

## Несмотря на «холод», инициатива не мерзнет.

*В текущем году по установленной ГУП «Мосавтотранс» традиции редакция вновь была приглашена на профессиональные соревнования «Московские мастера», о чем мы публиковали статью в сентябрьском номере журнала. В списках номинантов на получение кубков, грамот, призов рядом с представителями первого автокомбината им. Краузе (водители, автослесаря) появились представители ЗАО «Компания Трансхолод». Это и заставило меня познакомиться с руководителями компании, генеральным директором Саакяном Камо Рафиковичем, техническим директором Поповым Алексеем Владимировичем и заместителем по эксплуатации Эдуардом Викторовичем Миненковым. В ходе знакомства мы получили исчерпывающую информацию о деятельности предприятия, которое имеет хорошие показатели, и как оказалось не только в производственной деятельности.*

*Закрытое акционерное общество «Компания Трансхолод» было создано в 1997 году распоряжением Премьера Правительства Москвы от 19.05.1997г № 510 РП., как один из этапов осуществления Программы Правительства Москвы «Продовольственный холод». Коллегам объяснять нет необходимости, что «Трансхолод» это предприятие занятое перевозками скоропортящихся продуктов по территории Российской Федерации. На автокомбинате нас встретил генеральный директор Саакян Камо Рафикович, который показал нам целый ряд красочно оформленных рефрижераторов и свой разговор начал с хроники становления автокомбината.*

*- «Наша компания вынуждена была начать свою производственную деятельность на автопоездах в составе седельного тягача ЗИЛ и подержанных полуприцепов-контейнеровозов, арендованных у ЗАО «Автокомбинат №3.*

*В июне 1998 года наша компания получила в распоряжение 160 транспортных единиц (80 седельных магистральных тягачей производства Минского автозавода и 80 полуприцепов-рефрижераторов европейского стандарта производства «МогилёвТрансМаш»), которые, в то время, с полной уверенностью, можно было назвать экспериментальной техникой. Срок возврата денежных средств - 5 лет.*

*В течение первых шести месяцев эксплуатации тех. отделом нашей компании было выявлено и предложено устранить поставщику 15 крупных недостатков в конструкции тягача. По нашему настоянию все полуприцепы так называемого «Евростандарта», были дооборудованы антиблокировочными системами тормозов, что, по моему мнению, является необходимостью в условиях эксплуатации данного подвижного состава в России.*

*Рынок Транспортных услуг в период с 1997г. по 2000г. представлял собой стихийное образование автокомбинатов и небольшого числа частных перевозчиков. Крупные автокомбинаты постсоветского периода, хотя и имели большое количество транспорта, но не имели достаточной гибкости функционирования и качества предлагаемых услуг. Кроме того, как такового организованного рынка автомобильных перевозок требующего специальных условий не существовало.*

*Проанализировав ситуацию на рынке транспортных услуг, целесообразно было создание крупной и надежной компании-перевозчика. Была определена, как стратегическая миссия ЗАО «Компания Трансхолод». Как генеральный директор я понимал, что только жесткая ориентированность на достижение поставленных задач перед организацией может привести к успеху. Главнейшей целью нашей компании стало завоевание своего сегмента рынка*

рефрижераторных перевозок и укрепление позиционирования компании как перевозчика предоставляющего услуги наивысшего качества.

Не имея опыта междугородних перевозок и дорабатывая в процессе эксплуатации подвижной состав, достижение такого уровня услуг было непростой задачей. Однако такие препятствия, на первый взгляд трудноразрешимые, только укрепили мою решимость в достижении поставленных целей. Мне удалось сплотить трудовой коллектив на основе увлечённости идеей развития и процветания компания. Увлечённость людей общим делом можно описать известным слоганом времён: «Один за всех и все за одного».

Был предпринят ряд мероприятий для выхода на рынок авто услуг, таких как рекламная рассылка, размещение рекламы на бортах автопоездов. Несколько пустых автопоездов, оборудованных наружной рекламой направлялись в промышленные зоны и места сосредоточения промышленных предприятий с целью привлечения потенциальных потребителей услуг. Уже через шесть месяцев после введения в эксплуатацию весь парк был задействован на 80%, безусловно, кризис 1998 года сильно подорвал финансово-хозяйственную устойчивость предприятия, отбросив компанию в развитии далеко назад.

Не смотря на все возникшие трудности, в период 1998-2001г. компания динамично развивалась и заняла лидирующие позиции па рынке рефрижераторных перевозок. Часть получаемой прибыли была направлена па покупку новой техники. Учитывая все недостатки, с которыми столкнулась компания в процессе эксплуатации техники Минского автозавода, мной было принято решение о покупке магистральных седельных тягачей иностранного производства. Моё решение было подвергнуто критике со стороны учредителей компании. Основным моментом критики было отсутствие авторизованных сервисов по обслуживанию иностранной техники, однако я настоял на своём видении развития предприятия. Это решение оказалось правильным и послужило основой для покупки нового подвижного состава. В период 2001-2003 гг. компанией было приобретено 20 седельных тягачей иностранного производства (Mercedes-Benz, DAF, Scania). В результате эксплуатации данного подвижного состава было выявлено, что себестоимость перевозок значительно сократилась, и это предопределил» историю дальнейшего развития предприятия.

