

**Н. Ю. ЗАЛУКАЕВА,
В. А. ГАВРИКОВ,
А. А. ГУСЬКОВ**

ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



**Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

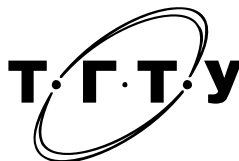
**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

Н. Ю. ЗАЛУКАЕВА, В. А. ГАВРИКОВ, А. А. ГУСЬКОВ

ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Утверждено Ученым советом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлениям подготовки бакалавров
23.03.01 «Технология транспортных процессов», 43.03.01 «Сервис»
(профиль «Технологии организации
логистических услуг и сервис на транспорте»),
магистров 43.04.01 «Технология транспортных процессов», 43.04.01 «Сервис»
(магистерская программа «Технологии организации
логистических услуг и сервис на транспорте»)

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023

УДК 656.96(075.8)
ББК У37-81я73+О184.05я73
3-24

Рецензенты:

Доктор технических наук, доцент, заведующий кафедрой
«Энергообеспечение предприятий и теплотехника» ФГБОУ ВО «ТГТУ»
А. Н. Грибков

Кандидат экономических наук, доцент, директор ЧОУ ДПО
«Институт безопасности, логистики и современных технологий на транспорте»
Н. В. Пеньшин

Залукаева, Н. Ю.

3-24 Транспортно-экспедиционная деятельность [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Ю. Залукаева, В. А. Гавриков, А. А. Гуськов. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже Pentium IV ; CD-ROM-дисковод, 2,63 Мб ; RAM ; Windows XP/Vista/7 ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-8265-2643-9

Рассматриваются классификации транспортно-экспедиционных услуг. Приводится структура транспортно-экспедиционного обслуживания. Рассмотрены вопросы управления транспортно-логистическим предприятием в условиях рыночной конкуренции. Дается описание транспортно-экспедиционной деятельности при организации смешанных и терминальных перевозок грузов.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавров 23.03.01 «Технология транспортных процессов», 43.03.01 «Сервис» (профиль «Технологии организации логистических услуг и сервис на транспорте»), магистров 23.04.01 «Технология транспортных процессов», 43.04.01 «Сервис» (магистерская программа «Технологии организации логистических услуг и сервис на транспорте»), и других направлений, соответствующих тематике издания. Может использоваться специалистами транспортной отрасли в практической деятельности.

УДК 656.96(075.8)
ББК У37-81я73+О184.05я73

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

ISBN 978-5-8265-2643-9

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2023

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Транспортно-экспедиционное обслуживание (ТЭО) – деятельность в области перевозок, охватывающая весь комплекс операций и услуг по доставке товара от производителя продукции к потребителю.

Транспортное обслуживание – деятельность, направленная на осуществление доставки груза и выполнение погрузочно-разгрузочных работ (ПРР) на всем протяжении перевозки от грузоотправителя до грузополучателя.

Экспедиционное обслуживание – деятельность, обеспечивающая своевременную и качественную доставку груза потребителю и включающая в себя подготовительно-заключительное обслуживание, складские работы и экспедиционные услуги.

Экспедитор – сторона договора транспортной экспедиции, организующая и предоставляющая транспортно-экспедиционные услуги (ТЭУ).

Потребители транспортно-экспедиционных услуг (заказчики) – физические или юридические лица, для которых экспедитор осуществляет ТЭУ по договору транспортной экспедиции.

Грузоотправитель – это сторона договора транспортной экспедиции, являющаяся владелицей груза.

Грузополучатель – это сторона договора транспортной экспедиции, по которому она обязуется принять груз от экспедитора.

Перевозчик – сторона договора перевозки, которая обязуется доставить вверенный ему груз в пункт назначения и выдать его грузополучателю или передать другой транспортной организации.

Доставка груза – процесс перемещения груза от грузоотправителя до грузополучателя.

Перевозка груза – это непосредственное физическое перемещение груза определенным транспортным средством (ТС) от пункта отправления до пункта назначения.

Смешанная перевозка – перевозка груза двумя или более видами транспорта, работающими последовательно.

Оператор смешанной перевозки – лицо, которое от собственного имени или через другое действующее от его имени лицо заключает договор смешанной перевозки с грузовладельцем, выступает как сторона договора и принимает на себя ответственность за его исполнение.

Прямая смешанная перевозка – оформляемая одним перевозочным документом на весь путь следования.

Комбинированная перевозка – смешанная перевозка, выполняемая без перегрузки груза. Например, перевозка консолидированного груза в контейнере.

Контрейлерная перевозка – система перевозки автотранспортных средств (автомобилей, полуприцепов) по железной дороге на платформе, имеющей пониженную высоту.

Транспортно-экспедиционная операция – элементарное законченное, периодически повторяющееся действие, обеспечивающее ТЭО.

Транспортно-экспедиционная услуга – отдельная операция или группа операций, непосредственно направленная на удовлетворение определенной потребности клиента в транспортной экспедиции и характеризующаяся наличием необходимого технологического, экономического, информационного и правового обеспечения.

ВВЕДЕНИЕ

За все время развития экономических отношений во всем мире одно из ключевых значений имело перемещение продукции и средств производства. В настоящее время с развитием общественных отношений транспорт приобретает важное социальное значение. Транспортная деятельность как вид материального производства представляет собой процесс перемещения в пространстве грузов и людей.

По своей сути данный процесс не создает сам по себе материальных благ, однако он способствует как их производству, так и доставке их к потребителю. Данная задача носит исключительно экономический характер.

Перемещать можно не только продукты производства к потребителям, но и самих потребителей к месту производства, причем цель перемещения может быть чисто экономической (например, доставка работников на предприятие), а может быть социальной (например, перемещение пациентов в медицинские учреждения, школьников – в образовательные, отдыхающих – в туристические места и т.д.). Таким образом, задача перемещения людей носит также социальный характер.

Логистика нашла свое место на Российском рынке и превратилась в эффективный инструмент управления бизнесом. Логистический сервис стимулирует развитие экономических связей между производителями и потребителями продукции. Наиболее важную роль в его организации играет транспортно-экспедиторская деятельность.

На современном этапе развития экономики товаропроизводители наибольшие усилия сосредотачивают на основной профильной деятельности. Непрофильную деятельность, как правило, отдают на аутсорсинг. В полной мере это относится и к транспортно-логистической деятельности. В связи с этим предоставление услуг только по перевозке грузов сегодня недостаточно, товаропроизводителям требуются комплексные логистические услуги, вклю-

чающие, в том числе, таможенные услуги, и страхование, сопровождение, отслеживание груза, складирование и др. Данная ситуация обусловила активное формирование рынка комплексных логистических операторов, так называемых 3PL-провайдеров.

Представленные данные подтверждают актуальность развития транспортно-логистических предприятий.

Освоение теоретического материала, представленного в учебном пособии, является одним из важнейших этапов развития и формирования у студентов следующих компетенций, предусмотренных основной профессиональной образовательной программой высшего образования – программой бакалавриата по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис» (профиль «Технологии организации логистических услуг и сервис на транспорте»):

ПК-1. Способен организовывать комплекс работ по осуществлению транспортно-логистического сервиса и обеспечивать транспортно-логистические бизнес процессы в цепях поставок.

ПК-6. Способен осуществлять организационно-техническое обеспечение работ, планирование и мониторинг деятельности по управлению транспортно-логистическим сервисом в организации.

1. ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. СТРУКТУРА ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Транспортно-экспедиционное обслуживание состоит из трех блоков:

- транспортного;
- экспедиционного;
- посреднического.

Полная структура транспортно-экспедиционного обслуживания представлена на рис. 1.1.

Транспортная составляющая представляет собой деятельность, которая непосредственно связана с перевозкой груза и погрузо-разгрузочными работами.

Экспедиционная составляющая представляет собой деятельность по организации и планированию доставки груза. Данная составляющая складывается из подготовительных операций (подача ТС под погрузку, подготовка груза к перевозке, осуществление приема и сдачи груза у грузоотправителя грузополучателю соответственно), складских операций (непосредственное хранение груза, укрупнение партий, маркировка) и непосредственно из экспедиционных операций (сопровождение груза, документальное оформление и т.д.).

Посредническая составляющая, представляющая собой деятельность по оптимальному планированию и сопровождению процесса перевозок грузов, состоящая из организационных операций (планирование маршрута, попутная загрузка и т.д.), консультационные операции (информирование о сроках доставки, типе подвижного состава, о местонахождении транспортного средства с грузом и т.д.), информационные операции (выбор тары, подвижного состава, маршрута следования).

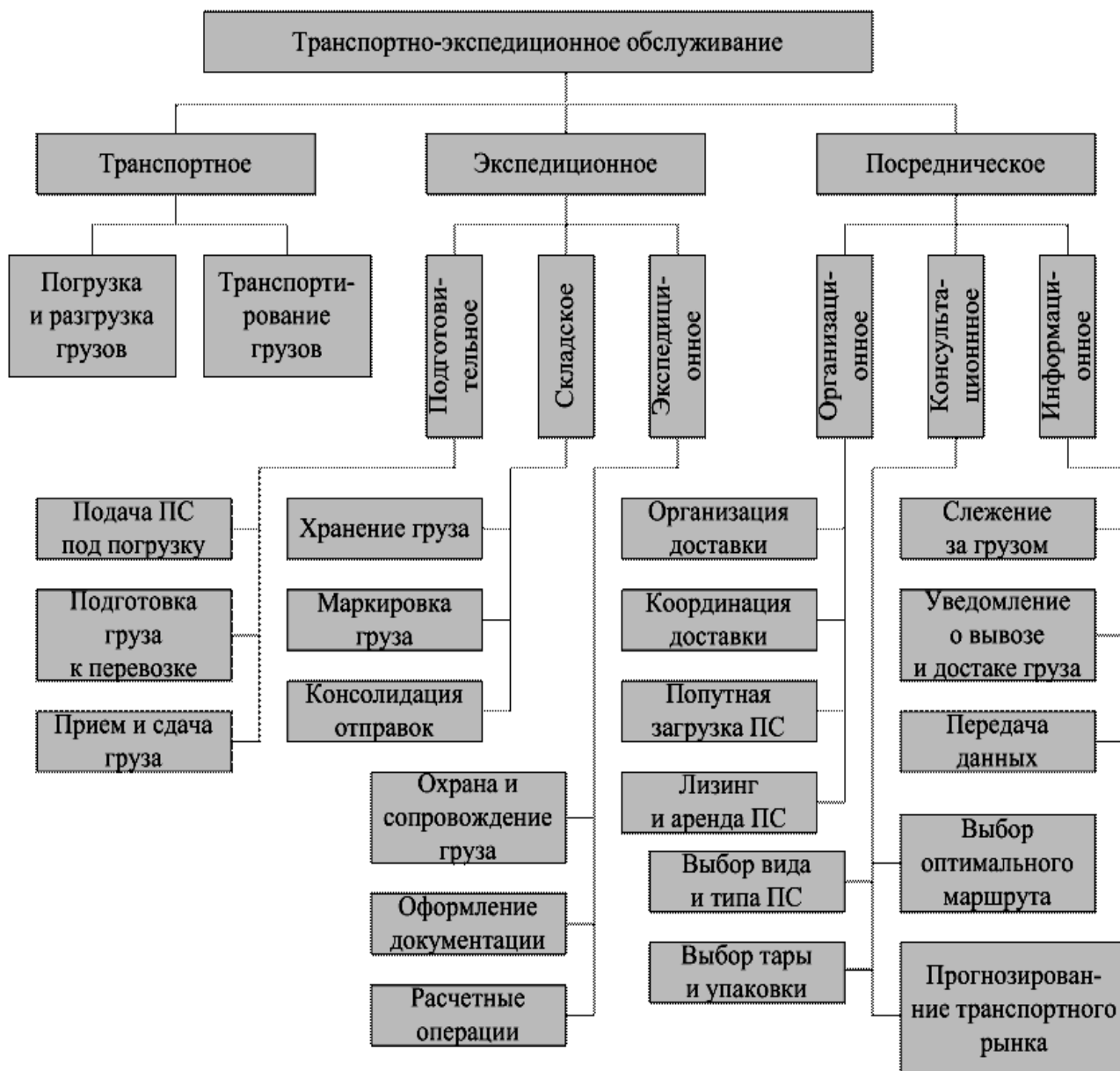


Рис. 1.1. Структура транспортно-экспедиционного обслуживания

1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫХ УСЛУГ

Транспортно-экспедиционные услуги достаточно разнообразны. Для их структуризации их объединили по различным квалификационным признакам. На рисунке 1.2 представлена классификация транспортно-экспедиционных услуг.

Перевозочные и неперевозочные услуги – это услуги, напрямую относящиеся к непосредственному осуществлению перевозки груза или сопутствующие перевозочному процессу.

Внешние и внутренние – это деление услуг по виду потребителя.

К технологическим услугам относятся:

1. Услуги, связанные с физическим обслуживанием перевозки груза:

- погрузо-разгрузочные работы;
- упаковка грузов;
- маркировка грузов;
- пломбировка;
- взвешивание;
- пересчет грузовых мест;
- сортировка;
- крепление груза;
- хранение груза (в том числе и предоставление складских территорий).

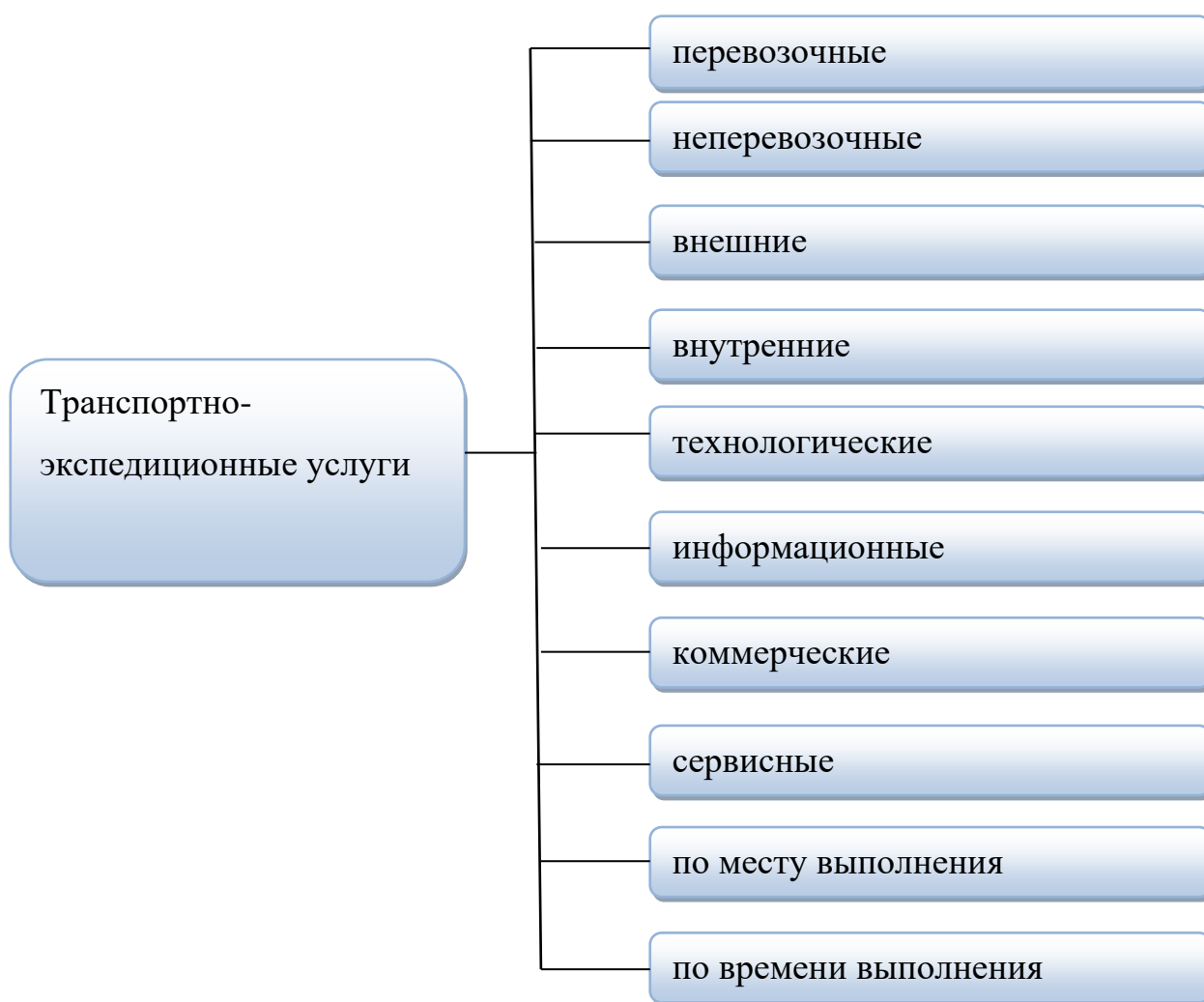


Рис. 1.2. Классификационные признаки транспортно-экспедиционных услуг

2. Услуги, связанные с непосредственным передвижением груза:
 - сбор груза;
 - доставка на терминал;
 - развоз груза с терминала грузополучателям;
 - сопровождение груза;
 - проверка правильности составления документации.
3. Услуги по приему и сдаче груза с терминала с проверкой состояния груза по количеству мест и массы.
4. Услуги, связанные с оформлением документации на перевозку грузов.
5. К информационно-справочным относятся такие услуги, как:
 - полные консалтинговые услуги по любым вопросам, касающимся перевозки грузов (юридические, по анализу рынка, по геолокации продвижения груза по маршруту, рекламные услуги и т.д.).
6. Услуги, которые подлежат дополнительной оплате, называются коммерческими и включают в себя:
 - выполнение расчетов с перевозчиками от имени грузоотправителя или грузополучателя;
 - ведение учета и отчетности для клиента;
 - страхование груза;
 - продажа клиенту вспомогательных материалов, необходимых для перевозки груза (тары, предупредительных знаков, увязочных средств и т.д.);
 - предоставление различной техники в аренду.
7. Услуги, связанные с обслуживанием перевозчика, называются сервисными и включают в себя:
 - услуги по размещению водителей и сопровождающих в гостиницах;
 - организация питания;
 - поиск платных охраняемых стоянок ПС;
 - заправка в пути следования;
 - организация автослесарных работ в пути следования.

