

Исследования показали, что:

1) уровень экспедиторского вознаграждения за оказанные услуги следует рассчитывать с учетом возмещения средних издержек экспедиторской организации, а также рисков, связанных со случайным характером параметров: условий оплаты провозных платежей; изменения размеров транспортных потоков; репутационной надежности клиентов;

2) окончательное решение уровня экспедиторского вознаграждения за оказанные услуги принимается на основании не только количественных, но и качественных показателей с использованием существующих методик.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Еловой, И. А. Расчет затрат и обоснование тарифных ставок на перевозку грузов : учеб. пособие / И. А. Еловой. – Гомель : БелГУТ, 1998. – 176 с.

2 Еловой, И. А. Транспортные тарифы : учеб.-метод. пособие / И. А. Еловой, М. М. Колос. – Гомель : БелГУТ, 2012. – 106 с.

3 Еловой, И. А. Тарифное регулирование при доставке грузов в логистических цепях движения ресурсов (теория и методология расчетов) : [монография] / И. А. Еловой, Л. В. Осипенко. – Гомель : БелГУТ, 2017. – 377 с.

*I. ELOVOY, Dr. Hab, Professor, M. KOLOS, PhD, Associate Professor  
Belarusian State University of Transport*

#### **SETTING THE LEVEL OF FORWARDING REMUNERATION FOR SERVICES RENDERED**

The article considers the main provisions of the formation of a forwarding remuneration for services rendered and presents the procedure for determining the minimum and maximum values of the remuneration coefficient of a forwarding organization. Conclusions are formulated with the selection of parameters that influence the final decision when setting the level of forwarding remuneration.

Получено 12.10.2022

---

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 15. Гомель, 2022**

---

---

УДК 656.078.8

*Е. Н. ЕФРЕМОВА, Я. В. ЕФРЕМОВ  
Белорусский государственный университет транспорта*

#### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПОВЕДЕНИЮ ФИРМ НА ТРАНСПОРТНОМ РЫНКЕ**

Рассматриваются концептуальные подходы к формированию маркетинговых стратегий транспортных фирм в условиях высокой конкуренции.

Транспортная отрасль характеризуется рядом уникальных особенностей, которые отличают ее от других отраслей национальной экономики.

Разработка маркетинговых стратегий для транспортных компаний формирует необходимость оценки некоторых специфических факторов:

- интенсивной конкуренции на рынке транспортных услуг между различными видами транспорта. Проявление конкурентной борьбы обуславливается спецификой перевозимого груза и различным набором характеристик видов транспорта. Современный мировой транспортный рынок насыщен большим количеством перевозчиков с примерно одинаковым перечнем и качеством предоставляемых услуг, что свидетельствует о преобладании ценовой конкуренции. Главная цель маркетинговой стратегии фирмы должна состоять в создании конкурентных преимуществ перед организациями-конкурентами при использовании инновационных каналов продвижения услуг, например, интернет-маркетинга;

- сегментации целевых рынков. Потенциальными потребителями транспортных услуг являются различные по характеристикам грузовладельцы, экспедиторы и агенты, которые могут быть как физическими, так и юридическими лицами, что обуславливает дифференцированные подходы на этом специфическом рынке;

- неэластичного спроса на рынке транспортных услуг. Объясняется высокой и стабильной потребностью в грузоперевозках в национальной экономике;

- важности эффективного использования каналов сбыта и распределения. Каждая транспортная компания является посредником между производителем продукта, оптовым и розничным торговцем и финальным потребителем;

- интегративности коммуникационной политики. На транспортном рынке интенсификация сферы услуг происходит при помощи личных продаж, SEO-рекламы, публикаций в специальных изданиях, широкого использования посредников;

- значительной роли функциональных особенностей отдела маркетинга, при этом мелкие транспортные фирмы зачастую не имеют отдела маркетинга. Однако наличие такого отдела в организационной структуре организации-перевозчика в современных условиях высокой конкуренции на рынке имеет важное значение для поддержания её конкурентоспособности. Поэтому построение эффективной системы маркетинга фирмы, взаимодействие квалифицированных маркетологов транспортной сферы, детальное распределение прав, обязанностей и ответственности в системе управления маркетинговой деятельностью обеспечивает результативное взаимодействие между структурными отделами компании и маркетинговым подразделением.