К 2001 году при высоких показателях производственно-хозяйственной деятельности предприятия, транспортные средства белорусского производства уже не отвечали современным требованиям. Кроме того, средний пробег транспортного средства по компании составил около шестисот тысяч километров.

В 2005 году было принято решение о продаже устаревшего подвижного состава и покупке тридцати новых автопоездов на условиях долгосрочного лизинга. В этот период важнейшим условием было сохранение трудового коллектива. Компания разработала концептуальный бизнес план развития предприятия в течение четырёх лет. В течение 2005 года осуществила продажу части основных средств и ввод в эксплуатацию 36 транспортных единиц. При этом объем услуг, предоставляемых постоянным заказчикам, не только не уменьшился, а вырос в процентном отношении. Это было достигнуто путём повышения оборачиваемости подвижного состава, а также за счёт развития экспедиторской деятельности. При этом за счет внедрения на предприятии кардинально новых методов работы и мотивации трудового коллектива по результатам 3 и 4 кварталов 2005г. были получены финансовые результаты, обеспечивающие значительное развитие предприятия в 2006г. в т.ч. достигнуто соглашение о поставке в первом квартале 2006г 30 новых автопоездов-рефрижераторов. В настоящее время brand - «Трансхолод» на рынке автоперевозок является гарантом качества и надёжности. Компания вновь заняла позиции лидера на рынке рефрижераторных перевозок, при этом сохранен трудовой коллектив и значительно увеличены эффективность и качество предоставляемых услуг».

*На этом Камо Рафикович закончил историческую справку о путях развития компании.*

*И мы задали ему интересующие нас вопросы.*

*- Скажите, каково ваше видение на выход грузовых автопредприятий из кризиса, что бы не попасть в списки банкротов?*

- Это, несомненно, самый актуальный и самый сложный вопрос в настоящее время. На мой взгляд, в условиях кризиса, охватившего в настоящее время транспортный рынок, единственным правильным решением является объединение компаний в крупные транспортные объединения с предоставлением более широкого спектра предоставляемых услуг заказчику. Узкоспециализированные компании, даже самые крупные, имеющие в распоряжении несколько сотен автомобилей, незащищены от резких колебаний рынка, в чем мы убедились с Вами на примере предприятий занимающихся перевозками автомобилей.

Несомненно, трудности испытывают все предприятия. Однако преимущество будет у тех компаний, которые сконцентрированы не на одном виде перевозок, а на нескольких разных. Например, компания, осуществляющая междугородние перевозки готовой продукции, осуществляет доставку для завода еще и сырья для производства, предоставляет автобусы для перевозки сотрудников и самосвалы для работы в карьере. Или холдинг предоставляет транспортно - логистические услуги для нужд целого города.

Вместе с тем, в условиях снижения тарифов на транспортные услуги, каждому предприятию сейчас жизненно необходимо пересмотреть издержки на производство своих услуг. Только жесточайший контроль над расходами и их сокращение в нынешних условиях - залог сохранения стабильности предприятия.

Проблемы нынешнего состояния рынка кроются не только в общем снижении объёма рынка автоперевозок, но и в отсутствие взаимного доверия и понимания чужих проблем. Трудности во взаимоотношениях грузовладельца и перевозчика можно анализировать долго. Вывод будет один: Сегодня в бизнесе выигрывают отношения, построенные на долговременном партнерском и стратегическом сотрудничестве равных участников процесса: заказчика-грузовладельца, таможенного брокера, склада и перевозчика. В настоящее время необходимо ориентироваться на надежность и качество, предоставляемых услуг. Погоня за снижением затрат на доставку может дорого обойтись.

*- Как работает кадровая политика на предприятии?*

- Сегодня это, пожалуй, второй по остроте вопрос, стоящий перед каждым руководителем транспортного предприятия. Я начинал работу в автотранспортной отрасли 30 лет назад и могу с гордостью говорить, что советская система стажировки молодых водителей являлась очень эффективной. Каждое предприятие буквально «выращивало» необходимых сотрудников путем создания трудовых бригад, специализированных стажировок менее опытных водителей водителями-наставниками, организации курсов повышения квалификации на предприятии и т.д. Как и во многих отраслях, старую советскую систему разрушили, а новую так и не построили. Результаты мы с Вами видим в настоящее время.

Кроме того, если государство не ужесточит контроль над допуском и работой профессиональных водителей, занятых на коммерческих перевозках, ситуация еще более усугубится.

В настоящее время еще около 50-60 % всех водителей - это старые водительские кадры, воспитанные советской системой, однако они уходят, а новые нацелены исключительно на увеличение заработков и часто пренебрегают соблюдением правил безопасности, что неизбежно приводит к увеличению аварий и поломок. На нашем предприятии внедрены аналогичные советским правила приема и стажировки персонала, большинство из которого принимается по рекомендациям уже работающих водителей. Все вновь принятые водители проходят обязательную профессиональную стажировку сроком от двух недель до месяца под руководством наставников из числа самых опытных. Кроме того, в течение полугода они «обкатываются» на коротких командировках, до тысячи километров.