8. Услуги, связанные с оптимизацией перевозочного процесса, называются организационными.

В зависимости от того, где и в каком месте, требуется помощь экспедитора, ТЭУ делятся на услуги, предоставляемые:

- на складе грузоотправителя (экспедитора);
- на станции отправления;
- в пути следования;
- на станции назначения;
- на складе грузополучателя (экспедитора).

В зависимости от того, когда, в какое время предоставляются транспортно-экспедиционные услуги, они делятся на предоставляемые:

- до приема груза к перевозке;
- в процессе (после) приема груза к перевозке;
- в процессе перевозки;
- до выдачи груза;
- в процессе выдачи груза;
- после выдачи груза.

В современных рыночных условиях возникла необходимость в сравнительно новых услугах: декларирование, лизинг, факторинг.

Декларирование – это услуга, выполняемая экспедитором по отношению к декларантам (предприятиям и организациям, декларирующим таможенным учреждениям товары и имущество). В соответствии с принятой на себя обязанностью экспедитор необходимо заблаговременно обратиться в таможенное учреждение и совместно с ним определить взаимоприемлемую схему декларирования и предъявления грузов к таможенному оформлению.

Лизинг – долгосрочная аренда различной техники, с возможностью последующего выкупа. При этом транспортно-экспедиционная компания выступает в качестве арендодателя и сохраняет право собственности на предмет лизинга в течение всего срока договора.

Факторинг – это разновидность торгово-комиссионной операции, основанной на кредитовании оборотного капитала клиента. В рамках данной услуги экспедитор практически производит выкуп груза при приеме к перевозке. Такая услуга позволяет грузовладельцу ускорить оборот денежных средств. Наглядное описание процесса факторинга представлено на рис. 1.3.

В каждой конкретной ситуации набор услуг, оказываемых экспедитором, будет зависеть от роли субъектов ТЭО в данном транспортном процессе, а перечень работ и услуг, выполняемых экспедитором, оговаривается в договоре экспедиции.



Рис. 1.3. Процесс факторинга

1.3. УЧАСТНИКИ

ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В условиях рынка у транспортно-экспедиционных предприятий возникает необходимость в сотрудничестве со сторонними организациями, предоставляющими услуги по перевозке, хранению и т.д. В связи с этим ТЭО рассматривается как открытая организационная структура с наличием внешних и внутренних субъектов. На рисунке 1.4 представлена структура участников ТЭО.

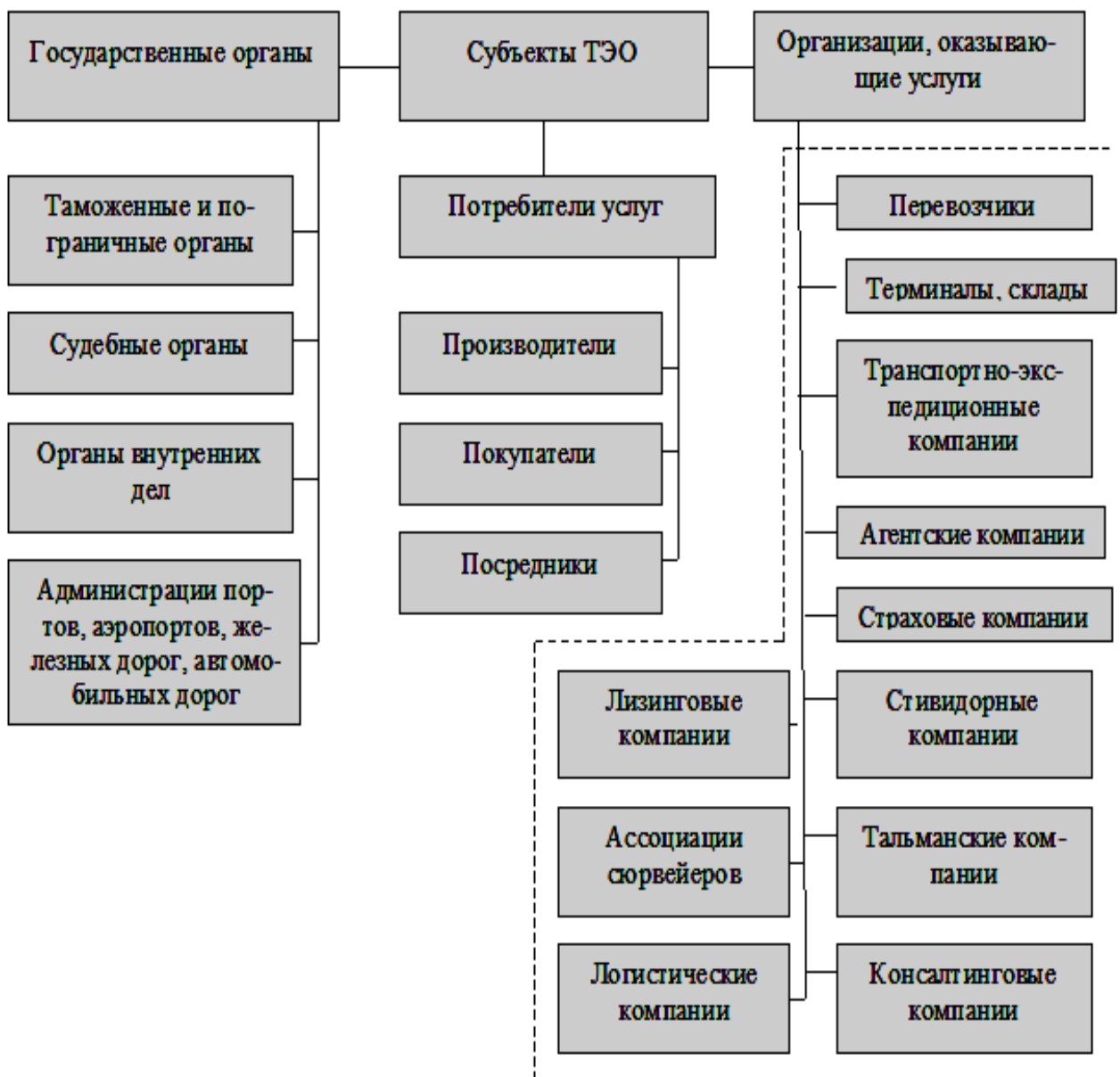


Рис. 1.4. Структура участников процесса транспортно-экспедиционного обслуживания

Исходя из представленной схемы, участниками процесса транспортно-экспедиционного обслуживания являются:

Государственные органы, которые являются в большинстве своем собственниками транспортной инфраструктуры (дорог, портов, складов и т.д.). Представители государственных органов (таможенные, пограничные, администрации портов, аэропортов, ж/д вокзалов) прямо участвуют в транспортном процессе. При этом выступают в роли регулирующего и контролирующего органа, формирующего правовую основу для транспортно-экспедиционной деятельности.

Потребители транспортных услуг – субъекты (различные собственники продукции), у которых возникает необходимость перевозки какого-либо груза.

Организации, оказывающие услуги в процессе доставки груза. К ним относятся (описание некоторых организаций приведем в перечне):

- перевозчики;
- транспортно-экспедиционные компании;
- агентские (брокерские) компании.

Транспортные и грузовые терминалы, склады – организации, располагающие мощностями для хранения, складирования, консолидации и распределения грузов (рис. 1.5).

Страховые компании – организации, предоставляющие услуги по страхованию грузов, транспортных средств и ответственности перевозчика или экспедитора.

Стивидорные компании – организации, которые предоставляют технику, механизированные средства для осуществления (силами этой же организации) погрузо-разгрузочных работ. На рисунке 1.6 представлен пример погрузочной техники в морском порту.

Тальманские компании (при осуществлении перевозки с использованием морского вида транспорта) – организации, предоставляющие услуги по подсчету груза при погрузке на судно и выгрузке с него.

Консалтинговые компании – организации, предоставляющие консультационные услуги по вопросам, касающимся процесса организации перевозки, маршрута, вида транспорта, пунктов ПРР, сроков доставки; маркетинговые и рекламные услуги.



Рис. 1.5. Транспортные и грузовые терминалы



Рис. 1.6. Механизированная погрузка в морском порту

Логистические компании – организации, которые ведут контроль, в процессе организации доставки груза от производителя до конечного потребителя, над информационными, финансовыми и материальными потоками одновременно, учитывая изменения на рынке транспортных услуг.

Ассоциации сюрвейеров – организации, предоставляющие услуги, связанные с обследованием ТС, транспортного оборудования и грузов в целях выявления их состояния (на момент осмотра), которое подтверждается сюрвейерным актом. Сюрвейерный акт служит одним из доказательств при разрешении споров в случае порчи, повреждения или утраты груза.

Лизинговые компании – организации, имеющие в собственности имущество (транспортные средства, оборудование и т.д.), передающие его во временное пользование (аренду) другому лицу (лизингополучателю) на длительный срок. При этом лизингополучатель по истечении срока аренды имеет возможность выкупить данное имущество по остаточной стоимости.

Основным документом, регламентирующим правовые отношения экспедитора и владельца груза, является договор транспортной экспедиции. В данном договоре лицо, доверяющее груз к перевозке, является принципалом, а лицо, обязующееся выполнить условия договора, – это либо экспедитор, либо агент. В принципе, грузовладелец может самостоятельно заключать различные

договоры с третьими лицами (на перевозку, погрузку-выгрузку и т.д.), а агенту (экспедитору) поручить лишь контроль за выполнением всех операций.

Агент и экспедитор постоянно находятся во внешних либо внутренних отношениях с клиентами и субподрядчиками.

Внутренние отношения – это взаимоотношения агента или экспедитора со своим принципалом (рис. 1.7).

Внешние – это посреднические отношения с субподрядчиками. Агент или экспедитор – лишь связующее звено между принципалом и третьими лицами. При заключении договоров и сделок у сторон данных договоров, соответственно, согласно закону, появляются определенные права и обязанности.

Поскольку принципалом экспедитора является грузовладелец, а принципалом агента – перевозчик, и главная задача экспедитора – найти перевозчика, то агент, выполняя работу по обслуживанию транспортных средств и поиск клиентов, является «экспедитором перевозчика». Согласно рис. 1.8, главная функция и у агента, и у экспедитора одна и та же – поиск партнера и заключение договора перевозки. Тем самым, экспедитор может быть агентом, а агент, наоборот, исполнять функции экспедитора.

Экспедитор или агент вправе самостоятельно принимать решения, на основании выданной доверенности, по организации тех или иных процедур, единственное условие – это действие в интересах принципала.

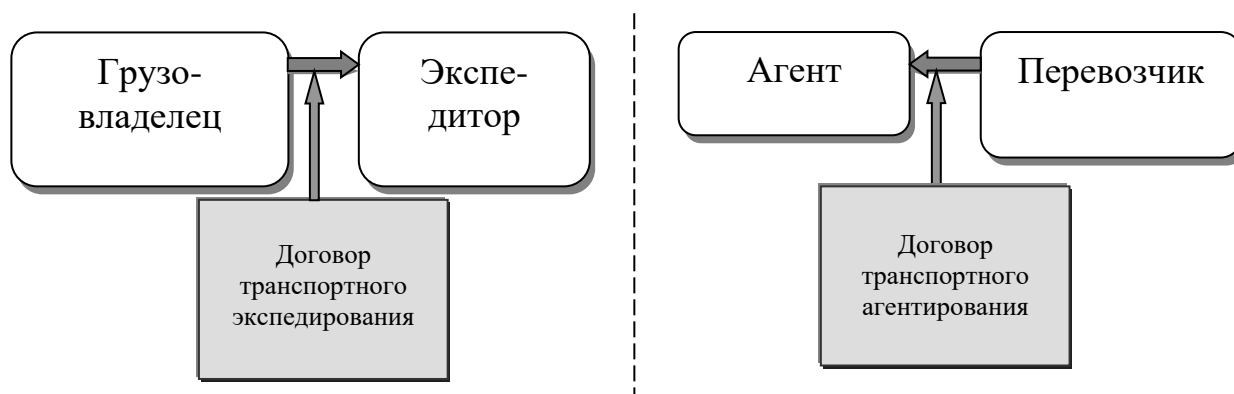


Рис. 1.7. Исходное положение экспедитора и агента на рынке транспортных услуг

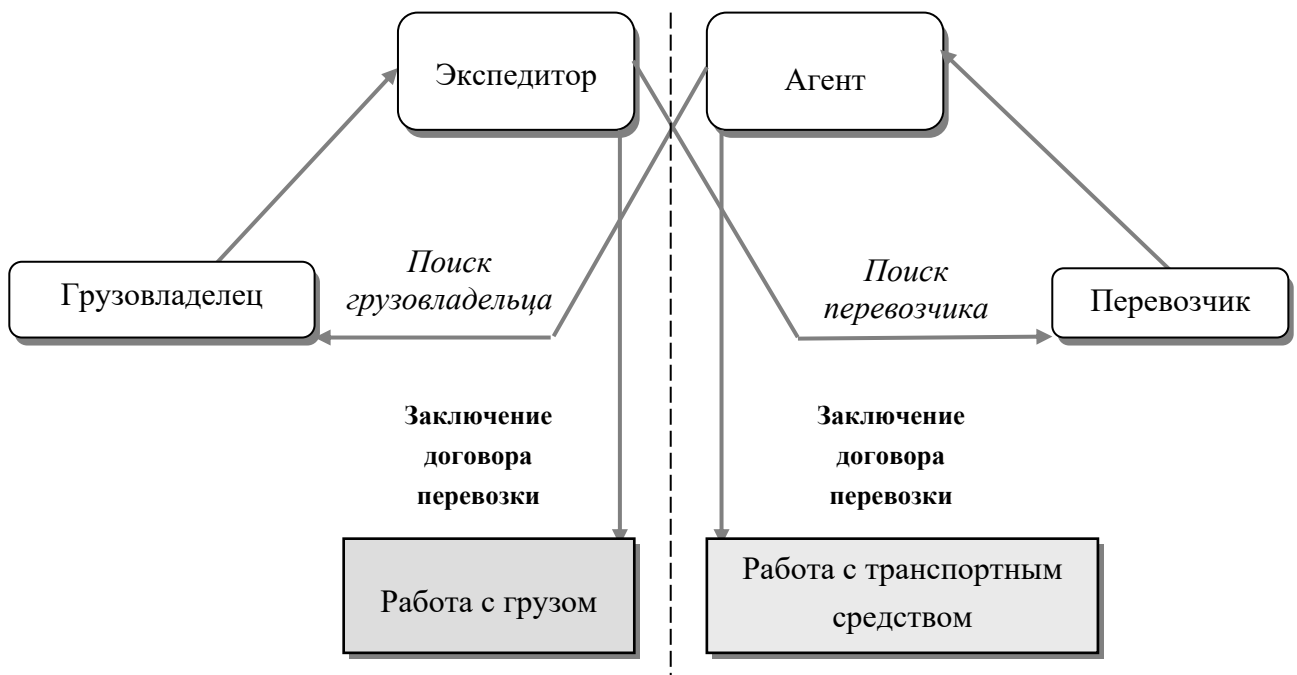


Рис. 1.8. Функции экспедитора и агента на рынке транспортных услуг

2. УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

2.1. СТРУКТУРА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Логистика нашла свое место на Российском рынке и превратилась в эффективный инструмент управления бизнесом.

Логистический сервис стимулирует развитие экономических связей между производителями и потребителями продукции. Наиболее важную роль в его организации играет транспортно-экспедиторская деятельность [1].

В 2020 году деятельность транспортного комплекса характеризовалась падением коммерческих перевозок грузов и грузооборота (снижение объема коммерческих перевозок грузов на 3,9%, коммерческого грузооборота на 2,1%). По данным Росстата, в первом полугодии 2021 г. наблюдалось восстановление показателей транспортного комплекса: объем коммерческих перевозок грузов в 2021 г. оценивается на уровне 2899,3 млн т (рост 2,7% к 2020 г.), объем грузооборота – 2924,3 млрд т-км (рост 4,1%). В 2024 году ожидается рост до 3098,9 млн т и 3096 млрд т-км. соответственно (рис. 2.1) [2].

