железнодорожники также не бездействуют, ожидая роста транзитных грузопотоков и активных преобразований на рынке транспортных услуг.

Поиск источников роста скорости доставки является основным трендом в области совершенствования функционирования национальных транспортных компаний на предстоящее десятилетие. Поиск возможностей снижения затрат

и совершенствования тарифной политики будет являться основанием роста ценовой конкурентоспособности контейнерных грузоперевозок железнодорожным транспортом [5]. Железнодорожникам предстоит провести различные преобразования в области повышения сервиса, качества и расширения ассортимента услуг, технических изменений, чтобы упростить взаимодействие с иными видами транспорта, что приведет к привлечению новых грузовладельцев и экспедиторов и позволит железнодорожникам нарастить клиентскую базу, увеличить их долю на рынке контейнерных грузоперевозок.

Еще одним важным направлением развития контейнерного бизнеса является инвестирование в инфраструктуру транспортной компании, что в итоге приведет к росту ее конкурентоспособности. Так, в рамках инвестиционных проектов транспортные компании способны решать перспективные задачи, связанные с развитием своей инфраструктуры.

В рамках данного исследования в качестве объекта выступила одна из российских транспортных компаний. Компания располагает крупным контейнерным парком, в составе которого имеются как сухогрузные, так и морские стандартные контейнеры с разными объемами.

Контейнерный парк компании служит гарантом проведения качественной и безопасной для любого груза транспортировки. Компания оказывает следующий ассортимент услуг: организация фрахта, организация приема и вывоза, организация железнодорожных перевозок, сдает в аренду свои контейнеры, а также предоставляет их в пользование. Она пытается осуществлять индивидуальный подход, подбирая экономичные, оптимальные варианты перевозки, производя индивидуальные расчеты, учитывая интересы каждого потребителя. Кроме этого, есть услуги по сопровождению и контролю груза в течение всего его пути.

В таблице 1 представлены основные финансовые показатели транспортной компании в 2016–2019 гг. Эти данные свидетельствуют о недостаточно стабильной финансовой ситуации в компании: все показатели, кроме коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, хотя и улучшаются, но ниже нормативных значений; наибольшее отставание по коэффициенту автономии (80 %).

Таблица 1

**Основные финансовые показатели транспортной компании в 2016–2019 гг.**

Показатели	2019 г.	2018 г.	2017 г.	2016 г.	Нормальное значение
Коэффициент автономии	0,14	0,13	0,1	0,09	0,6–0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,13	0,13	0,1	0,09	> 0,1
Рентабельность продаж, %	4,0	3,0	3,2	3,1	> 5
Рентабельность активов, %	3,5	2,0	3,0	2,0	> 5

Источник: составлено авторами.



Конкурентными преимуществами транспортной компании являются:

- 1) крупный контейнерный парк на российском рынке контейнерных перевозок;
- 2) уникальная интегрированная база активов;
- 3) широкий спектр логистических услуг в сфере контейнерных перевозок;
- 4) направленность на нужды клиентов;
- 5) широкая география деятельности, в том числе направленность на Азию;
- 6) высокий уровень управленческой команды и благоприятная атмосфера в коллективе;
- 7) выполнение функций агента таких линейных морских перевозчиков, как FESCO, MAERSK, SINOKOR, APL, HMM;
- 8) возможность транспортировки почти всех видов грузов;
- 9) контейнеры обладают высоким качеством и надежностью.

Среди слабых сторон транспортной компании можно выделить значительное увеличение расходов; низкая доля рынка; недостаточная гибкость ценообразования; низкие финансовые показатели, особенно коэффициент автономии; низкая конкурентоспособность; неэффективная маркетинговая модель; наличие слабого бренда.

Результаты проведенного SWOT-анализа и анализа конкурентных стратегий показали, что одним из перспективных направлений развития компании, способствующих повышению ее автономии, по мнению авторов, должна быть диверсификация услуг, которая позволит продолжать использовать имеющийся контейнерный парк, при этом выйдя на рынок, где наблюдается менее интенсивная конкуренция.

Предлагаемая стратегия диверсифицированного роста предполагает оказание новых услуг для выхода на новый рынок, что является достаточно рискованной для данной компании, но зато это позволит распределить риски между разными сферами и тем самым их снизить в рамках диверсифицированного роста и развития [7, 8].

По мнению авторов, выбор такой стратегии определяется тем, что в компании бизнес приносит небольшую прибыль, на рынке высокий уровень конкуренции, нет возможности расширить долю рынка, но может появиться возможность синергетического эффекта в случае выхода на новое направление бизнеса.

Данная стратегия дает следующие преимущества: выход из близкого к кризисному состояния; получение возможности выхода на новые рынки; получение возможности привлекать новые кадры или же использовать потенциал имеющихся специалистов.

Предложенный для транспортной компании инвестиционный проект предполагает создание складского комплекса на основе контейнерного парка компании суммарной площадью 2000 кв. м. Склад условно можно разделить на три блока, в которых сосредоточены контейнеры различных объемов.



В первом блоке находятся десятифутовые контейнеры (10 штук), во втором блоке — двадцатифутовые (30 штук), в третьем — сорокафутовые (20 штук).

Для целей расчета коммерческой эффективности реализации проекта необходимо получить поток денежных средств, равный сумме притоков и оттоков от двух видов деятельности: операционной и инвестиционной [6].

В таблице 2 представлены значения интегральных показателей эффективности инвестирования в создание складского комплекса на основе контейнерного парка.