эксплуатации данного подвижного состава было выявлено, что себестоимость перевозок значительно сократилась, и это предопределило историю дальнейшего развития предприятия.

- Камо Рафикович скажите, на какие средства производится закупка дорогостоящих иностранных грузовиков?

- В нынешних условиях единственным возможным способом обновления автопарка предприятий - является приобретения транспорта в лизинг. Однако, предлагаемые схемы, на практике оказываются убыточными или с крайне низкой рентабельностью. Тарифы предприятий, обновляющих автопарк на лизинговых условиях, являются неконкурентоспособными на рынке из-за значительного увеличения себестоимости перевозки, сказал он.

*От работы эксплуатационной службы зависят финансовые показатели в целом по автопредприятию, а это во многом зависит от качества выполняемых транспортных услуг и умению работать как с клиентами, так и конкурентами. Об этом лаконично, но доходчиво, рассказал заместитель по эксплуатации, Эдуард Миненков и поведал нам о том, что происходит в отрасли на сегодня.*

- В настоящее время, грузовладельцы на фоне избыточного и зачастую некачественного предложения транспортных услуг от экспедиционных компаний, начинают устраивать беспощадные тендеры - сталкивать между собой экспедиторов и перевозчиков. Экспедиционные компании, в свою очередь, действуют сверхагрессивно: нацелены на достижение единовременного результата любым способом, ищут, от кого бы «урвать кусок». Причем условиями подобных «соревнований» обычно являются только цены на маршруты. Часто грузовладелец выставляет на аукцион лот под названием «перевозка по маршруту», и ему нужна фиксированная цена на год. При этом ни количество перевозок в год по этому маршруту, ни другие данные просто неизвестны. То есть продается аукцион маршрутов по принципу «кто меньше даст».

Как правило, работая с крупным перевозчиком, грузовладелец боится попасть в зависимость от него, а потому держит около себя несколько экспедиционных компаний. Постоянное столкновение их между собой и изменение требований не дает возможности перевозчику быть уверенным в своем будущем и развиваться в соответствии с планами своего клиента. Он жестко привязывается к стоимости маршрута и не может лавировать в реальных условиях, что, безусловно, сказывается на качестве его работы. Создавая закольцованные маршруты и увязывая под них других своих клиентов, коллег или партнеров, перевозчик не застрахован от причуд менеджера-заказчика. Потому что тот в свою очередь может передать заказы другому подрядчику или попробовать работать с новым экспедитором, предложившим необоснованно низкий тариф. Ведь главная задача, поставленная ему, - сократить затраты на транспорт.

Такую ситуацию можно было бы понять если бы мы с Вами наблюдали падение потребительских цен на товары и продукты питания, однако ситуация диаметрально противоположная - цены на них растут, а тарифы на перевозки крупные грузовладельцы сократили на 20-25%.

- Ваше видение дальнейшего развития ГУП «Мосавтотранс»? - спросили мы у Камо Рафиковича.

- Я вижу «Мосавтотранс» как одно из крупнейших транспортных объединений не только в Московском регионе, но и в России. У компании огромный потенциал, я уверен в дальнейшем развитии ГУП «Мосавтотранс», в качестве крупнейшего транспортного холдинга, созданного для нужд города Москвы. История предшественника Мосавтотранса - транспортного объединения «Главмосавтотранс», подтверждает, правильность выбранной

стратегии развития предприятия. Ведь предоставление транспортных услуг для нужд города это только на первый взгляд простая задача, на самом же деле, от качества транспортных услуг зависит очень многое.

*Как человек попадет на работу, чем заправит свой автомобиль, что он покушает на обед и что покушает на обед его ребенок? Над этими вопросами зачастую никто не задумывается, а ведь за этим стоит труд огромного количества людей, обеспечивающих доставку продуктов питания детским учреждениям, доставку хлеба, медикаментов, вывоз мусора, снега, доставка ГСМ и т.д. Как это осуществляется в настоящее время, как соблюдаются санитарные нормы, режимы труда и отдыха водителей, безопасность движения в городе - мы с Вами можем только предполагать.*

*ГУП «Мосавтотранс» под единым руководством и единой координацией сможет обеспечить город важнейшими транспортными услугами наивысшего качества.*

*Заслуга руководства заключается в том, что огромный потенциал компании не пропал в смутные времена 90-х годов и сейчас, вкупе с новейшими технологиями, внедренными на предприятиях системы «Мосавтотранс», обладает значительно большим преимуществом перед новообразованными транспортными компаниями, не имеющими зачастую не только опыта перевозок каких то видов грузов, но и вообще не имеющих представления о транспортной деятельности.*

*Редакция желает автопредприятию успехов в труде и развитии, продолжая свое поступательное движение, несмотря на кризис и способствуя становлению рынка транспортных услуг наивысшего качества.*

*В.Г. Родионов  
первый заместитель главного редактора,  
Академик «МАКТ»*