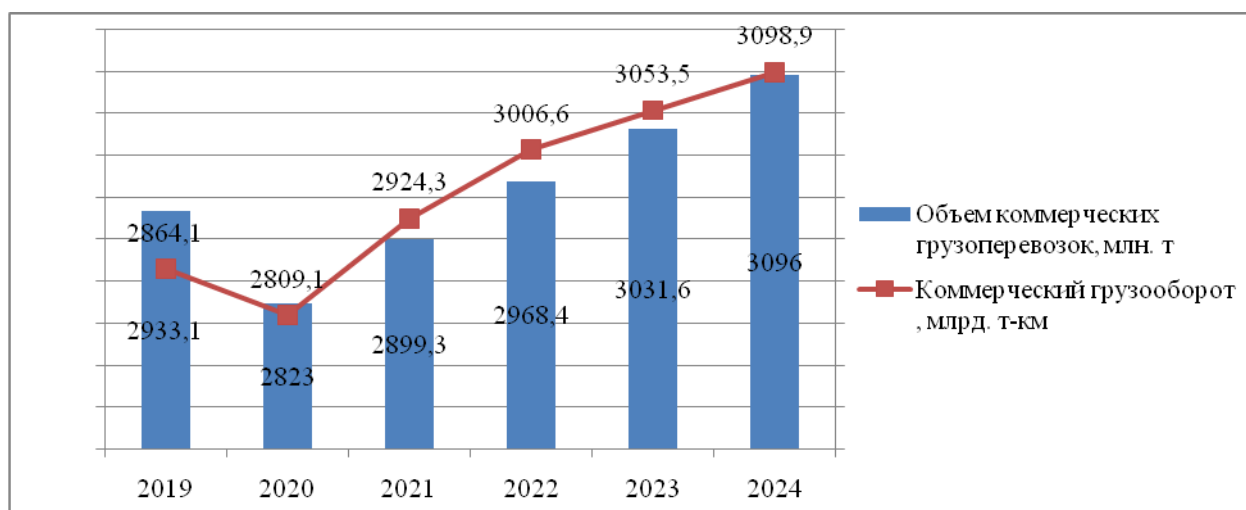


Рис. 2.1. Прогноз объем перевозок грузов и коммерческий грузооборот в России

Согласно прогнозу социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов, в среднесрочной перспективе прогнозируется уверенный рост показателей деятельности транспортного комплекса [2].

На современном этапе развития экономики товаропроизводители наибольшие усилия сосредотачивают на основной профильной деятельности. Непрофильную деятельность, как правило, отдают на аутсорсинг. В полной мере это относится и к транспортно-логистической деятельности. В связи с этим предоставления услуг только по перевозке грузов сегодня недостаточно, товаропроизводителям требуются комплексные логистические услуги, включающие в том числе таможенные услуги, и страхование, сопровождение, отслеживание груза, складирование и др. Данная ситуация обусловила активное формирование рынка комплексных логистических операторов так называемых 3PL-провайдеров.

Представленные данные подтверждают актуальность развития транспортно-логистических предприятий.

В современных рыночных условиях формирование организационной структуры транспортно-логистического предприятия является одной из наиболее важных задач, так как от эффективно выстроенной организационной структуры зависит управляемость всей компании.

Формирование организационной структуры должно соответствовать поставленным стратегическим целям и задачам предприятия. С изменением стратегии, как правило, происходит реорганизация компании с перестройкой всей схемы или отдельных подразделений для повышения эффективности их работы.

Ниже рассмотрим пример структуры транспортно-логистического предприятия, которое способно предоставлять весь комплекс логистических услуг (3PL-провайдер).

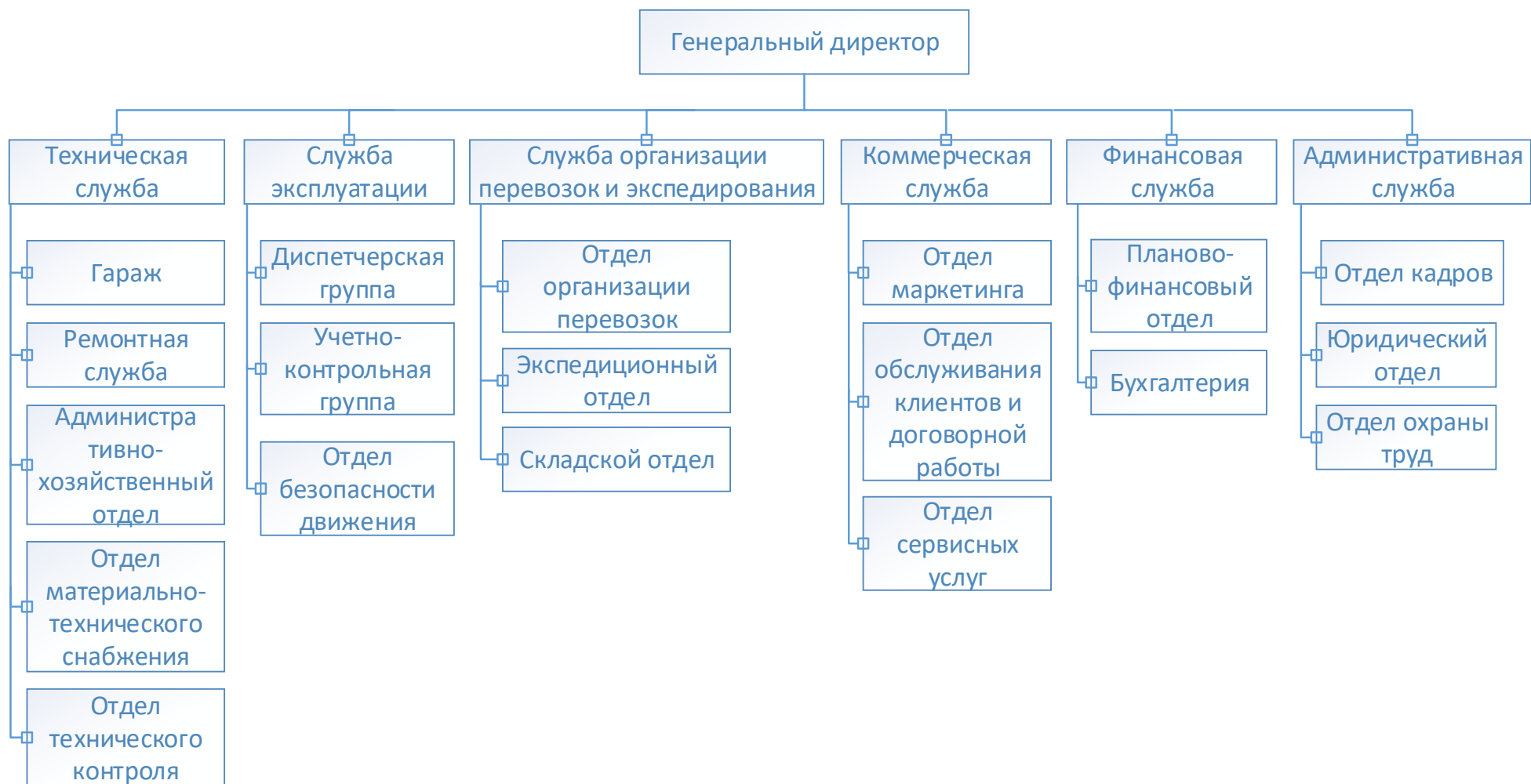


Рис. 2.2. Организационная структура транспортно-логистического предприятия

Техническая служба. Основными функциями технической службы транспортно-логистического предприятия являются: обеспечение технической готовности подвижного состава, содержание и развитие производственной базы и обеспечение материально-технического снабжения предприятия.

В состав технической службы входит:

Гараж – основной задачей является хранение в надлежащем состоянии подвижного состава.

Ремонтная служба – в ее задачи входит планирование и проведение технического обслуживания и ремонта транспортных средств, проведение технической учета и отчетности.

Административно-хозяйственный отдел занимается решением вопросов, связанных с обеспечением бесперебойной работы предприятия и с укреплением производственно-технической базы предприятия.

Отдел материально-технического снабжения – основными задачами данного отдела являются: обеспечение материально-технического снабжения предприятия, организация хранения, выдача и учет топлива, запасных частей и других материальных ресурсов, разработка и осуществление мероприятий по более рациональному их использованию [3].

Отдел технического контроля – одной из наиболее важных задач является контроль технического состояния подвижного состава при выезде и по возвращении с линии, также в его задачи входит контроль за качеством и своевременностью выполнения работ по техническому обслуживанию подвижного состава, контроль качества поступающих на предприятие транспортных средств и агрегатов и т.д.

Служба эксплуатации. Основными задачами службы эксплуатации транспортно-логистического предприятия являются: организация транспортного процесса, решение вопросов наиболее эффективного использования подвижного состава при обеспечении требуемого качества транспортных услуг, обеспечение безопасности движения.

В состав службы эксплуатации входит:

Диспетчерская группа – занимается оперативным планированием перевозок, выпуском подвижного состава на линию и приемом его при возвращении, составлением сменно-суточного отчета о выпуске на линию и суточного отчета о работе подвижного состава [4].

Учетно-контрольная группа – выполняет первичную обработку путевых листов и товарно-транспортных документов, осуществляет оперативный учет выполнения плана перевозок по клиентуре и номенклатуре, автоколоннам, бригадам, отдельным водителям.

Отдел безопасности движения – основной задачей отдела является создание на предприятии системы безопасности дорожного движения.

Для решения данной задачи отдел безопасности движения выполняет следующие функции:

- разработка и осуществление мероприятий по обеспечению безаварийной работы подвижного состава предприятия;
- осуществление контроля за деятельностью других подразделений предприятия, связанных с решением вопросов обеспечения БДД, эффективным использованием ТС;
- учет дорожно-транспортных происшествий, нарушений Правил дорожного движения, совершенных водителями, анализ причин и условий их возникновения;
- контроль за выпуском на линию транспортных средств и приемом их с линии;
- контроль и обеспечение соответствия водителей квалификационным требованиям, предъявляемым к ним;
- ежедневный профилактический осмотр водителей при выезде на линию и по возвращению в гараж [5].

Служба организации перевозок и экспедирования. Основной задачей данной службы является организация транспортного процесса, обеспечивающего максимально возможную скорость доставки груза от грузоотправителя гру-

зополучателю и его сохранность. Данная функция реализуется посредством наиболее эффективного использования транспортных средств, перегрузочного и складского оборудования, а также информационных технологий. Структура деятельности данной службы приведена на рис. 2.3.

Как видно из данной схемы, службы организации перевозок и экспедирования – это самостоятельная структура, состоящая из нескольких элементов.

Отдел организации перевозок – основной задачей отдела является выполнения совокупности технологических и организационно взаимосвязанных операций и действий, которые выполняются предприятием, согласовано с другими организациями или самостоятельно при подготовке, осуществлении и завершении перевозок грузов.

Для решения данной задачи отдел организации перевозок выполняет следующие функции:

- выбор способа транспортировки;
- выбор вида и транспорта и типа подвижного состава;
- назначение транспортного средства;
- разработка оптимального маршрута;
- координация доставки;
- попутная загрузка подвижного состава;
- выбор тары и упаковки;
- выбор перевозчика и логистических посредников по транспортировке;
- лизинг и аренда подвижного состава;
- оптимизация параметров транспортного процесса;
- организация погрузки и разгрузки грузов.

Экспедиционный отдел – основной задачей является экспедиционное сопровождение грузов, которое направлено на обеспечение транспортного процесса посредством выполнения работ по подготовке груза к перевозке, оформления сопроводительных документов, приема и сдачи груза. Кроме того, экспедиционное обслуживание предусматривает охрану и сопровождение груза [6].

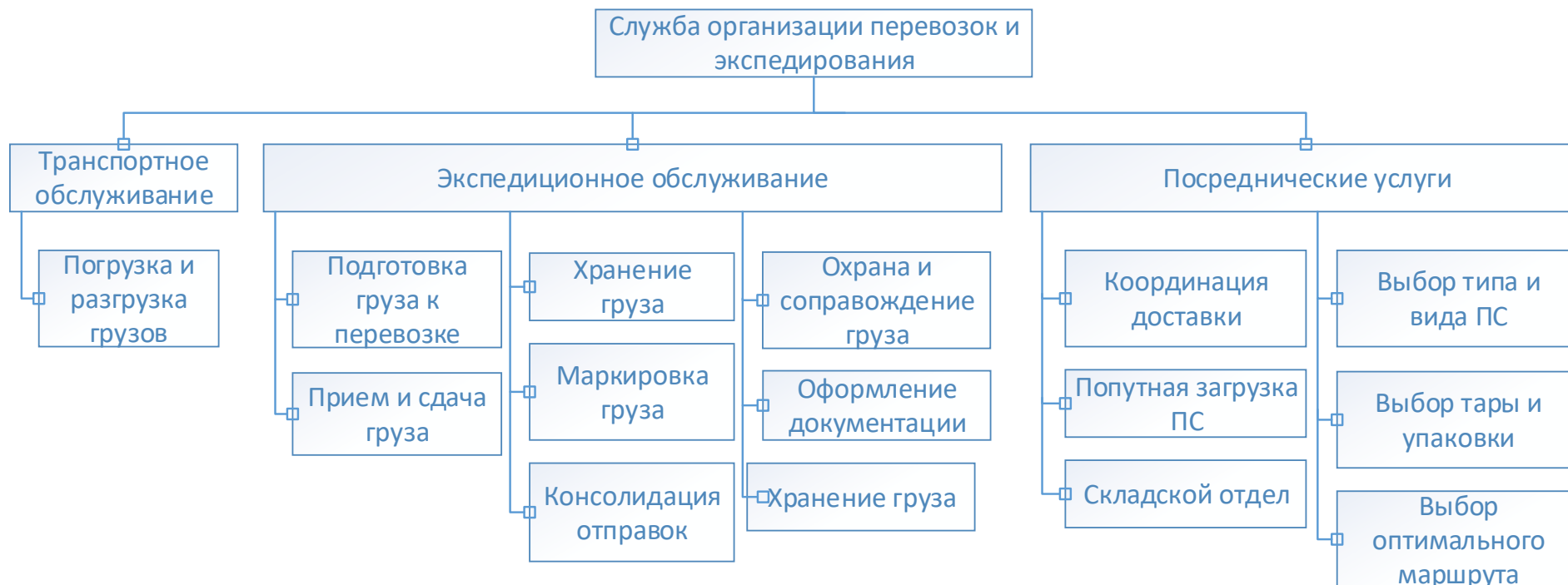


Рис. 2.3. Структура деятельности службы организации перевозок и экспедирования

Складской отдел – основной задачей является складское обслуживание перевозок, включающее маркировку груза, консолидацию отправок, складирование и хранение груза.

Коммерческая служба. Основной функцией данной службы является продвижение и максимизация продажи услуг посредством определения места предприятия на рынке, удержания доли рынка, обеспечение маркетинговой и сервисной деятельности, в соответствии со стратегией и планами предприятия и адекватной реакцией на конъюнктуру рынка.

В состав коммерческой службы могут входить:

Отдел маркетинга – основной задачей является на основе комплексного изучения рынка и спроса потребителей создание наилучших условий реализации предоставляемых услуг предприятия.

Наиболее типичные обязанности отдела маркетинга:

- изучение потребностей потребителей в транспортно-логистических услугах, изменения конъюнктуры рынка;
- стимулирование спроса на основе использования комплекса маркетинговых инструментов;
- участие в разработке ценовой политики и прайс-листа на услуги предприятия;
- сбор данных о предприятиях-конкурентах и анализ их положения на рынке;
- изучение состояния и трендов в развитии рынка транспортно-логистических услуг;
- выбор целевых сегментов рынка, определение (изменение) сферы деятельности предприятия, участие в разработке общей и конкурентной стратегии предприятия;
- анализ качества предоставленных услуг;
- анализ причин возникновения неудовлетворенного спроса.

Отдел обслуживания клиентов и договорной работы – основной задачей является организация и ведение договорной работы с клиентами в части реали-

зации услуг по перевозкам грузов, а также организация и ведение договорной работы с соисполнителями работ по комплексному транспортному обслуживанию потребителей услуг предприятия.

Типовые функции отдела обслуживания клиентов и договорной работы:

- заключение договоров с грузоотправителями и грузополучателями;
- оперативный контроль за выполнением сводного задания, корректировка сводного задания по инициативе заказчиков;
- определение приоритетности исполнения согласованных заявок и договорных обязательств и оперативная корректировка сводного задания;
- обеспечение полноты и достоверности начислений, своевременности оплаты предоставленных услуг [7];
- выполнение взаиморасчетов с грузовладельцами и другими участниками транспортного процесса;
- рассмотрение взаимных коммерческих претензий, возникающих между участниками транспортного процесса.

Отдел сервисных услуг – основной задачей является удовлетворение потребностей грузоотправителей или грузополучателей путем оказания индивидуальных услуг непосредственно не связанных с перевозкой.

Перечень услуг, которые могут быть предоставлены заказчикам отделом сервисных слуг:

- слежение за грузом;
- уведомление о вывозе и доставке груза;
- передача данных;
- уведомление о начале или завершении той или иной операции с грузом;
- таможенный сервис;
- сопровождение и охрана груза;
- страховка перевозимого груза;
- сдача техники в аренду.

Финансово-экономическая служба. Данная служба представляет собой организационное объединение подразделений предприятия, выполняющих собственно финансовые (связанные с движением денежных средств) функции, а также формирующих специальное информационное обеспечение выполнения этих функций [8].