Исходя из вышеназванных особенностей можно сделать вывод, что транспортной компании при формировании и реализации стратегии маркетинга необходимо выработать ключевые факторы, выделяющие её на фоне конкурентов и основанные на эффективном взаимодействии элементов че-

ловеческого и организационного потенциала, которые станут источниками долгосрочных конкурентных преимуществ и усилят её рыночные позиции.

Рассмотрим наиболее распространённые маркетинговые стратегии в логистической сфере.

1 Стратегия концентрированного роста – это усиление конкурентного преимущества на существующем рынке, стратегия развития рынка, создание нового или усовершенствование существующего продукта (услуги). В рамках реализуемой стратегии фирма концентрирует усилия по захвату дополнительной доли рынка, используя нестандартные маркетинговые ходы. К примеру, в транспортных компаниях стратегия развития рынка может быть реализована за счет расширения области транспортных каналов.

2 Стратегия интегрированного роста – расширение деятельности путём увеличения подразделений компании или объединения с другими транспортными фирмами. В рамках данной стратегии может реализовываться как вертикальная, так и горизонтальная интеграция.

3 Стратегия диверсифицированного роста – поиск новых рынков сбыта для уже существующей услуги/товара, или создание нового комплекса услуг и их продвижение на текущем рынке, или освоение новых транспортных рынков. Так, транспортная фирма может расширить спектр предлагаемых услуг дополнительными их видами, не связанными непосредственно с транспортировкой продукции, например, услугами по складированию, расчётом тарифов и т. д.

Таким образом, транспортные компании в современных рыночных условиях осознают важность интегрированного применения в маркетинговом менеджменте конкретных инструментов, способов и средств реализации стратегии маркетинга. В транспортных организациях возникает необходимость создания маркетинговой службы, разрабатывающей для каждого вида транспорта отдельную концепцию управления маркетинговой деятельностью с учетом его специфических особенностей, сферы деятельности фирмы и её конкурентных позиций.

Основными задачами транспортной стратегии при формировании логистики фирмы являются миссия-видения [1]:

- безопасность труда. Условия работы, соответствующие действующему национальному законодательству;

- высокий уровень сервиса для клиентов, что позволит увеличить лояльность основных клиентов;

- снижение транспортных расходов. Сокращение себестоимости транспортной услуги, рост прибыли, повышение рентабельности и т. д.;

- стабильность и предсказуемость взаимоотношений с поставщиками услуг, что формирует долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

В странах с высококонкурентным рынком транспортных услуг успешным фирмами применяется ряд эффективных стратегий прогнозирования и транспортного планирования на основе транспортно-экономического баланса [2].

1 Стратегия управления запасами, направленная на максимизацию уровня сервиса и оптимизацию запасов. При фиксированном спросе величина объёма предоставляемых транспортных услуг равна спросу клиента. В условиях колеблющегося спроса фирма вынуждена создавать или расходовать товарно-материальные запасы для адекватного реагирования на изменение потребностей клиентов.

2 Распространяемая клиентская информация влияет на сокращение уровня запасов, уменьшение колебаний спроса. Здесь количественно определяется объём клиентской информации, которая будет распространяться между всеми участниками процесса, а также частота, с которой будет обновляться информация по клиенту.

3 Стратегия «Последовательные поставки» влияет на сокращение складских затрат. При двух следующих друг за другом процессах с разной рабочей частотой между ними внедряется новое звено (например, новый склад между поставщиком и покупателем), с помощью которого корректируется частота поставок на всех этапах.

4 Стратегия «Защита от нестабильности» направлена на сокращение срочного транспорта. Так, функционирование склада между поставщиком и производителем позволяет сократить негативные последствия нестабильных поставок, а склад между производителем и клиентом нивелирует негативные последствия нестабильного спроса вследствие сезонности поставок.