Как видим, инвестиционный проект является прибыльным и может быть принят к дальнейшей реализации. Проведенная оценка рисков и чувствительности проекта дает основание считать его в достаточной степени устойчивым к возможным изменениям.

Таблица 2

**Показатели эффективности инвестиционного проекта**

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	14 %
Период окупаемости — РВ	24 месяца
Дисконтированный период окупаемости — DPВ	28 месяцев
Индекс прибыльности — PI	1,87
Модифицированная внутренняя норма рентабельности — MIRR	29,01 %

Источник: составлено авторами.

Вместе с тем следует отметить возможные риски инвестиционного проекта:

1. Риск недополучения прибыли (отрицательного или нулевого результата) в связи со снижением объема перевозок, изменениями конъюнктуры рынка и ужесточением конкуренции, экономическим кризисом, инфляцией, введением изменений в законодательство, ухудшением геополитической ситуации и введением санкций, природными катаклизмами.

2. Риски несоблюдения графика и превышения бюджета проекта в связи с недостаточной проработкой и несогласованностью работ по реализации проекта; производственно-техническими рисками и авариями, непредвиденными обстоятельствами и т. д. Увеличение сроков реализации может привести к увеличению стоимости проекта за счет роста постоянных издержек; перенос начала эксплуатации терминала может существенно изменить его инвестиционную привлекательность; увеличение сроков реализации проекта может свести на нет запланированное стратегическое преимущество в связи с перераспределением объемов перевозок на другие маршруты.

Окупаемость проекта будет зависеть от степени организации и наличия продуманного бизнес-плана, предварительной работы по привлечению заказчиков, минимизации затрат, увеличения грузооборота и повышения прибыли.

### Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования отметим следующие основные выводы: за счет реализации инвестиционного проекта, направленного на развитие инфраструктуры, в рамках стратегии диверсифицированного роста транспортная компания сможет обеспечить более высокую конкурентоспособность своего бизнеса, использовать свои преимущества, расширить спектр предлагаемых рынку услуг, повысить показатели своей хозяйственной деятельности и обеспечить их устойчивость в долгосрочной перспективе на фоне усиления глобализационных процессов в мировой экономике в целом и на рынке транспортных услуг в частности.

### Список источников

1. Алексейчева Е. Ю., Магомедов М. Д. Состояние и проблемы управления конкурентоспособностью отечественных предприятий // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2017. № 2 (12). С. 30–39.
2. Кокорева О. А., Кузина Г. П. Актуальные проблемы и пути повышения конкурентоспособности российских транспортных компаний в международном грузовом сообщении // Актуальные проблемы управления – 2018: материалы 23-й Международной научно-практической конференции / Государственный университет управления. М., 2019. С. 47–50.
3. Метелкин П. В., Лобачев В. В., Крылов А. Н., Липатов А. Г. К вопросу о цифровизации на железнодорожном транспорте России // Транспортное дело России. 2019. № 1. С. 225–227.
4. Метелкин П. В., Лобачев В. В., Кузина Г. П., Ковалева И. А. Актуальные проблемы развития грузовых перевозок водными видами транспорта // Транспортное дело России. 2019. № 2. С. 39–41.
5. Метелкин П. В., Свистунов В. М., Лобачев В. В., Гольшкова И. Н. К вопросу реализации проектов развития железнодорожного транспорта России // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 97–99.
6. Мозговой А. И., Кокорева Т. В., Крылов А. Н. Инновации на предприятии: бизнес-план, ценообразование, оценка эффективности и рисков: учебное пособие. М.: ИД ГУУ, 2015. 110 с.
7. Производственный менеджмент. Практикум: учебное пособие / И. Н. Иванов [и др.], под общ. ред. И. Н. Иванова. М.: Юрайт, 2017. 362 с.
8. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник: в 2 ч. / И. Н. Иванов [и др.], под общ. ред. И. Н. Иванова. Ч. 1. М.: Юрайт, 2018. 404 с.

### References

1. Alekseicheva E. Y., Magomedov M. D. State and problems of competitiveness management of domestic enterprises // Bulletin of Moscow City University. Series: Economics. 2017. № 2 (12). P. 30–39.
2. Kokoreva O. A., Kuzina G. P. Actual problems and ways of increasing the competitiveness of Russian transport companies in international freight traffic // Actual problems of management – 2018: Materials of the 23rd International Scientific and Practical Conference / State University of Management. Moscow, 2019. P. 47–50.

3. Metelkin P. V., Lobachev V. V., Krylov A. N., Lipatov A. G. To the question of digitalization in the Russian railway transport // *Transportnoe Delo Rossii*. 2019. № 1. P. 225–227.

4. Metelkin P. V., Lobachev V. V., Kuzina G. P., Kovaleva I. A. Actual problems of development of freight transportation by water transport // *Transport Business of Russia*. 2019. № 2. P. 39–41.

5. Metelkin P. V., Svistunov V. M., Lobachev V. V., Golyshkova I. N. Towards the implementation of projects for the development of Russian railway transport // *Transport Business of Russia*. 2020. № 1. P. 97–99.

6. Mozgovoy A. I., Kokoreva T. V., Krylov A. N. *Innovations at the enterprise: business plan, pricing, performance and risk assessment: a training manual*. Moscow: GUU Publishing House, 2015. 110 p.

7. *Production Management. Practicum: Textbook* / I. N. Ivanov [et al.], ed. by I. N. Ivanov. M.: Yurait, 2017. 362 p.

8. *Production Management. Theory and practice: Textbook: In 2 parts.* / I. N. Ivanov [et al], ed. by I. N. Ivanov. Part 1. M.: Publishing house Yurait, 2018. 404 p.