Структура финансово-экономической службы, как правило, представлена планово-финансовым отделом и бухгалтерией.

Планово-финансовый отдел – основной задачей является изучение данных об экономическом состоянии предприятия, а также расчет финансовых показателей и их планирование.

В соответствии с возложенными на него задачами планово-финансовый отдел осуществляет следующие функции:

- экономическое планирование и анализ экономического состояния организации;
- разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и ретроспективных планов экономической деятельности и развития предприятия;
- руководство составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой деятельности, бизнес-планов фирмы, согласование и увязка их разделов;
- планирование объемов капитальных инвестиций, а также разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений;
- определение объемов затрат на переподготовку кадров на основе прогнозов потребности кадров для организации;

Бухгалтерия – основной задачей является создание полной и достоверной картины о хозяйственной деятельности и финансовом (имущественном) состоянии предприятия.

Административная служба. Основной функцией данной службы является организация управления всеми службами транспортно-логистического предприятия, решение вопросов кадрового обеспечения, юридическое обеспечение

деятельности предприятия, контроль и соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

Как правило, в состав административной службы входят:

Отдел кадров – основными задачами являются обеспечение предприятия необходимыми кадрами и эффективное использование потенциала работников, ведение кадрового делопроизводства: оформление трудовых взаимоотношений в рамках рабочей деятельности.

Юридический отдел – основной задачей является обеспечение соблюдения законности на предприятии и юридическая защита его.

Отдел охраны труда – основными задачами являются организация и координация работы по охране труда на предприятии, контроль за соблюдением законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда работниками предприятия.

2.2. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Функционирование всей системы общественного производства возможно только при наличии процесса управления.

Экономические процессы не протекают сами по себе, самопроизвольно. Они направляются, регулируются, управляются.

В научной и учебной литературе встречается достаточно много трактовок понятия «управление». Приведем некоторые из них.

Управление – функция организованных систем разнообразной природы (биологических, социальных, технических), которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей деятельности [9].

Управление – это целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое в целях направления их действий и получения желаемых результатов [10].

Управление – представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата [11].

На современном этапе развития экономики организации не могут обеспечить свое поступательное развитие, если у них отсутствует эффективная система управления. При переходе нашей экономики к рыночным отношениям актуальность системы управления значительно возросла, так как предприятия стали вынуждены решать не свойственные для них ранее задачи, которые во времена плановой экономики решались в органах государственной власти. Проблемы, которые возникают в связи с этим, нельзя решить без современного эффективного менеджмента.

С одной стороны, основой для управления предприятием являются знания в таких областях, как экономика, социология, психология, политология и статистика, а с другой – практический опыт управления организациями, предприятиями, и компаниями.

Управление предприятием должно учитывать изменения рынка (например, его конъюнктуру, объем, конкурентную среду и т.д.), а также масштабы и характер производства и выпускаемой продукции.

Задача управления – обеспечение эффективного развития предприятия посредством получения прибыли от производства продукции и реализации товара или оказания услуг.

Система управления организацией – это совокупность средств, методов и способов решения управленческих задач, возникающих в процессе его работы.

Любая система управления предприятием отталкивается от его организационной структуры, включая в себя совокупность подразделений, выполняющих определенные функции; совокупность документов управления, закрепляющих эти функции за подразделениями и определяющих правила их взаимодействия, а также распределяющих права, обязанности и ответственность между сотрудниками подразделений; программные и аппаратные средства, обеспечивающие прием, обработку и передачу информации (рис. 2.4).

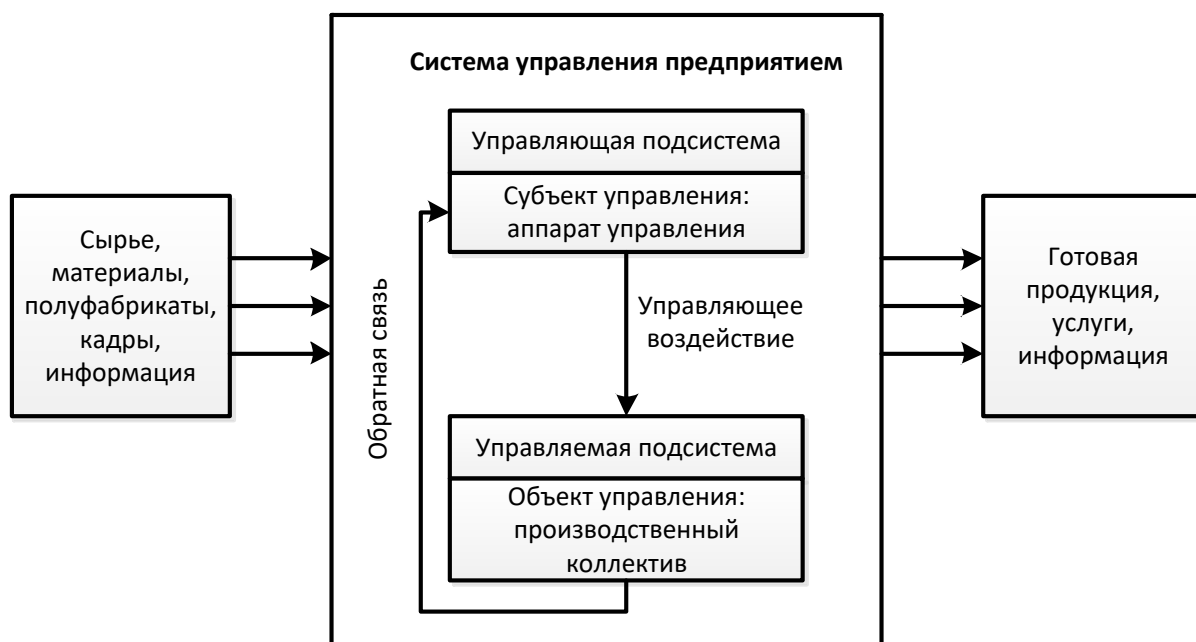


Рис. 2.4. Система управления предприятием

Эффективность системы управления предприятием и ее возможность сохранять свою работоспособность в жестких рыночных условиях зависит не только от элементов, входящих в ее структуру, но и от их свойств и полномочий.

Структура системы управления предприятием состоит из подсистемы управления (субъекты управления) и управляемой подсистемы (объекты управления).

Субъектами управления являются учредители предприятия и его руководящий состав, в том числе директор.

К объектам системы управления предприятием, как правило, относят персонал (рабочие и служащие, а также менеджеры низшего и среднего звена) и технические системы или объекты (производственные линии, дистанционно управляемое оборудование и т.д.).

Каждый из объектов системы управления в свою очередь может быть представлен в виде системы более низкого порядка со своей структурой.

Основной задачей руководителя предприятия является выбор состава и организация процесса деятельности каждого из структурных составляющих системы управления, чтобы они обеспечили достижение организацией целей с минимальными затратами.

2.3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В теории управления предприятием управленческая функция рассматривается как специфическая разновидность управленческого труда.

Любое действие в управленческой системе, которое направлено на изменение положения объекта управления для решения конкурентной задачи или достижения поставленной цели можно представить как функцию управления.

Выделяют следующие основные функции управления предприятием:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Объединение функций управления в управленческий цикл осуществляется посредством связующих процессов – **принятия решений** и **коммуникаций** (рис. 2.5).

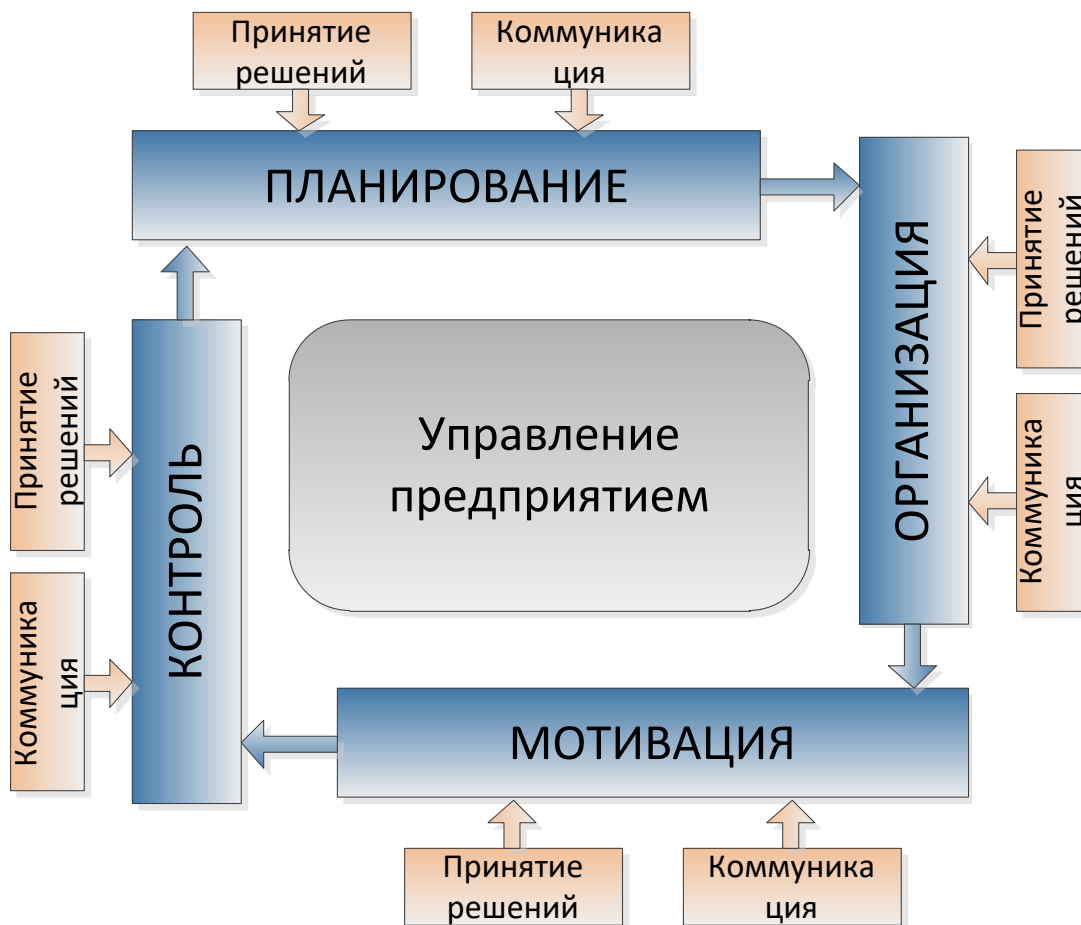


Рис. 2.5. Управленческий цикл

Планирование – на основе анализа и прогноза формируются текущие цели, задачи, стратегии, программы и мероприятия, системы планов. А также выработка направлений и средств достижения целей организации.

Организация – реализация планов через проектирование и создание организационных и управленческих структур, их функционирование и взаимодействие. Эту функцию можно разделить на организацию производства, труда и управления.

Мотивация – изучение потребностей, стимулирование работников для осуществления производственного процесса, собственников и покупателей (потребителей), социальное развитие.

Контроль – получение информации о выполнении плана, заданий, соблюдение норм и правил, оценка причин отклонений, принятие решений. С помощью этой функции можно проводить последующий анализ организации управления предприятием.

Если показатели растут или идут в соответствии с определенным планом, то это говорит о высокой эффективности организационной системы.

Контроль включает следующую деятельность:

- сравнение полученных результатов с планом;
- анализ управления предприятием на основании выявления отклонений;
- проверка гипотез и прогнозов.

Контроллинг, как инструмент управления предприятием, используется всеми управленческими подразделениями.

2.4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Глобальные изменения в экономике и ее развитие обязывают современных специалистов улучшать и пересматривать знания о мировой практике и теории менеджмента. Сегодня профессиональный менеджмент – это основная

гарантия успеха компании. Ни одно производство не сможет действовать без управляющего состава, в том числе транспортное.

Руководитель в системе управления транспортно-логистическим предприятием вне зависимости от уровня его управления должен обладать следующими качествами:

- осознавать сущность управленческих процессов, знать различные организационные структуры предприятий, функциональные обязанности, владеть методами повышения эффективности управления;

- компетентность в той сфере, в которой осуществляются управленческие функции, и обладание минимумом знаний в областях, с которыми обычно связано основное дело;

- умение управлять персоналом, осуществлять набор и подготовку кадров, выстраивать отношения между подчиненными;

- умение проводить анализ поступающей информации, на основе оперативной оценки складывающейся производственно-хозяйственной ситуации принимать неординарные решения по различным проблемам;

- уметь управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность предприятия;

- постоянная работа над повышением своей квалификации и интеллектуального уровня.

В зависимости от типа взаимосвязей между участниками процесса управления существует множество организационных структур управления организациями, но в большинстве случаев все они возглавляются директором. Не так часто встречаются компании, в которых есть исполнительный директор и президент или совет директоров. Как правило, определенные направления деятельности фирмы (производство, кадры, финансы, материально-техническое обеспечение и т.д.) курируются заместителями директора или возглавляются руководителями соответствующих служб.

В транспортно-логистических предприятиях можно выделить несколько типов связей. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей: вертикальные и горизонтальные (рис. 2.6); линейные и функциональные.

Вертикальные связи – это связи подчинения, формирующие иерархичность управления (уровни управления). Характеризуются отношениями соподчиненности, отражая распределение полномочий. По каналам происходит передача распорядительной и отчетной информации

Горизонтальные связи – это связи кооперации, координации и согласования двух и более равных по уровню частей организации (находящихся на одной ступени управления). Данные связи способствуют более эффективному взаимодействию звеньев управления и укрепляют вертикальные связи, они могут быть установлены на формальной и неформальной основе.



Рис. 2.6. Связи структуры управления

Еще одной парой связей, устанавливаемых в организации, являются линейные и функциональные связи.

Связи линейного характера отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, лицами, которые полностью отвечают за деятельность организации и структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Эффективное функционирование транспортно-логистического предприятия во многом зависит от оптимальности его организационной структуры. В том числе необходимо учитывать, что на руководителей возложены не только функции управления, но и исполнительские функции в зависимости от его уровня. Однако удельный вес исполнительских функций обратно пропорционален уровню руководства. Из этого следует, что менеджер, вне зависимости от его уровня, тратит часть своего времени на решение управленческих задач, а часть на решение задач по специальности. Из этого следует, что руководитель предприятия должен обладать набором профессиональных качеств.

К основным функциям, характерным для работников аппарата управления относятся:

- планирование;
- организация;
- координация;
- контроль;
- учет;
- анализ;
- регулирование.

Также они имеют и определенные полномочия, прежде всего, в части поощрения и наказания подчиненных работников. По их представлению решаются вопросы найма и увольнения сотрудников.

2.5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение – это результат управленческой деятельности, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого результата

Принятие управленческих решений – это систематизированный процесс выбора из возможных вариантов или альтернатив направления действий, позволяющий сократить разрыв между существующим и планируемым состоянием предприятия, являющийся составной частью выполнения управленческой функции. Принятие решений является основой управления. Принятие важных управленческих решений всегда сопряжено с высокой ответственностью, являющейся моральным бременем, тяжесть которого зависит от уровня управления. В связи с этим на эффективность принимаемых управленческих решений, немаловажное значение оказывает волевой фактор. В зависимости от волевых качеств менеджера, исход принимаемых им решений может быть различным, этим определяется его неоднозначность.

Одним из условий получения положительного эффекта от принимаемых решений на деятельность предприятия является последовательность менеджеров в принятии своих управленческих решений, за исключением случаев, когда целью данных решений является смена курса предприятия.

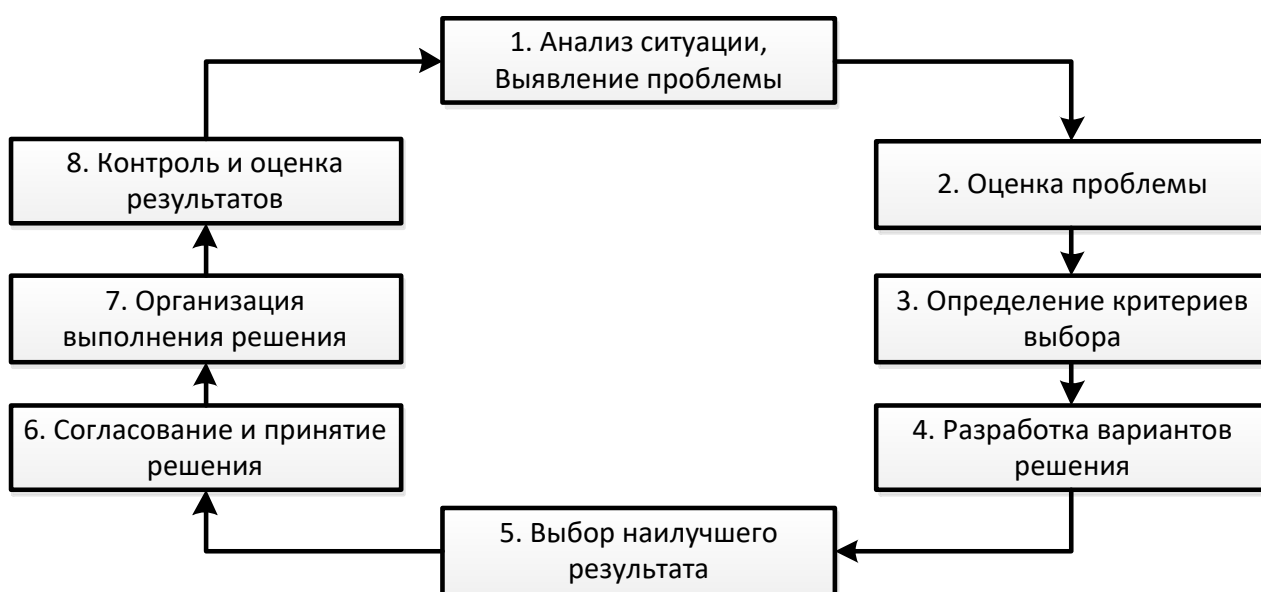


Рис. 2.7. Схема процесса принятия управленческих решений

Процесс принятия решений состоит из таких элементов, как: проблемы, цели, альтернативы и решения, выполнение, контроль. Этот процесс является основой планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации.