5 Стратегия «Милк-ран» подразумевает сгруппированные доставки от различных поставщиков. Для удовлетворения потребности клиента одна транспортная единица на основе специального графика будет аккумулировать товарно-материальные ценности от всех поставщиков и доставлять их клиенту. Таким образом, также несколько транспортных единиц будут отгружаться по графику, но каждая транспортная единица будет удовлетворять ежедневную потребность клиента во всех товарах, производимых несколькими поставщиками. К преимуществам этого метода можно отнести отсутствие необходимости хранения большого объема товарного запаса, доставку «круговыми» маршрутами разных групп товаров маленькими партиями, относительно низкую стоимость доставки логистической единицы.

6 Стратегия «Кросс-докинг» – это поставка различных продуктов с высокой скоростью. Со стороны клиента-поставщика или производителя организуется специализированный склад, на котором будут комбинироваться различные сочетания готовой продукции для дальнейшей транспортировки конкретному клиенту. Таким образом, в рамках этой стратегии концентрируются продукты от различных поставщиков на этот склад, при этом транспортные единицы загружаются только необходимым количеством каждого продукта.

7 Стратегия «Ступица и спица» направлена на сокращение транспортных затрат при доставке на большие расстояния. Данная стратегия распространена

на на воздушном транспорте, где со стороны клиента-поставщика или производителя организуется первый склад, на котором соединяются различные продукты в единую транспортную партию, чтобы организовать общую поставку на второй склад. Далее осуществляется отгрузка конечным клиентам.

8 Стратегия «Отсрочка» подразумевает сокращение времени доставки товаров для конечного потребителя. Для этого определяется оптимальное расположение финального производства (сборки, разлива, пакетирования) продукта в соответствии с требованиями конечного потребителя. Поэтому близость территории конечного производства к потребителю продукции позволяет снизить временные и финансовые затраты на поставку.

По мнению авторов, перспективным направлением применения анализа стратегического поведения транспортных фирм являются разработки авторов концепции эволюционных изменений. В основе теоретических постулатов данной теории лежит осмысление процессов, являющихся движущей силой экономических изменений, при этом объект исследования – это формирование экономического поведения фирмы в отрасли.

Центральным понятием рассматриваемой теории является «рутина», под которой понимаются все нормальные и предсказуемые образцы поведения фирм. Употребление этого термина охватывает широкий диапазон различных аспектов деятельности фирм: от конкретных технических методов организации перевозочного процесса, приобретения подвижного состава или увеличения объёмов оказываемых услуг до реализации политики в области инвестирования, НИОКР, рекламы и стратегии деловой активности в отношении диверсификации продукта и иностранных инвестиций. В эволюционной теории «рутины» – аналог генов в биологии. Они являются неотъемлемыми характеристиками фирмы и в значительной степени определяют её возможное поведение, при этом на фактическую стратегию, безусловно, влияет и окружающая среда. «Рутины» подвержены отбору в том смысле, что транспортные фирмы с определёнными их наборами могут функционировать лучше других в отрасли, при этом их относительная значимость на транспортном рынке будет со временем возрастать. Фирмы, обладающие прогрессивными, эффективными «рутинами», будут иметь конкурентное преимущество, а также с течением времени будут модифицироваться и совершенствоваться, подражая лучшим стратегиям наиболее успешных фирм в отрасли.

Эволюционная теория полагает, что сотрудники фирмы время от времени исследуют то, чем занимается фирма, имея при этом в виду пересмотр и даже радикальное изменение её деятельности. Эти процессы, как и прочие, «выполняются по правилам», то есть допускается наличие некой иерархии системы принятия решений, в соответствии с которой процессы более высокого уровня (изменение в политике фирмы) воздействует на процедуры бо-

лее низкого уровня (технология перевозочного процесса, взаимодействие с клиентом и т. д.).