Главные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Обоснованность – управленческие решения должны приниматься на основе анализа максимального количества полной и достоверной информации, в том числе для обеспечения реальности его выполнения.

Полнота содержания – решение должно охватывать весь объект управления, к которому оно имеет отношение, все сферы его деятельности, все направления развития. В решении должны быть отражены цели, средства и ресурсы, способы и сроки достижения целей, а также порядок действий исполнителей и методы контроля.

Полномочность – при принятии управленческого решения менеджер должен строго соблюдать предоставленные ему права и полномочия.

Своевременность – принятое решение должно соответствовать текущей ситуации, так как реализация решений должна предотвратить возникновение проблемы.

Согласованность – при принятии управленческих решений должна соблюдаться преемственность, непротиворечивость развития. Согласованность является необходимым условием для реализации предприятием своей последовательной научно-технической и социальной политики, эффективного функционирования производственного аппарата.

При принятии решений менеджер находится под влиянием различных психологических факторов, например, личных ценностей, опыта или установок. В связи с этим процесс принятия решений может носить интуитивный, рациональный или основанный на суждении характер.

Интуитивные решения – это выбор, который делается только на основе внутренних ощущений о его правильности. Несмотря на то, что многие люди

доверяют своей интуиции, всячески развивают ее, так как она в некоторых случаях помогает найти верные решения в сложных ситуациях, статистика говорит о том, что решения, принятые на основе только одной интуиции без приложения какой-либо логики, редко оказываются правильными.

Решения на основе суждений – это решения, принятые на основе знаний или накопленного опыта. Данные решения отличаются быстротой и невысокой «ценой», так как принимаются в сознании человека. К его недостаткам можно отнести тот факт, что данный подход не позволяет принять решение в действительно новой ситуации, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы обосновать логический выбор.

Рациональное решение – это решение, обоснованное с помощью объективного аналитического процесса. Главное отличие данного решения от решения, основанного на суждении, заключается в том, что оно не зависит от наличия накопленного опыта.

Решения принимаются в разных обстоятельствах, которые имеют следующую классификацию:

- условия определенности;
- условия риска;
- условия неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности – это ситуация, когда менеджеру заранее достоверно известен результат каждого возможных вариантов выбора.

Решения, принимаемые в условиях риска, характеризуются тем, что наступление определенных условий внешней среды является не чисто случайным, а ожидается с определенной вероятностью. Наиболее эффективный способ определения вероятности – объективность. Вероятность наиболее объективна в том случае, если ее можно определить математическим методом или на основе статистического анализа имеющегося опыта.

Принятие решения в условиях неопределенности имеет место, когда то или иное действие (или все действия) приводит к множеству возможных исходов, вероятности которых менеджеру неизвестны. Такая ситуация характерна, когда невозможно получить полную информацию о факторах, требующих учета при принятии решения.

2.6. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С КОЛЛЕКТИВОМ

Руководство – часть управленческой деятельности, направленная на управление коллективом.

Руководитель – управленческая должность, которая предполагает контроль и направление действий, подчиненных при решении стоящих перед ним задач. Тем не менее, не следует сводить характеристики руководителя лишь к должности. Это еще определенный образ жизни, поведения, психологии.

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей с четко обозначенными функциональными обязанностями, иерархией и субординацией, реализующие свои полномочия в процессе повседневной совместной деятельности.

Личность – это конкретный человек, взятый в системе его устойчивых социально обусловленных психологических характеристик, которые проявляются в общественных связях и отношениях.

Структура личности представляет собой специфическую совокупность качеств, которая включает в себя способности, темперамент и характер, интересы, волевые особенности, потребности. Данные свойства определяют направленность личности человека. Но в зависимости от психических особенностей личности (от темперамента), при одной и той же направленности деятельность человека может отличаться целеустремленностью, интенсивностью и т.д.

Темперамент – это сочетание характерных для человека особенностей силы, уравновешенности и подвижности нервных процессов, определяющих стиль его поведения.

Выделяют четыре основных типа темперамента:

– Сангвиник – человек характеризующийся живостью, быстрой возбудимостью, легкой сменяемостью эмоций. Сангвиникам присущи быстрая реакция, выразительная жестикуляция и мимика. Такие люди очень общительны, жизнерадостны, легко приспосабливаются к любой жизненной ситуации.

– Холерик – человек, отличающийся сильной, подвижной, но неуравновешенной психикой. Такие люди инициативны, с азартом берутся за любую работу (кроме рутинной) и с легкостью преодолевают трудности. Холерики – хорошие руководители, они могут организовывать людей и принимать за них сложные решения.

– Флегматик – это уравновешенный человек, тщательно продумывающий каждый свой шаг. Флегматики характеризуются ответственностью, старанием, вдумчивостью, настойчивостью, миролюбием, медлительностью, прагматизмом и слабым проявлением чувств во вне.

– Меланхолик – ранимый, обидчивый и скрытый человек. Меланхолики склонны к глубоким переживаниям и грустным мыслям. Таким людям свойственны сдержанность, замедленная речь, движения, нерешительность, робость и смущение.

Знание руководителем темперамента своих работников позволяет ему учитывать индивидуально-психологические особенности личности при деловом общении и распределении работы.

Одним из наиболее важных навыков современного управленца является его способность к общению.

Общение – это сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информации, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга. Многие проблемы бизнеса прямо или косвенно связаны с общением.

Существует две основные формы общения:

1. Опосредованное (косвенное) – это общение через других людей, а также посредством различных средств связи.

2. Непосредственное – это общение «лицом к лицу», когда собеседники лично контактируют друг с другом. В нем используются все средства, доступные нашим органам чувств. При таком общении применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.д.).

Организация контроля над деятельностью подчиненных позволяет повысить эффективность работы предприятия.

Основной целью контроля является не поиск недостатков, а выявление человеческих резервов и своевременная корректировка хода реализации решений.

Контроль позволяет глубже видеть и осмысливать результаты работы, своевременно предупреждать и устранять возможные просчеты, диспропорции, а также своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку.

Наиболее действенными стратегиями контроля являются *внешний* и *внутренний контроль (внутреннее стимулирование)*.

Внутренний контроль (система внутреннего стимулирования) – это самоконтроль подчиненных. Он соответствует внутренней потребности каждого человека получить признание, самоутвердиться, завоевать авторитет, т.е. содействует усилению активности подчиненных и позволяет добиться от работников желаемых результатов без внешнего контроля. Данная система контроля действенна только при предоставлении работнику возможности участия в разработке управленческих решений.

Внешний контроль, с психологической точки зрения, основан на убеждении (предположении), что работники лучше всего выполняют свои обязанности тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы, и вся деятельность постоянно находится под надзором начальника.

Выбор стратегии контроля зависит от стиля управления, сложившегося в коллективе микроклимата, системы стимулирования, возможности получения достоверных оценок качества работы подчиненных.

2.7. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Техника личной работы руководителя – это многогранный непрерывный процесс проектирования, внедрения и совершенствования форм, методов самоуправления, не ограничивающийся лишь рамками личности руководителя.

Техника личной работы руководителя включает такие необходимые компоненты, как: планирование личной работы, работа с документацией, методы и средства концентрации информации и контроля исполнения, организацию деловых совещаний, приемов ведения деловой беседы, переговоров, анализ использования рабочего времени.

Данные составляющие могут измениться вследствие каких-либо особенностей должности, специфики предприятия или же личных качеств самого менеджера.

Планирование личной работы руководителя – это наиболее важное звено в рациональной организации его личной работы. Оно в обязательном порядке предполагает установление вполне определенных сроков, как достижения поставленных целей и решения задач, так и проведения мероприятий конкретного содержания.

«Рациональная организация управленческого труда способствует:

- 1) росту его производительности при экономии времени и энергии руководителя;
- 2) оздоровлению и облегчению условий труда, позволяющих сохранить здоровье и трудоспособность работника управления;
- 3) созданию условий для всестороннего и гармоничного развития личности руководителя, повышения его квалификации» [12].

Персональная эффективность руководителя, эффективное использование его времени – это на 30% вопрос его личной организованности и на 70% – вопрос эффективного делегирования задач.

Грамотно организованная система контроля поручений позволяет разгрузить руководителя, избавиться от многочисленных разрозненных напоминаний,

при этом имея полную уверенность, что каждое поручение будет выполнено в нужный срок.

Работая в своем офисе или кабинете, менеджер ежедневно пользуется различными техническими устройствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя.

Организация рабочего места – это система мероприятий по оснащению рабочего места руководителя средствами труда и их функциональному размещению.

Правильная организация рабочего места не только позволяет создать комфортные условия для работы, что само по себе является важным, но и способствует повышению эффективности и качества труда руководителя.

Рациональная организация рабочего места руководителя предполагает:

- соблюдение санитарно-гигиенических условий;
- оптимальную планировку рабочего помещения и укомплектование его мебелью, различными вспомогательными устройствами и приспособлениями;
- оптимальное цветовое оформление и дизайн рабочего помещения;
- оснащение современными техническими средствами.

В международной практике менеджмента выработан ряд правил, которыми следует руководствоваться менеджеру в своей управленческой деятельности [13]:

1. Уметь определять важность, очередность и последовательность выполняемых задач, выделять главное.

2. Не поручать подчиненным самые существенные, судьбоносные вопросы, от решения которых зависит будущее компании, решать эти вопросы самому.

3. Не заниматься мелкими и второстепенными делами, которые надлежит передавать и доверять исполнителям.

4. Действовать только в рамках достижимого, возможного, реального, избегать слишком рискованных, авантюрных действий.

5. Быть требовательным по отношению к подчиненным и к самому себе.

Не допускать безответственности и расхлябанности.

6. Действовать быстро и решительно в тех случаях, когда промедление смерти подобно.

7. Быть хорошо информированным по тем вопросам, которые входят в компетенцию руководителя.

8. Уметь проигрывать, отступать в ситуациях, когда это неизбежно.

9. Быть справедливым, честным, последовательным и твердым в своих действиях.

10. Находить удовольствие в работе.

3. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ АВТОМОБИЛЬНЫМ ТРАНСПОРТОМ

3.1. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПОДГОТОВИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ

Основным направлением деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях рынка является изучение спроса и быстрое реагирование на его колебания, а также масштабная работа по разработке и внедрению новых востребованных транспортно-экспедиционных услуг.

Развитие технологий ТЭО будет определяться системами ускоренной доставки и переработки грузов с использованием принципов логистики.

Основной задачей перед транспортным комплексом РФ в области ТЭО является разработка единой системы управления скоростными линиями, информационной системой и функциями контроля над осуществлением перевозок.

Помимо всего прочего, России необходимо развивать сеть мелких транспортно-экспедиционных компаний, основным преимуществом которых является гибкость и высокая восприимчивость к изменениям рынка в области грузовых перевозок.

Переход к терминальным технологиям перевозки грузов будет способствовать повышению качественного уровня обслуживания, ускорению и удешевлению организации процесса перевозки грузов.

При организации комплексного ТЭО предприятиями рассматриваются следующие вопросы:

- выявление объемов перевозок по видам грузов, распределение по видам транспорта, размерам отправок и расстояниям перевозок;

- определение сферы эффективного применения автомобильного и других видов транспорта;
- выбор рационального типа подвижного состава автомобильного транспорта для различных видов перевозок;
- определение перечня ТЭУ и этапность их выполнения;
- разработка технологий организации ТЭО с совершенствованием системы движения груза, документооборота и механизации ПРР;
- определение экономической эффективности и финансовых результатов ТЭД;
- установление взаимоотношений между всеми участниками процесса доставки груза.

Необходимо соблюдать основной принцип логистики – «точно в срок». Соблюдение данного принципа будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия. Эта система в целом способствует развитию стратегии, ориентированной на рынок услуг и удовлетворение нужд потребителей.

Использование такого принципа логистики как скоростные линии доставки, предполагающей движение груза со скоростью до 700 км в сутки за счет использования транспортных связей между приграничными, портовыми, промышленными, перерабатывающими центрами, через который осуществляется доставка основной массы грузов, увеличит число заказов транспортно-экспедиционного предприятия.

Пути реализации концепции и ожидаемые результаты в области разработки и внедрения новых технологий ТЭО:

- создание федеральной системы связи, информационной системы, средства контроля прохождения грузов;
- создание скоростных линий для обеспечения межтерминальных перевозок грузов на линиях Балтика–Юг и Запад–Центр–Урал;
- способствование развитию интермодальных перевозок грузов.

Информационное обеспечение. Поступление и обработка заказов.

В основе системы информационного обеспечения должна быть заложена единая сеть передачи данных, комплекс компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки поступающей информации.

Единая система транспортно-экспедиционного обслуживания в Российской Федерации с применением современных информационных компьютерных технологий повышает эффективность использования автомобильного транспорта за счет обеспечения обратной загрузки, уменьшения холостых пробегов и непроизводительных простоев на конечных пунктах перевозки, увеличения оборачиваемости транспортных средств, контроль за процессом управления транспортным средством.

Внедрение информационной спутниковой навигационной системы при создании единой системы ТЭО народного хозяйства и населения приведет к:

- обеспечению полного контроля за работой транспорта на различных направлениях;
- возможности оперативного учета данных перевозок как в целом по маршруту следования, так и по регионам;
- возможности оперативного информирования пунктов назначения о прибытии груза и пассажиров;
- возможности контролировать местоположения транспортного средства с грузом независимо от водителя;
- возможность передачи оперативной информации об обратной загрузке;
- изучать конъюнктуру рынка всех видов транспорта и связанных с ними сфер деятельности [4].

Среди немногих российских информационных систем, которые могут непосредственно использоваться для автоматизации транспортно-экспедиционной деятельности, можно отметить программный комплекс «ТрансЛогистик Soft». Данный комплекс программ предназначен для решения

различных запросов транспортно-экспедиционной компании, связанной с ее предпринимательской деятельностью. Комплекс обеспечивает контроль, учет и анализ деятельности транспортной организации, экспедиторской компании, грузового склада или диспетчерского пункта, может использоваться для автоматизации работы организации как на внутреннем, так и международном рынке транспортных услуг.

Поиск и выбор перевозчика. Проектирование системы доставки.

Право выбора перевозчика принадлежит экспедитору. Право выбора экспедитора принадлежит грузовладельцу. Маршрут перевозки выбирается по согласованию между экспедитором и грузовладельцем и по одобрению последнего.

Выбор подвижного состава автомобильного транспорта по типам кузова и грузоподъемности проводится с учетом структуры перевозимых грузов по указанной заявке, сроками вывоза, объемов перевозок и расстояния перевозок, их партионности, возможности укрупнения отправок, технологии перевозок, организации труда водителей.

При выборе перевозчика учитывается структура автомобильного парка, линии и маршруты, закрепленные за предприятием, а также перспективы ее изменения.

Расчет потребного количества подвижного состава проводится по каждой технологии перевозок, исходя из объемов транспортной работы и его выработки, подсчитанной на основе установленных технико-эксплуатационных показателей работы подвижного состава отдельно для линейной работы и сбора-развоза грузов.

При проектировании системы доставки грузов с учетом принципов логистики предусматривается система производства, хранения, доставки и распределение грузов от их производства до потребителя с максимальной прибылью.

Для выполнения своих функций в логистической системе транспортно-экспедиционный и транспортные организации применяют методы скоростной

доставки грузов по расписаниям, оборудуют подвижной состав средствами спутниковой навигации, широко используют доставку груза пакетами на поддонах и особо мелкими партиями в контейнерах.

В зависимости от количества пунктов погрузки, разгрузки, объема перевозок, количества транспортных средств существуют следующие системы доставки грузов:

- *мелкая отправка* – отправка, при которой грузоподъемность автомобиля используется на 50...60%;
- *крупная (поездная)* – отправка груза, при которой используется грузоподъемность (или объем кузова) на 70...100%;
- *сквозная система движения* – система, при которой груз от пункта загрузки до пункта выгрузки «едет» на одном автомобиле с одним водителем;
- *маятниковая система движения* – система, при которой существует один пункт загрузки и единственный пункт выгрузки. Чаще всего при такой системе доставки обратная ездка является холостой (негруженой);
- *система тяговых плеч* – система, при которой груз движется с заменой тягача и водителя на границах участков, на которые разделен маршрут (тяговые плечи), маршрут разбивается на плечи (участки);
- *регулярная линия* – маршрут с устойчивым грузопотоком, на котором перевозки выполняются по расписанию;
- *сборочно-развозочный маршрут* – маршрут, в ходе которого осуществляется одновременная развозка какого-либо груза и сбор в тех же пунктах другого груза.

После выбора системы движения и технологии перевозок грузов разрабатывают графики движения подвижного состава, предусматривающие оптимальную продолжительность доставки грузов получателям, сокращение непроизводительных простоев автопоездов на линии, а также создание нормальных условий работы водителей на линии.

3.2. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫЕ УСЛУГИ НА ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

На данном этапе ТЭК выполняет операции и услуги по переработке и хранению груза как у транспортно-экспедиционных предприятий, так и у заказчиков транспортной экспедиции.

Технология хранения и переработки грузов зависит от сроков хранения, объемов и вида грузов, а также других условий. Эти условия рекомендуется отражать в договоре транспортной экспедиции. При отправлении мелкопартионных грузов рекомендуется использовать поддоны и контейнеры, а в ряде случаев при переработке более крупных партий грузов – и сочетание поддонов и контейнеров.

Операции и услуги при экспедиции отправления грузов:

- погрузо-разгрузочные работы;
- упаковка грузов;
- маркировка;
- пакетирование;
- взвешивание груза и(или) транспортных средств;
- пересчет грузовых мест;
- подгруппировка и оформление грузовых мест;
- сортировка;
- закрепление, укрытие и увязка грузов, предоставление складских помещений или открытых площадок для хранения грузов.

При выполнении данных операций на заключительном этапе ТЭП обязано:

- определить тип и марку подвижного состава автомобильного транспорта для доставки груза по согласованию с клиентом;
- обеспечить своевременную подачу грузоотправителю подвижного состава в исправном состоянии, в согласованные с заказчиком сроки;

- проводить отправку мелкопартионного груза через терминалы ТЭП или через пункты, открытые для приема, выдачи и переработки данного вида груза.

В свою очередь заказчик обязан:

- предъявить груз к перевозке в указанных объемах и согласованные с ТЭП сроки с оформлением необходимой документации;
- до прибытия транспорта под погрузку подготовить груз и документы на право проезда к месту погрузки груза;
- обеспечить пломбирование загруженных крытых автомобилей, прицепов, контейнеров, поддонов при пакетных перевозках;
- обеспечить работу складов по сдаче грузов в согласованные с ТЭП часы.

3.3. ЭКСПЕДИТОРСКИЕ И АГЕНТСКИЕ ДЕЙСТВИЯ В ПУТИ СЛЕДОВАНИЯ

Сопровождение груза в пути следования может осуществляться водителем-экспедитором или специально нанятым сопровождающим при перевозке грузов повышенной ценности.

Экспедитор обязан знать условия сохранности перевозимого груза и провести соответствующий инструктаж водителей-экспедиторов перед началом перевозки.

Организация сопровождения во многом зависит от расстояния и вида перевозок, причем требования к сопровождению и сохранности груза повышаются с увеличением дальности перевозок. Кроме того, экспедитор должен уделять большое внимание сохранности при организации доставки скоропортящихся грузов на большие расстояния. Экспедитор обязан следить за температурным режимом в кузове АТС (автотранспортного средства), за надежностью запорных устройств.

3.4. ДЕЙСТВИЯ ЭКСПЕДИТОРА ПРИ ПРИБЫТИИ И ПЕРЕДАЧЕ ГРУЗА ПОЛУЧАТЕЛЮ

Условия сдачи груза, как и приема, получателю должны быть оговорены в договоре транспортной экспедиции.

В случаях перевозки в закрытых кузовах-фургонах или специальных тентовых кузовах грузы сдаются за пломбой грузоотправителя. В остальных случаях могут сдаваться по количеству тарных или штучных мест, путем перевешивания на автомобильных и складских весах.

В технологии приема-сдачи груза широко используется штрихкодовая система со считыванием параметров груза с помощью лазерного устройства.

На данном этапе экспедитор обязан:

- раскредитовывать документы на прибывшие в адрес «заказчика» грузы;
- информировать «заказчика» о прибытии в его адрес грузов;
- принимать грузы от пунктов назначения (порта, ж/д станции и т.д.);
- сдавать грузы «заказчику»;
- оформлять товарно-транспортные документы и доставлять «заказчику» документы на груз;
- информировать отправителя о прибытии груза в адрес получателя.

4. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ НА ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ

Особенностями транспортного экспедирования грузов, перевозимых на особых условиях, является гораздо бо́льшая ответственность грузоотправителя за передаваемую информацию о грузе, владение экспедитором расширенных знаний о правилах перевозки, погрузки-разгрузки, заполнение специфической документации, наличие у экспедитора парка специализированных транспортных средств и контейнеров.

4.1. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПЕРЕВОЗОК НАВАЛОЧНЫХ ГРУЗОВ

К грузам, перевозимых навалом, на специализированном транспорте (чаще автомобильном и железнодорожном) относятся следующие виды грузов: рудные и нерудные строительные материалы; отходы металлургического производства, снег, мусора и других подобных грузов. На рисунке 4.1 представлен пример навалочных грузов.

Основной задачей экспедитора при организации перевозки навалочных грузов различными видами транспорта является определение массы груза. На железнодорожном транспорте взвешивание проводят на вагонных весах, при этом не совершают расцепки вагонов. На автомобильном – аналогично, взвешивают путем наезда прицепа (автомобиля) на платформу автомобильных весов. Перевозки такого рода оформляются одним документом на всю партию груза:

- на морском – коносамент;
- на ж/д – вагонная накладная и вагонный лист;
- на речном – одна накладная;
- на автомобильном – одним заказ-нарядом, приобщенным и описанным в товарно-транспортной накладной.



a)



б)



в)

Рис. 4.1. Навалочные грузы:

a – твердые бытовые отходы (мусор); *б* – снег; *в* – камень

4.2. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПЕРЕВОЗОК НАСЫПНЫХ ГРУЗОВ

К насыпным грузам относится: торф, мука, опилки, зерно, шлак, гравий, щебень, песок, руда и т.п. Главными особенностями, определяющими специфику перевозок насыпных грузов, является: его текучесть, «сгорание» при повышенной температуре и влажность окружающей среды и возможность заражения различного рода вредителями. На рисунке 4.2 представлены виды насыпных грузов.



Рис. 4.2. Насыпные грузы

На автомобильном транспорте для перевозки такого рода груза используется либо дооборудованный (увеличенные борта, запенивание бортовых щелей) универсальный самосвал, либо грузы могут перевозиться на специально предназначенных для этого вида груза цистерны, контейнеры и прицепы.

На железной дороге используются также либо универсальные дооборудованные (установка съемных и несъемных хлебных щитов) крытые вагоны, либо специализированные цистерны.

На морских судах при перевозке насыпных грузов трюмы дооборудуются продольными и поперечными перегородками, предотвращающими перемещение груза при движении.

В Российской Федерации отправителю хлебной и зерновой продукции необходимо иметь либо сертификат Государственной хлебной инспекции (ГХИ) или сертификат соответствия качеству. Без его предъявления перевозчику погрузка груза в транспортное средство не может быть осуществлена.

Исходя из перечисленных особенностей основной задачей экспедитора при организации перевозок насыпных грузов является контроль за чистотой и оборудованием подвижного состава, а также за правильностью составления документации на перевозку.

4.3. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПЕРЕВОЗОК СКОРОПОРТЯЩИХСЯ ГРУЗОВ

Особенностью скоропортящихся грузов является необходимость его защиты от воздействия окружающей среды. Для того чтобы обеспечить данную защиту на различных видах транспорта используют специализированные рефрижераторные установки. Ряд таких грузов предъявляются к перевозке уже в охлажденном и замороженном состоянии.

Государством установлены технические условия и стандарты к качеству, упаковке, обработке, хранению данного рода груза. Поэтому при документальном оформлении скоропортящегося груза к перевозке необходимо грузоотправителю получить сертификат Государственной инспекции по качеству, а на продукцию животного происхождения дополнительно оформляется ветеринарное свидетельство. Данные документы должны быть переданы грузоотправителем экспедитору в момент заключения договора транспортной экспедиции и приобщены к основным перевозочным документам, сопровождающим перевозку от пункта загрузки до пункта разгрузки.

При организации перевозок скоропортящихся грузов в международном сообщении экспедитор обязан руководствоваться условиями, оговоренными в «Соглашении о международных перевозках скоропортящихся пищевых продуктов и о специальных транспортных средствах, предназначенных для этих перевозок» (СПС), разработанным в рамках Европейской экономической комиссии ООН, подписанным 1 сентября 1970 г. и вступившим в силу 21 ноября 1976 г. Российская Федерация также ратифицировала данное соглашение на своей территории.

Экспедитор обязан быть ознакомлен с правилами перевозки скоропортящихся грузов, с особенностью перевозки конкретного рода скоропортящегося груза. Должен знать о сроках годности принимаемого груза, исходя из этого, выбирается вид транспорта.

4.4. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ГРУЗОВ, ПЕРЕВОЗИМЫХ ПОД ГОСУДАРСТВЕННЫМ МЕДИКО-САНИТАРНЫМ, ВЕТЕРИНАРНЫМ И ФИТОСАНИТАРНЫМ КОНТРОЛЕМ

Таковыми грузами являются пищевые животные продукты, сырье животного происхождения (кожа, шерсть), живые животные, растения, растительная и лесная продукция. Данный вид груза под строгим контролем Государственных инспекций ветеринарного, фитосанитарного (карантинного) контроля (Госсаннадзор, Госкарантин, ГХИ). На рисунке 4.3 представлен наглядно груз, перевозимый под государственным медико-санитарным, ветеринарным и фитосанитарным контролем.

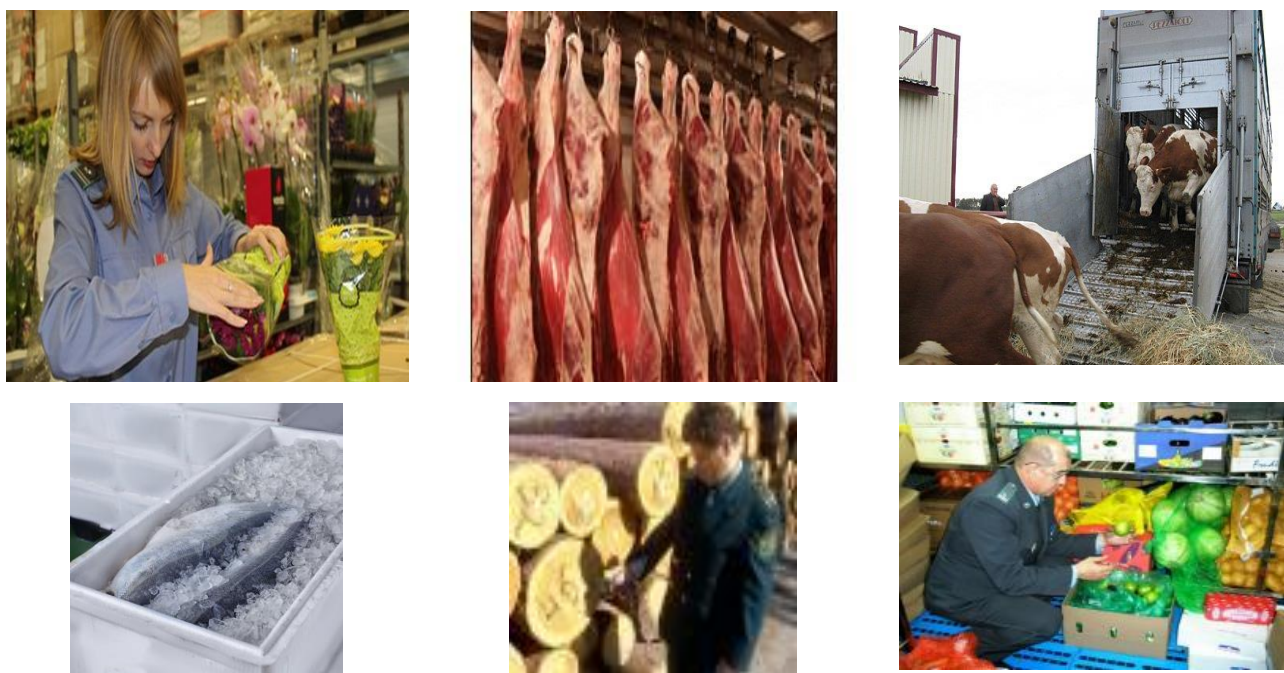


Рис. 4.3. Грузы, перевозимые под государственным медико-санитарным, ветеринарным и фитосанитарным контролем

Основной особенностью организации перевозки такого груза является его дополнительное документальное оформление:

- для пищевых продуктов и сырья животного происхождения – ветеринарное свидетельство;
- для лесной и растительной продукции – карантинное свидетельство.

При перевозке на автомобильном транспорте данные документы оформляются перед передачей груза к транспортировке. Они описываются перечнем в ТТН следуют с грузом от пункта погрузки до пункта выгрузки.

При ввозе такого рода груза из-за границы (импорт) в Российскую Федерацию определяется строгий контроль и дополнительное документальное оформление:

- импортное карантинное разрешение, выдаваемое Государственной карантинной инспекцией;
- карантинный сертификат, которым страна-производитель гарантирует чистоту продукции от вредителей, сорняка и болезней.

В случае установления завоза зараженного груза, экспедитор получает от Госинспекции предписание о необходимости фумигации. Экспедитор подает в Госинспекцию заявку на проведение работ по фумигации. В то время, пока Госинспекция проводит данные работы, экспедитор обязан взять на себя обязанности по размещению перевозчика в гостинице и оплатить питание.

Оплачивают данные расходы грузополучатели. В такие расходы входят:

- оплата непосредственной работы Госинспекции по фумигации;
- оплата простоя транспортного средства, проживания и питание водителей, а также перегруз груза с одного транспортного средства на другой в момент осуществления работ;
- оплата третьим лицам, предоставившим территории для выгрузки зараженного груза и его обработки.

Все данные о дополнительных расходах вносятся в накладную для грузополучателя. Вывоз экспортных товаров в другие государства проводится по карантинным сертификатам, выдаваемым Госинспекцией по карантину на месте отправления грузов.

4.5. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПЕРЕВОЗОК ОПАСНЫХ ГРУЗОВ

Опасный груз – это груз, который в результате несоблюдения правил перевозки, погрузки-разгрузки, хранения может нанести вред здоровью или жизни людей и(или) окружающей среде. На рисунке 4.4 представлен пример автоцистерн, в которых может перевозиться опасный груз.

В целях облегчения работы экспедитора с организацией доставки опасного груза ФИАТА разработала декларацию грузоотправителя о перевозке опасного груза.

Автомобили для перевозки опасных грузов должны быть оборудованы специальными информационными табличками (рис. 4.5).



Рис. 4.4. Перевозка опасных грузов



Рис. 4.5. Информационная табличка, устанавливаемая на автомобильный транспорт, перевозящий опасный груз

Для того чтобы быть допущенными к перевозке опасных грузов, водителю и сопровождающему лицу необходимо пройти соответствующее обучение и получить в компетентных органах удостоверение. На автомобильном транспорте разработано «Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов» 1957 г. – ДОПОГ, которое имеет два приложения А и В, описывающие условия их допущения к международной перевозке, а также требования к транспортным средствам, осуществляющим международные перевозки опасных грузов. Согласно классификации ДОПОГ опасные грузы разделяются на 9 классов. Для каждого класса и подкласса опасных грузов предусмотрен свой знак-ярлык.

Согласно ГОСТ 19433–88 «Грузы опасные. Классификация и маркировка» и ДОПОГ, опасные грузы подразделяются на следующие классы:

- 1 – взрывчатые материалы (ВМ);
- 2 – газы, сжатые, сжиженные и растворенные под давлением;
- 3 – легковоспламеняющиеся жидкости (ЛВЖ);
- 4 – легковоспламеняющиеся твердые вещества (ЛВТ), самовозгорающиеся вещества (СВ); вещества, выделяющие воспламеняющиеся газы при взаимодействии с водой;
- 5 – окисляющие вещества (ОК) и органические пероксиды (ОП);
- 6 – ядовитые вещества (ЯВ) и инфекционные вещества (ИВ);
- 7 – радиоактивные материалы (РМ);
- 8 – едкие и(или) коррозионные вещества (ЕК);
- 9 – прочие опасные вещества.

К данному виду груза можно еще причислить и легкогорючие грузы – вата хлопковая, макулатура, сажа, сера, сено, солома, текстильные изделия, торф, уголь древесный, хлопок, целлюлоза, различные приборы, устройства и др., которые, в принципе, не относятся к опасным, но при несоблюдении правил безопасности могут нанести вред жизни и здоровью людей, а также вред окружающей среде.

Экспедитор обязан при организации доставки данного рода груза быть ознакомлен с Правилами перевозки грузов автомобильным транспортом, особенности оснащения транспортных средств, а также меры индивидуальной защиты. Это необходимо в связи с тем, что страховщики могут отказать в страховании убытков по ущербам, так как причина может быть в том, что экспедитор не знал особенности груза, и выплаты будут достаточно велики. Однако обязанность по предоставлению полной и достоверной информации, касающейся груза, ложится на грузоотправителя.

На каждое транспортное средство должно быть оформлено специальное разрешение, которое выдается органами ГИБДД для внутренних перевозок и компетентными органами тех стран, границы которых будут пересекаться при выполнении доставки груза в случае международных перевозок. В случае, если партия груза достаточно большая и перевозится несколькими единицами подвижного состава, то на каждое оформляется отдельное специальное свидетельство о допущении его к перевозке опасных грузов. Срок действия такого свидетельства – один год.