Поведение транспортных коммерческих фирм зависит от принятия решений индивидуумами, поэтому для объяснения различных аспектов поведения индивидуумов в эволюционной теории экономических изменений применяется термин «умения». При этом под «умением» (skill) понимается потенциальная возможность гибко осуществлять последовательность скоординированных действий, которая обычно приводит к достижению цели, если эти действия производятся в нормальной обстановке. «Умения» запрограммированы и состоят из последовательности шагов, причём каждый следующий шаг приводится в действие завершением предыдущего. Знания, лежащие в основе «умелого исполнения», являются в значительной мере неявными знаниями, поскольку исполнитель не отдаёт себе полного отчёта в деталях работы и затрудняется или вообще не может полностью описать эти детали. Соответственно, реализация «умения» часто включает многочисленные акты выбора, но при этом выбор делается в значительной степени автоматически и исполнитель не осознаёт, что сделал выбор.

Детально рассматривая термины «рутина», «выбор», «поиск», представители эволюционной теории экономических изменений формулируют три основных постулата [3].

1 Идея организационной «рутины», которая подразумевает, что в любой период времени фирмы обладают множеством способов ведения дел и тактических приемов адаптации к изменениям на рынке. Однако это множество имеет иной концептуальный статус, чем гипотетическое многообразие абстрактных возможностей, формально доступных фирме с позиции внешнего наблюдателя. В действительности гибкость «рутинизированного» поведения ограничена, а изменения эндогенных и экзогенных параметров рынка могут вынудить фирмы модифицировать устоявшийся набор действий-алгоритмов, что, в свою очередь, может привести к непредсказуемым последствиям.

2 Употребление термина «поиск» для обозначения всех видов деятельности организаций, которые связаны с оценкой текущих «рутин» и могут привести к их трансформации, более радикальным изменениям или полной замене. Эти виды деятельности отчасти предсказуемы, но они носят и случайный характер с позиции фирмы, их предпринимающей. «Рутины» в эволюционной теории играют роль своеобразных генов, а «рутины поиска» стохастически порождают мутации.

3 Селекционная среда организации – это совокупность факторов, воздействующих на благополучие организации и тем самым на её рост. Она определяется не только условиями, внешними относительно фирм в данной отрасли или секторе экономики (например, условиями спроса на продукцию и предложения факторов производства), но и характеристиками и поведением других фирм в отрасли. Эта взаимозависимость фирм друг от друга, а также

относительная открытость информации на транспортном рынке порождает желание микроэкономических субъектов «копировать» тактическое и стратегическое поведение «успешных» фирм, тем самым усиливая «выживаемость» своей фирмы в постоянно меняющихся условиях своей отрасли. При этом данное заимствование эффективной, по их мнению, стратегии либо воспроизведение своего собственного положительного опыта реагирования на изменения внешних факторов является отчасти неосознанным.

Учитывая специфические черты транспортных услуг, предприятие может принимать следующие маркетинговые решения: повышение осязаемости услуги, их значимости для потребителя за счет демонстрации конкурентных преимуществ, предоставление скидок, улучшение профессионального уровня и квалификации персонала, поддержание сервисного обслуживания на высоком уровне, поиск новых инвесторов и партнёров, расширение региональной сети и географии перевозок. Знание специфики управления маркетингом предоставляет компании возможность организовать оптимальный процесс предоставления транспортных услуг, удовлетворяющий потребности различных потребительских групп, способствует разработке такой стратегии, которая увеличивает эффективность деятельности фирмы, её конкурентоспособность, способствует упрочнению положения на рынке.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Тойменцева, И. А.** Теоретические основы стратегического планирования транспортных предприятий / И. А. Тойменцева // Состояние и перспективы развития региональной экономики. – 2021. – № 2. – С. 56–60.

2 **Зубов, С. В.** Разработка транспортной стратегии в целях повышения конкурентоспособности фирмы / С. В. Зубов, Т. А. Нестерова // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций : сб. статей V Международ. науч.-практич. конф. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2015 – С. 48–51.

3 **Нельсон, Р. Р.** Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 536 с.

*E. EFREMOVA, Y. EFREMOV*  
*Belarusian State University of Transport*

#### **CONCEPTUAL APPROACHES TO THE STRATEGIC BEHAVIOR OF COMPANIES IN THE TRANSPORT MARKET**

The article discusses conceptual approaches to the formation of marketing strategies for transport companies in a highly competitive environment.

Получено 20.09.2022