Необходимо следовать общим для всех опасных грузов условиям предъявления и приема грузов на склады терминалов и вывоза их после выгрузки, общим требованиям к таре, упаковке, подвижному составу и тоннажу, порядку определения массы грузов и выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

Экспедитор обязан знать, что не все грузы могут перевозиться, например автомобильным транспортом, согласно ДОПОГ.

5. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СМЕШАННЫХ И ТЕРМИНАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ

Смешанная перевозка – перевозка, осуществляемая несколькими видами транспорта последовательно, по единому документу.

Оператор смешанной перевозки – юридическое лицо, являющееся стороной договора смешанной перевозки, наряду с грузоотправителем и перевозчиком. Оператор действует от своего имени и принимает на себя обязательства по исполнению условий договора смешанной перевозки.

Договор смешанной перевозки – договор, на основании которого оператор смешанной перевозки за уплату провозных платежей обязуется осуществить или обеспечить осуществление смешанной перевозки.

Накладная смешанной перевозки – единый для всех видов транспорта, участвующих в смешанной перевозке грузов, документ. Она является документальным подтверждением заключения договора смешанной перевозки, а также удостоверяет факт передачи груза в ведение оператора.

Агент – третье лицо, не являющееся стороной договора смешанной перевозки, с которым оператор заключает договоры подряда на выполнение конкретного рода услуг, перечисленных в договоре смешанных перевозок.

Смешанные перевозки подразделяются:

- прямые смешанные – осуществляемые внутри страны;
- мультимодальные (комбинированные, сегментарные, интермодальные) – международные перевозки.

Прямые смешанные перевозки характеризуются, главным образом, отсутствием единого контроля за исполнением перевозки т.е. отсутствием оператора смешанных перевозок.

Международные перевозки грузов автомобильным транспортом регулируются Конвенцией о договоре международной перевозки грузов (КДПГ/ЦМР). Конвенция установила, что договор перевозчика определяется накладной меж-

дународной дорожной перевозки груза CMR, которая служит доказательством условий договора и удостоверением принятия груза перевозчиком.

По результатам проведенной международной Конференции UNCTAD 1996 г. по мультимодальным перевозкам были определены виды перевозок на интермодальные, мультимодальные, сегментарные, комбинированные.

Интермодальные перевозки – основной особенностью данного рода перевозок является то, что перевалка груза с одного вида транспорта на другой происходит без участия грузовладельца, передавшего груз во владение оператору смешанных перевозок.

Мультимодальные перевозки – это перевозки, в которых перевозчик, организующий всю перевозку груза («от двери до двери»), принимает на себя ответственность за всю перевозку груза в целом.

Сегментарные перевозки – это перевозки, где каждый перевозчик несет ответственность за доставку на своем участке.

Комбинированные перевозки – это перевозки груза в одном и том же перевозочном месте (контейнере), осуществляемые несколькими видами транспорта – автомобильным, железнодорожным и водным.

Оператор смешанной перевозки решает следующие задачи:

- организация взаимоотношений между участниками смешанной перевозки;
- распределение ответственности каждого участника данной перевозки перед грузовладельцем.

5.1. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОПЕРАТОРА СМЕШАННОЙ ПЕРЕВОЗКИ С ПЕРЕВОЗЧИКАМИ И АГЕНТАМИ

Оператор смешанной перевозки в целях выполнения условий договора смешанной перевозки может привлекать субподрядчиков в случае отсутствия, например, собственного транспорта.

Оператор смешанной перевозки имеет право выбора перевозчика. В случае, если перевозчик представляет мотивированный отказ, оператор впра-

ве обратиться в Министерство транспорта РФ. В свою очередь Министерство обязано рассмотреть поданные документы и по согласованию с Государственным комитетом РФ по антимонопольной политике принять окончательное решение по данному вопросу.

При организации смешанных перевозок сроки доставки оговариваются в договоре смешанных перевозок и рассчитываются с учетом не только транспортных сроков доставки, но и с учетом затрат времени на перевалку груза. В случае задержки груза оператор смешанной перевозки возмещает ущерб в размере трехкратной провозной платы, подлежащей уплате за задержанный доставкой груз.

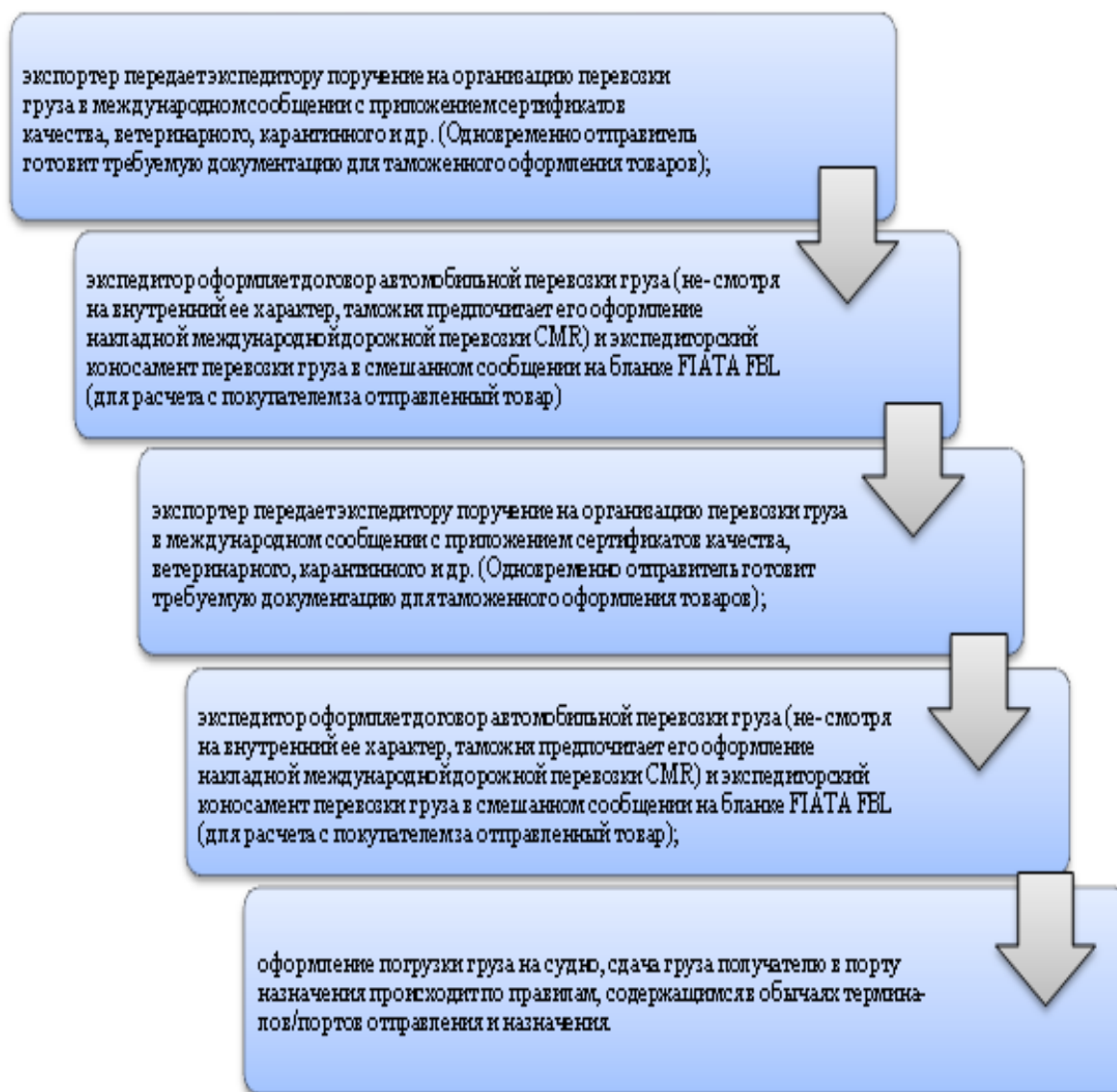


Рис. 5.1. Технологически современная логистическая цепь на примере автомобильно-морского сообщения

В случае утери груза, оператор выплачивает грузовладельцу стоимость груза. Если все же груз прибыл по истечении указанных сроков, грузополучатель обязан принять груз и возратить сумму, выплаченную ему оператором смешанной перевозки за утрату груза. В случае, если грузоотправитель предоставлял специализированные удерживающие устройства, то они принимаются при компенсации как отдельное грузовое место.

Как уже отмечалось выше, ответственность за качество и полноту информации о грузе передаваемой оператору возлагается на грузоотправителя, поэтому за предоставление ложной информации грузоотправитель обязан выплатить компенсацию убытков, принесенных оператору смешанной перевозки плюс штраф.

Так же как и транспортно-экспедиционная деятельность, деятельность оператора смешанной перевозки подлежит лицензированию. Причем в лицензии определяются пункты приема и выдачи грузов. В лицензиях могут устанавливаться ограничения по предельному объему смешанных перевозок. Порядок предоставления лицензий и требования оговорены в Постановлении Правительства РФ от 24.06.1998 г. № 641 «О лицензировании перевозочной, транспортно-экспедиционной и другой деятельности, связанной с осуществлением транспортного процесса на морском транспорте».

5.2. ПРАВИЛА ПЕРЕВАЛКИ ГРУЗОВ С ОДНОГО ВИДА ТРАНСПОРТА НА ДРУГОЙ

Организация перевалки груза с одного вида транспорта на другой регламентируется правилами перевозок на различных видах транспорта. На морском транспорте перевалка регламентируется приказом Министерства транспорта РФ от 9 июля 2014 г. № 182 «Об утверждении Правил оказания услуг по перевалке грузов в морском порту». На ж/д транспорте – узловыми соглашениями.

В данных документах описывается технология перевалки грузов, в каком месте должна происходить перевалка, составлено расписание подачи ж/д вагонов и судов под погрузку, сменно-суточный план перевалки.

Основными операциями, организуемыми операторами, при перевалке груза с одного вида транспорта на другой являются:

- выгрузка из вагонов, автомобилей и погрузка в вагоны, автомобили;
- хранение груза;
- оформление передаточных документов;
- исправление (ремонт) необходимой тары и упаковки;
- группировка;
- маркировка;
- крепление груза и т.д.

Сторона, сдающая груз, обязана заблаговременно уведомить принимающую сторону о подходе груза на перевалку.

Передача груза с одного вида транспорта на другой оформляется специальной передаточной ведомостью, которая составляется в 4-х экземплярах сдающей стороной.

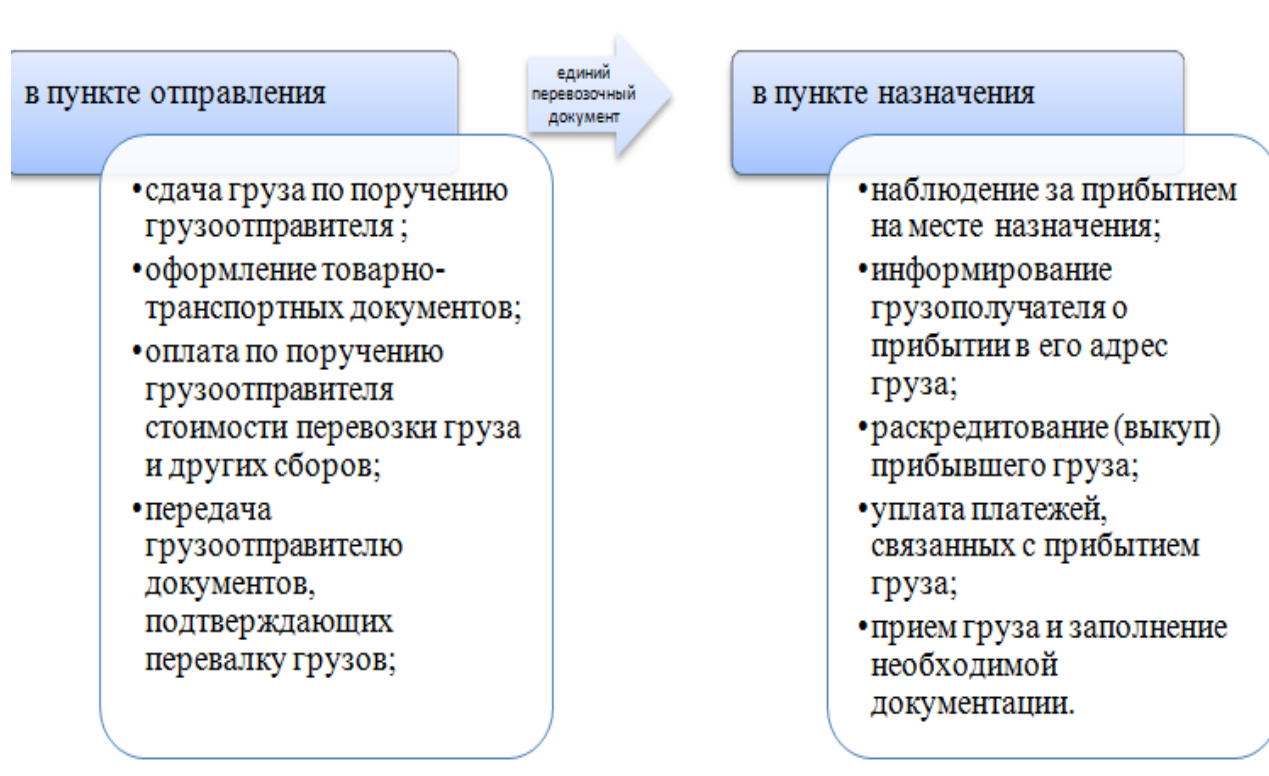


Рис. 5.2. Транспортно-экспедиционные операции, выполняемые в пунктах отправления и назначения при смешанной перевозке

В случае, если привлекается оператор места перевалки, оператор смешанной перевозки заключает с оператором порта договор перевалки. Согласно данному документу, оператор порта проводит следующие операции:

- маркировку, сортировку, упаковку груза;
- приведение груза в транспортабельное состояние (при отсутствии повреждений);
- крепление и сепарация грузов.

Оператор обязан заблаговременно подать заявку на перевалку груза в пункт перевалки, на морском транспорте определен срок в 15 календарных дней, при этом заявка рассматривается в течение двух календарных дней. К заявке прилагается номенклатура грузов, которые направляются на перевалку. Непосредственно перед завозом в порт направляется полная информация о грузе.

Груз, передаваемый для перевалки, должен иметь транспортную маркировку. А на длинномерном грузе должны быть указаны места строповки согласно правилам перевозки крупногабаритного груза.

Импорт груза в Российскую Федерацию оформляется тальманским соглашением. На основании тальманских расписок составляется генеральный акт.

В случае каких-либо несоответствий (неверно указан объем, количество, адрес, запрещенный к перевозке груз и т.д.) данных, передаваемых оператором на пункт перевалки, пункт перевалки вправе отказать заказчику в приеме груза.

Погрузка экспортного груза оформляется отгрузочным поручением. Выдача импортного груза происходит при предоставлении разрядке на отгрузку, при этом в ней должна быть таможенная отметка о разрешении выдачи груза.

Передача груза с одного вида транспорта на другой и выполнение сопутствующих операций выполняется силами и средствами транспортных организаций без грузоотправителей и грузополучателями.

При организации передачи груза с одного транспорта на другой составляется передаточная ведомость. Ею же и определяется ответственность за сохранность груза, которая после подписания ведомости возлагается на принимающую сторону.

При осуществлении перевалки с водного вида транспорта на ж/д транспорт все работы по перевалке возлагаются на пристань, ж/д станция обязана выполнить лишь работы по пломбировке вагонов.

Согласно правилам перевалки, пломбировать должна та сторона, которая осуществляет загрузку.

Если груз следует в контейнере, то ответственность за сохранность снижается, так как груз следует без перевеса, на основании визуального осмотра пломб и тары.

5.3. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБМЕННЫХ ПУНКТОВ И ТЕРМИНАЛОВ

Терминал представляет собой комплекс сооружений, называется специальным комплексом сооружений, персонала, технических и технологических устройств, организационно взаимосвязанных и предназначенных для выполнения логистических операций, связанных с приемом, погрузкой-разгрузкой, хранением, сортировкой, грузопереработкой различных партий грузов, а также коммерческо-информационным обслуживанием грузополучателей, перевозчиков и других логистических посредников в смешанных перевозках.

5.3.1. Терминальные технологии в формировании логистической системы организации перевозок грузов

Основные операции, осуществляемые на терминалах, подразделяются на:

- доставку мелкопартионных грузов на терминал;
- вывоз группированных мелкопартионных отправок к месту потребления;
- укрупнение мелких отправок, следующих в одном направлении;
- межтерминальные перевозки грузов автопоездами большой грузоподъемности.

Терминалы, как правило, располагаются в местах пересечения нескольких товарных потоков.

Терминальные системы, в зависимости от места расположения и цели создания, бывают:

- региональными, т.е. созданные для выполнения перевозок грузов во внутриобластном междугородном сообщении;
- магистральные, созданные для обслуживания перевозок в межобластном и международном сообщении.

Целью создания терминалов является укрупнение отправок от разных поставщиков для одного получателя. Благодаря терминальным перевозкам увеличивается скорость доставки груза, а также повышается эффективность использования большегрузных автомобилей.

На межтерминальных перевозках составляется постоянный график доставки, что позволяет избежать очереди на погрузку.

Терминалами предлагаются, помимо услуг укрупнения, услуги по упаковке груза, по решению таможенных вопросов, подгруппировке однотипных грузов.

5.3.2. Определение целесообразности создания терминалов

Целесообразность выбора терминальной системы доставки груза по сравнению с прямой системой определяется на основании подсчета затрат грузоотправителя и грузополучателя на доставку мелкопартионных грузов. Основным условием является равное соблюдение качества выполнения условий доставки.

При определении целесообразности создания терминалов для сравнения принимаются следующие схемы терминальной и прямой перевозки мелких отправок (рис. 5.3, 5.4).

Основные различия терминальной и прямой системы доставок представлены в табл. 5.1.

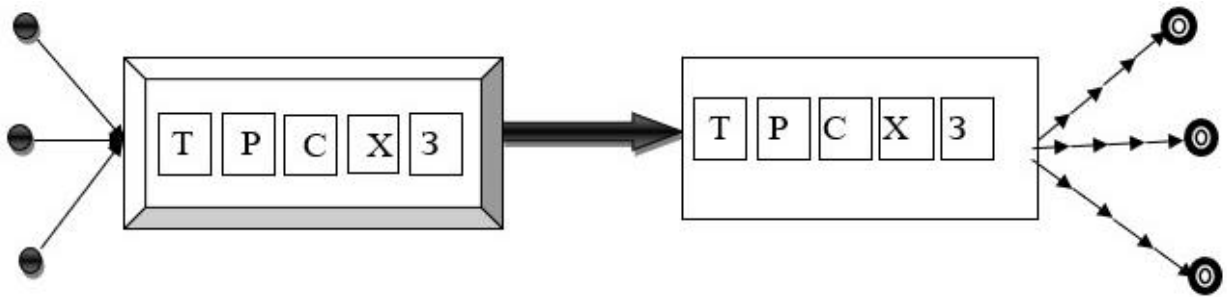


Рис. 5.3. Схема терминальной системы перевозок

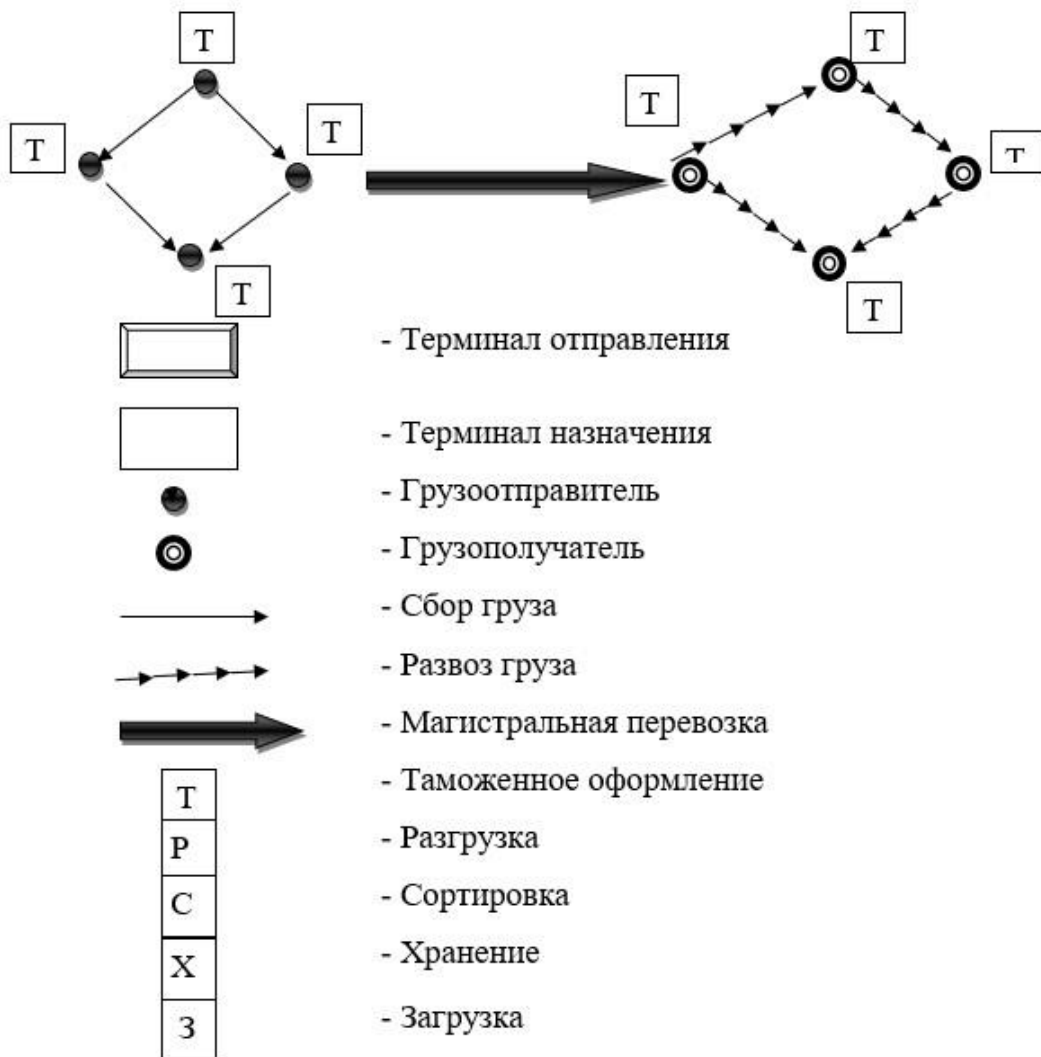


Рис. 5.4. Схема прямая перевозка

Терминалы по переработке экспортно-импортных грузов работают при наличии следующих основных условий:

– потребности конкретного региона в переработке экспортно-импортных грузов;

5.1. Сравнительные характеристики разных систем доставки грузов

Признаки	Прямая система	Терминальная система
Транспортные средства, используемые для доставки груза	Большегрузные автомобили, выполняющие магистральные перевозки	Автомобили малой и средней грузоподъемности
Таможенное оформление	На складах временного хранения грузоотправителя, грузополучателя, таможенных органов	Непосредственно терминалы
Использование грузоподъемности и объема кузова	60...80% грузоподъемности из-за разности сроков поставки	80...100% грузоподъемности. Благодаря запасам и консолидации грузов, отправляемых в одном направлении

- наличия возможности подготовки высококвалифицированных кадров;
- наличия лицензии на выполнение транспортно-экспедиционной деятельности.

Специализированные терминалы для международных перевозок могут создаваться предприятиями, организациями, имеющими статус юридического лица в городах, пунктах перехода границы и других местах, одобренных таможенными органами.

5.3.3. Эксплуатационно-технические требования к терминалам

В целях эффективной обработки отправок на терминалах должны соблюдаться следующие требования:

- обеспечение минимального временного разрыва между крайним сроком принятия грузов и отправлением вагонов, а также между прибытием поездов и готовностью вагонов к выгрузке грузовых единиц, который не должен превышать одного часа, если требования потребителей относительно крайнего срока принятия или сдачи грузов не могут быть удовлетворены другими средствами;



Рис. 5.5. Зона сортировки груза на терминале

– сокращение до возможного минимума простоев (не более 20 минут) автотранспортных средств, обеспечивающих доставку или сборку грузовых единиц;

– расположение терминала должно выбираться таким образом, чтобы к нему имелся быстрый и легкий доступ по автодорогам от экономических центров, пределов железнодорожной сети он имел хорошую связь с магистральными железнодорожными линиями, а в случае перевозок группы вагонов – хороший доступ к скоростным поездам, используемым для комбинированных перевозок.

Основным показателем работы терминала является количество перерабатываемого груза в год. В зависимости от данного показателя имеются терминалы мощностью 250, 300, 500, 1000, 1500, 3000 тонн переработки грузов в сутки.

5.3.4. Взаимоотношения терминалов с отправителями, получателями грузов, транспортно-экспедиционными и автотранспортными предприятиями

Взаимоотношения терминала с отправителями и получателями грузов осуществляются на основе договоров и регулируются Уставом автомобильного транспорта РФ, Правилами перевозок грузов автомобильным транспортом,

Правилами ТЭО, а также договорами на перевозку грузов и договорами транспортной экспедиции, соглашениями между участниками терминальных перевозок.

Как уже отмечалось выше, взаимоотношения АТП и терминала устанавливаются договором перевозки. В указанных договорах ставятся условия выделения и использования подвижного состава, расчеты за совместное выполнение перевозки и другие, связанные с этой деятельностью взаимоотношения, а также взаимная материальная ответственность за принятые обязательства.

Выделение автомобилей АТП терминалу проводится на основании заявки или разового заказа терминала. Время предоставления заявок и срок их действия, а также маршруты перевозок и порядок изменения и выделения дополнительного количества автомобилей предусматриваются договором.

Размер платы за перевозку грузов и оказываемые транспортно-экспедиционные услуги указываются в договоре транспортной экспедиции. По требованию клиента терминал обязан предоставить калькуляцию расходов.

С учетом особенностей терминальных перевозок по согласованию с обслуживаемым клиентом должна рассматриваться возможность применения комплексных тарифных ставок, включающая весь перечень оказываемых терминалом услуг. Эти комплексные ставки в зависимости от условий ТЭО по конкретному клиенту могут устанавливаться на тонну, отправку или в процентах от стоимости перерабатываемого груза.

Взаимоотношения терминала с грузоотправителем и грузополучателем носят в основном материальный характер. Отправление грузов и транспортно-экспедиционные операции терминалом выполняются после предварительной оплаты их стоимости грузоотправителем (грузополучателем). Окончательные расчеты проводятся после выполнения перевозки на основании ТТН, с отметкой грузополучателя о факте приема груза.

Расчеты терминала с автовладельцем за перевозку мелкопартионных грузов между терминалами в сборном автопоезде проводятся в соответствии с тарифами на перевозку груза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логистика нашла свое место на Российском рынке и превратилась в эффективный инструмент управления бизнесом.

Важность качественных логистических услуг сложно переоценить. Они востребованы в самых разных торгово-производственных сферах экономики. В то же время их развитие тесно взаимосвязано с развитием экономики в целом.

Сегодня рынок транспортных услуг стал усложняться, все сегменты транспортного процесса и логистики стали интегрироваться. Это привело к развитию транспортной инфраструктуры нового типа – транспортно-логистическим и товаротранспортным комплексам, которые образовали объединенную систему взаимодействия; получило развитие более тесное сотрудничество логистических компаний с клиентами. В такой ситуации современному бизнесу требуются специалисты, которые способны решать широкий спектр как организационно-управленческих, так и сервисных задач в сфере транспортно-логистических услуг.

В рамках данной работы были рассмотрены основы транспортно-экспедиционной деятельности, вопросы, связанные с управлением транспортно-логистическим предприятием в условиях рыночной экономики, транспортно-экспедиционная деятельность при перевозке грузов автомобильным транспортом, транспортно-экспедиционная деятельность при перевозке грузов на особых условиях, транспортно-экспедиционная деятельность при организации смешанных и терминальных перевозок грузов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Сервис** на транспорте : учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. М. Николашин, Н. А. Зудилин, А. С. Сеницына и др. ; под ред. В. М. Николашина. – 3-е изд., испр. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 272 с.
2. **Прогноз** социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов.
3. **Магомедова, Г. Р.** Совершенствование материально-технического обеспечения производства машиностроительного предприятия / Г. Р. Магомедова, Т. А. Атаева ; отв. ред. А. А. Горохов // Современные материалы, техника и технология : материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 27 декабря 2013 года. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2013. – С. 222 – 225.
4. **Организация**, планирование и управление в автотранспортных предприятиях : учебник для вузов / М. П. Улицкий, К. А. Савченко-Бельский, С. К. Опачанов и др. ; под ред. М. П. Улицкого. – М. : Транспорт, 1994. – 327 с.
5. **Филатов, С. К.** Организационно-производственные структуры транспорта / С. К. Филатов ; ред. И. А. Перкова. – Зерноград : ФГОУ ВПО АЧГАА, 2008. – 103 с.
6. **Сханова, С. Э.** Транспортно-экспедиционное обслуживание : учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / С. Э. Сханова, О. В. Попова, А. Э. Горев. – М. : Академия, 2005. – 432 с.
7. **Кожевников, А. Н.** Коммерческая деятельность на железнодорожном транспорте. Ч. 4. Система фирменного транспортного обслуживания : учебное пособие / А. Н. Кожевников. – М. : МИИТ, 2015.
8. **Голубев, А. А.** Финансовый менеджмент : учебное пособие / А. А. Голубев. – СПб. : НИУ ИТМО, 2013. – 130 с.
9. **Федосеев, Ильичев.** Философский энциклопедический словарь. – 1986.

10. **Агапитова, Н. Н.** Экономика предприятия (организации) : учебное пособие / Н. Н. Агапитова. – СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2007. – 210 с.
11. **Котельникова, Е. А.** Финансы. Конспект лекций / Е. А. Котельникова. – М., 2008. – 160 с.
12. **Васильев, И. Н.** Организация делопроизводства и персональный менеджмент : учебное пособие / И. Н. Васильева, Э. В. Островский, И. Ю. Юртаев. – 3 изд. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 320 с.
13. **Райзберг, Б. А.** Курс экономики : учебник / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 720 с.
14. **Залукаева, Н. Ю.** Транспортно-экспедиционное обслуживание [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. Ю. Залукаева, А. А. Гуськов, Н. В. Пеньшин. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2017.
15. **Сханова, С. Э.** Основы транспортно-экспедиционного обслуживания : учебное пособие / С. Э. Сханова, О. В. Попова, А. Э. Горев. – М. : Академия, 2005. – 423 с.
16. **Пеньшин, Н. В.** Документооборот в сфере автоперевозок : учебное пособие / Н. В. Пеньшин, Н. Ю. Залукаева, А. А. Гуськов. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 84 с.
17. **Пеньшин, Н. В.** Организация автомобильных перевозок [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Пеньшин, А. А. Гуськов, Н. Ю. Залукаева. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014.
18. **Кивал, Н. Г.** Основы транспортно-экспедиционного обслуживания : учебное пособие / Н. Г. Кивал, А. П. Кивал ; Дальневосточный государственный технический университет. – Владивосток : Изд-во ДВГТУ, 2009. – 156 с.
19. **Ковалев, Р. Н.** Транспортно-экспедиционная деятельность : учебное пособие / Р. Н. Ковалев, А. В. Яценко. – Екатеринбург : Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2016. – Ч. I. – 87 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ...	7
1.1. Структура транспортно-экспедиционного обслуживания	7
1.2. Классификация транспортно-экспедиционных услуг	8
1.3. Участники транспортно-экспедиционного обслуживания	13
2. УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	19
2.1. Структура транспортно-логистического предприятия	19
2.2. Сущность и роль управления	29
2.3. Функции управления предприятием	32
2.4. Система управления транспортно-логистическим предприятием	33
2.5. Принятие управленческих решений	37
2.6. Взаимоотношения руководителя с коллективом	40
2.7. Техника личной работы руководителя	43
3. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ АВТОМОБИЛЬНЫМ ТРАНСПОРТОМ	46
3.1. Транспортно-экспедиционная деятельность на подготовительном этапе перевозки грузов	46
3.2. Транспортно-экспедиционные услуги на заключительном этапе обслуживания	51
3.3. Экспедиторские и агентские действия в пути следования	52
3.4. Действия экспедитора при прибытии и передаче груза получателю ...	53
4. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ НА ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ	54
4.1. Транспортно-экспедиционное обслуживание перевозок навалочных грузов	54

4.2. Транспортно-экспедиционное обслуживание перевозок насыпных грузов	55
4.3. Транспортно-экспедиционное обслуживание перевозок скоропортящихся грузов	57
4.4. Транспортно-экспедиционное обслуживание грузов, перевозимых под государственным медико-санитарным, ветеринарным и фитосанитарным контролем	58
4.5. Транспортно-экспедиционное обслуживание перевозок опасных грузов	60
5. ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СМЕШАННЫХ И ТЕРМИНАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ	63
5.1. Взаимоотношения оператора смешанной перевозки с перевозчиками и агентами	64
5.2. Правила перевалки грузов с одного вида транспорта на другой	66
5.3. Транспортно-экспедиционная деятельность обменных пунктов и терминалов	69
5.3.1. Терминальные технологии в формировании логистической системы организации перевозок грузов	69
5.3.2. Определение целесообразности создания терминалов	70
5.3.3. Эксплуатационно-технические требования к терминалам	72
5.3.4. Взаимоотношения терминалов с отправителями, получателями грузов, транспортно-экспедиционными и автотранспортными предприятиями	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	76

Учебное электронное издание

ЗАЛУКАЕВА Наталия Юрьевна
ГАВРИКОВ Владимир Александрович
ГУСЬКОВ Артём Анатольевич

ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Учебное пособие

Редактирование И. В. Калистратовой
Графический и мультимедийный дизайнер Н. И. Кужильная
Обложка, упаковка, тиражирование И. В. Калистратовой

ISBN 978-5-8265-2643-9



Подписано к использованию 20.10.2023.
Тираж 50 шт. Заказ № 131

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru