

УДК 656.078.18

## СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ ХОЛДИНГА

## THE CONTEMPORARY LOOK AT MECHANISM OF MANAGEMENT OF EXTERNAL TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF THE HOLDING

**Р. Б. Ивуть,**  
профессор БНТУ, доктор экон. наук

**В. А. Скориков,**  
аспирант БГЭУ

**R. Ivuts, V. Skorikov**

Дата поступления в редакцию — 27.07.2016 г.

В статье рассматривается организация эффективного управления транспортно-логистической деятельностью на мезоуровне в целях рационального управления материальными потоками путем построения сетевой конфигурации транспортно-логистической системы холдинга, а также формирование транспортно-логистического консолидирующего центра.

The article discusses the issue of organization of effective management of transport and logistics activities at the meso level for the purpose of rational management of material flows by constructing a network configuration of transport-logistic system of the holding company, the formation of transport-logistic consolidating center.

Принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными ресурсами производственного холдинга от традиционного заключается в интеграции отдельных звеньев материало-производственной цепи предприятий холдинга в единую систему, способную адекватно реагировать на воздействие внешней среды, а также интеграция техники, технологии, экономики, методов планирования и управления потоками.

Холдинговые логистические системы имеют сетевую структуру и относятся к мезологистическим системам.

Главной целью логистики на мезоуровне является рациональное управление материальными запасами и информационными потоками для удовлетворения спроса предприятий производственного холдинга, доставки грузов точно в срок и с минимальными издержками, что определяет структуру и основные функции логистической системы корпоративного образования [1, 2].

Основными функциями транспортно-логистической системы холдинга являются:

– транспортное обслуживание системы хозяйственных связей предприятий холдинга с учетом развития и размещения складского хозяйства;

– удовлетворение потребности в перевозках грузов и готовой продукции, исходя из принципов формирования и регулирования производственных запасов;

– обеспечение необходимого уровня интеграции для функционирования эффективной системы управления логистической деятельностью холдинга.

Для реализации потенциала производственного холдинга в области логистики необходимо формирование эффективной системы управления логистической деятельностью на мезоуровне. Создание механизма управления транспортно-логистической системой на уровне холдинговой структуры — это сложная хозяйственная задача, требующая комплексного решения [6].

Организационно-экономические методы управления хозяйственными связями, как показала международная практика их развития, в значительной степени постепенно переориентируются в направлении поддержки партнерских отношений между транспортными организациями и другими контрагентами цепей поставок продукции (рис. 1).

Эмпирические исследования, проведенные рядом зарубежных консалтинговых фирм по вопросам кооперации в системах логистики хозяйственных связей, выявили основные причины, побуждающие контрагентов к вступлению в стратегические партнерские отношения [3, с. 9]:

- рост расходов — 85 %;
- возникновение новых и повышенных требований клиентов — 60 %;
- сильная конкуренция внутри страны и за рубежом — 54 %.

Объективная необходимость интеграционной политики холдинга в сфере управленческих решений диктуется спецификой рынка транспортных услуг, характеризующейся:

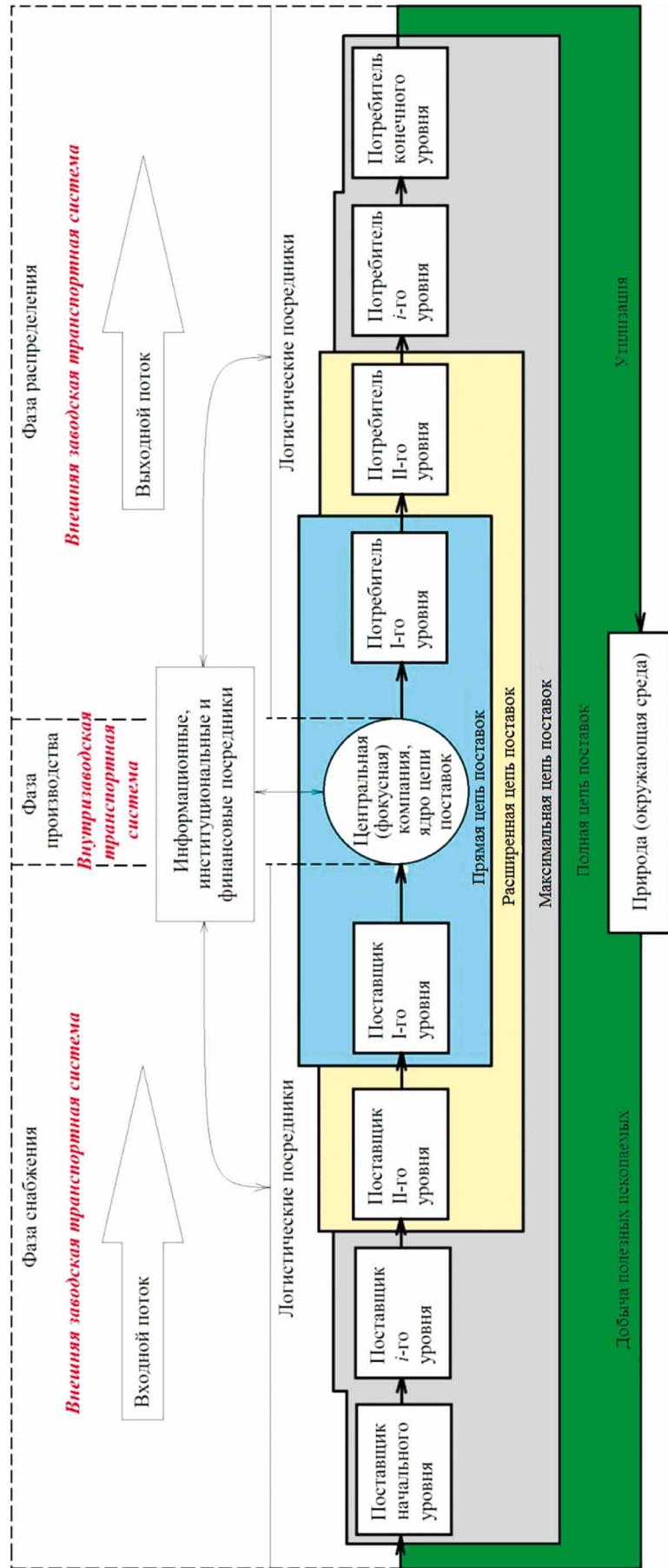


Рис. 1. Структура полной логистической цепи производственного предприятия

- различным уровнем транспортных мощностей субъектов холдинга, как по величине концентрации, так и по специализации автотранспортных средств;

- неравномерностью предъявляемого спроса на транспортные услуги, как по величине, структуре, так и временным характеристикам;

- вариантноостью способов доставки грузов (униmodalность и мультиmodalность маршрутных перевозок);

- наличием эффекта масштаба эксплуатационной деятельности.

На мезологистическом уровне в качестве объекта управления (в аспекте регулирования), помимо структур, обеспечивающих транспортно-логистическое обслуживание предприятий холдинга, целесообразно образовать консолидирующий центр (фокусную компанию), создающий матрицу экономического поведения, определяющую ограничения для субъектов холдинга, которые формируются в рамках стратегии и координации транспортно-логистической деятельности.

На сетевую конфигурацию транспортно-логистической системы холдинга оказывает влия-

ние положение фокусной компании относительно границ цепей поставок, так как в зависимости от того, какая компания является фокусной, таковой будет и сетевая структура цепи поставок.

Ключом к достижению мирового уровня логистики является интеграция внутренних и внешних операций [3, с. 407].

Для осуществления воспроизводственного процесса с транспортно-логистической составляющей должен быть сформирован механизм увязки функционирования основных субъектов транспортно-логистического комплекса с различными организациями экономической инфраструктуры (финансовыми, страховыми и т. п.), что обосновывает необходимость создания в качестве органа управления, горизонтального координатора транспортно-логистических потоков — транспортно-логистического консолидирующего центра (ТЛКЦ), фокусной компании, которая наделяется присущей лишь ей набором функций, позволяющим обеспечить эффективное функционирование базовых субъектов подсистемы на горизонтальном уровне. Данный центр должен служить связующим звеном при решении общих проблем

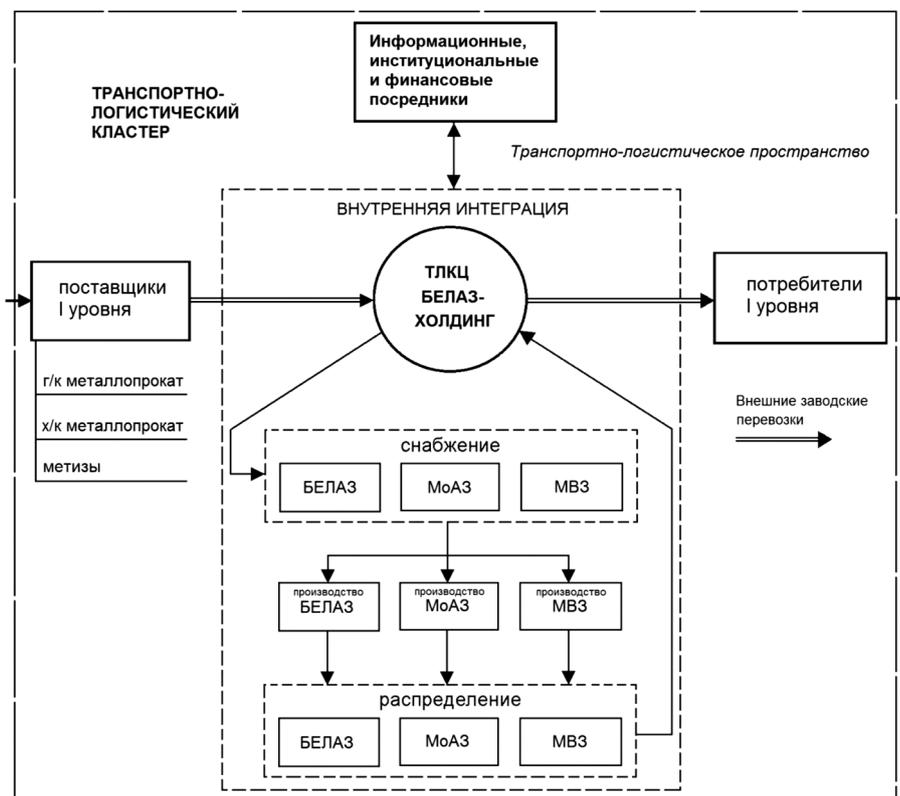


Рис. 2. Транспортно-логистический кластер на примере холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ»

взаимодействия базовых субъектов с внешними субъектами экономической среды (финансовыми предприятиями, органами администрации, инфраструктурными организациями) [2].

Формирование горизонтальных партнерских отношений между предприятиями холдинга в сфере транспортных услуг характеризуется алгоритмом развития гармоничных взаимоотношений, наращивания доверительных процедур, обеспечивающих в итоге централизацию выработки управленческих решений по транспортному обслуживанию субъектов холдинга.

При этом главными задачами единого центра становятся:

- формирование общей стратегии качества в соответствии с положением цепи поставок на внешнем рынке и учетом возможностей предприятий-участников (такая работа может осуществляться на базе системного анализа основных показателей деятельности цепи поставок, выделения ключевых компетенций и сравнения с конкурентами (внешний бенчмаркинг));
- построение эффективной системы обратной связи между всеми участниками, межфирменная координация и кооперация;
- просчет, перестановка и, как результат, оптимизация затрат по логистической системе в целом [1, 5].

ТЛКЦ холдинга должен объединить транспортную и терминальную инфраструктуру, участников транспортно-логистической деятельности, различные виды транспорта, находящихся в зависимости и взаимодействии при оказании логистических услуг, как в интересах экономики холдинга, так и в интересах экономик его субъектов, образуя кластерную систему<sup>1</sup>.

В условиях транспортно-логистических кластеров максимально учитываются интересы всех заинтересованных лиц в цепи поставок, координируя транспортные функции, повышая эффективность операций, оптимизируя их скоординированную «систему создания стоимости» [4] и улучшая обслуживание потребителей.

В организационно-функциональную структуру типовой логистической системы кластера входят [7]:

- мультимодальные центры складского хранения и грузопереработки;
- мультимодальные терминалы с подъездными авто- и железнодорожными путями;

- центр грузового транспорта;
- центр технического обслуживания подвижного состава транспорта;
- пункт обмена и ремонта всех видов контейнеров;
- службы производственно-технологического и технического обслуживания;
- информационно-логистический центр;
- центры таможенного оформления и контроля;
- учебный центр подготовки и переподготовки персонала;
- консалтингово-аналитический центр;
- службы маркетинга и рекламы;
- транспортно-экспедиционные и логистические компании;
- центры оптово-розничной торговли;
- страховые компании;
- охранные агентства.

Таким образом, транспортно-логистический кластер (ТЛК) крупного машиностроительного холдинга будет представлять собой специфическое кластерное образование, сочетающее в себе совокупность из ТЛКЦ, звеньев цепей поставок, транспортно-логистической инфраструктуры, взаимосвязанных с предприятиями холдинга и взаимоукрепляющих транспортно-коммуникационные сети в рамках обеспечения движения материального потока (рис. 3).

Особенностью ТЛК является то, что практически каждое его звено — это синтез объекта и субъекта управления, причем отдельные

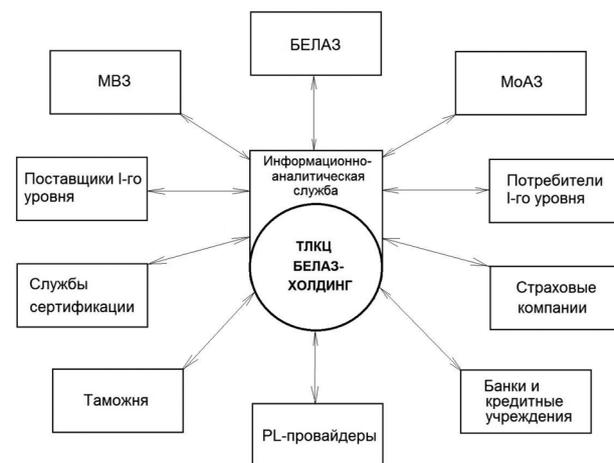


Рис. 3. Структурная схема связей ТЛКЦ и информационно-аналитического центра с контрагентами

<sup>1</sup> Кластер (англ. cluster — гроздь, скопление) — скопление однотипных объектов.

звенья могут представлять собой функционально обособленные логистические подсистемы, имеющие свои цели и локальные критерии оптимизации функционирования. Достижение глобальной цели ТЛК обеспечивается за счет повышения уровня интеграции и координации фокусной компанией деятельности логистических, информационных, финансовых, институциональных посредников. Между ТЛКЦ и каждой функциональной группой посредников возникают, существуют, трансформируются определенные хозяйственные взаимоотно-

шения, образуя транспортно-логистическую систему (ТЛС) холдинга, то есть кластерную систему, систему мезоуровня (рис. 4).

С учетом изложенного определяется комплекс задач по координации и оптимизации функционирования ТЛС холдинга, а именно:

- создание интегрированных с производителями каналов товародвижения и сетей, позволяющих минимизировать логистические издержки;
- оптимизация планирования, контроля и регулирования уровней запасов в каналах снабжения и дистрибутивных сетях ТЛС;

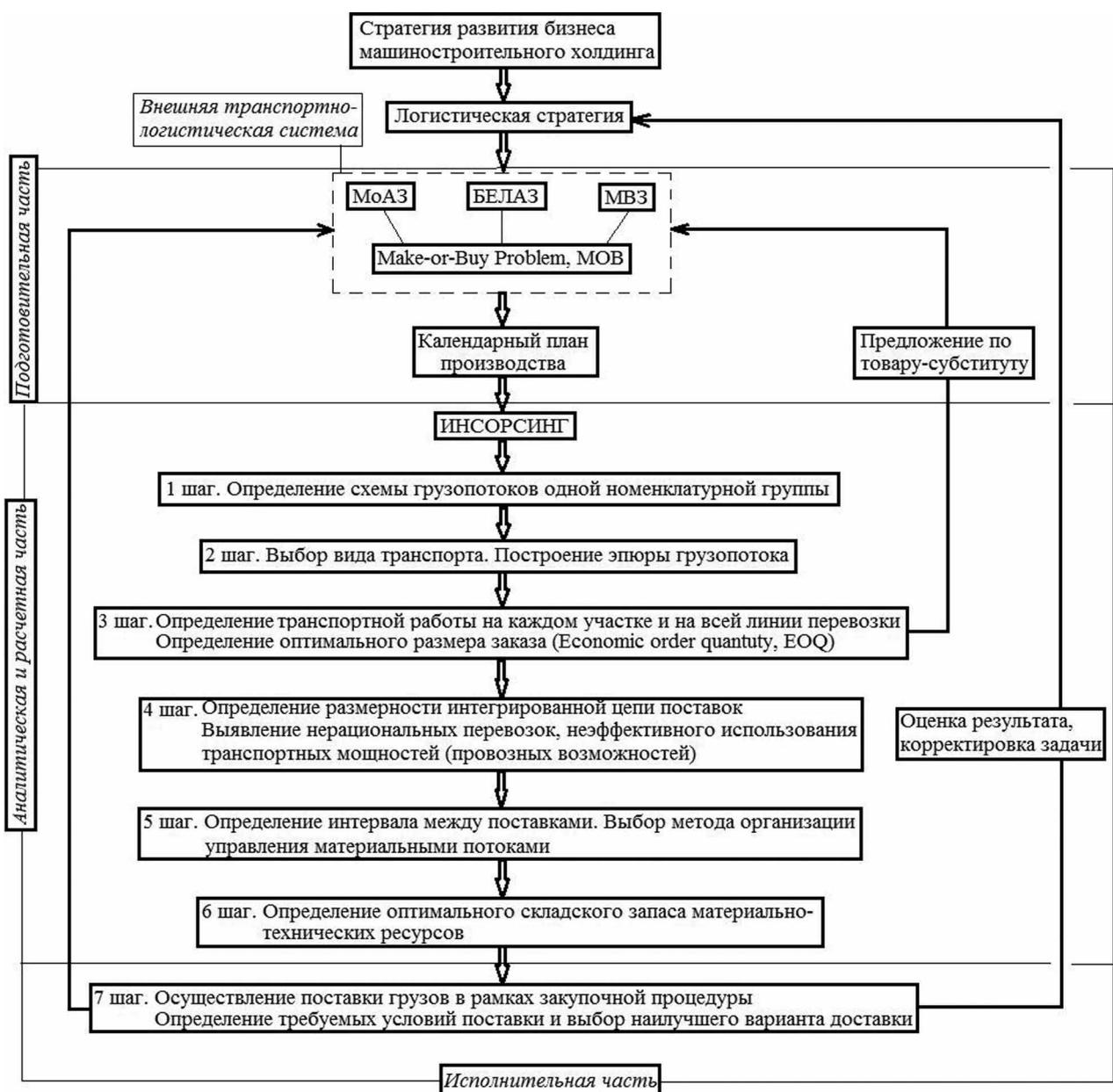


Рис. 4. Методика оптимизации транспортно-логистических затрат внешних заводских перевозок предприятий холдинга в фазе закупок

- оптимизация организационной структуры ТЛС, количества логистических посредников;
- координация работы посредников;
- контроль качества транспортного процесса и услуг.

Возникающая при интеграции транспортно-логистических систем предприятий холдинга в единую систему новая структура достигает синергетического эффекта путем получения результата от объединения систем, превышающего сумму получаемых результатов предприятий в отдельности.

Эффектом от применения методики оптимизации транспортно-логистических затрат сети машиностроительных предприятий (холдинговой структуры) при осуществлении внешних заводских перевозок в фазе закупок является интегральный экономический эффект, выражаемый:

$$E = \sum_{i=1}^n C_i - C_i^{OPT},$$

где  $E$  — эффект от внедрения предлагаемой модели управления внешней транспортной системой предприятия;

$C_i^{OPT}$  — вариант логистических затрат, полученный в результате принятия управленческих решений с помощью предлагаемой модели по  $i$ -му направлению перемещения внешнего материального потока;

$C_i$  — логистические затраты по  $i$ -му направлению перемещения внешнего материального потока каждого предприятия в отдельности;

$n$  — число внешних материальных потоков предприятий.

В качестве показателя коммерческой эффективности методики по оптимизации транспортно-логистических затрат в сетевой структуре предприятий холдинга также можно принять интегральный экономический эффект, выражаемый чистым дисконтированным доходом (ЧДД, NPV — Net present value), накопленным за определенный временной период.

Таким образом, единая транспортно-логистическая система холдинга способна адекватно реагировать на воздействие внешней среды и тем самым создавать условия для предприятий холдинга быть конкурентоспособными.

Разработанный методологический подход базируется на одной из важнейших стратегий

управления цепями поставок, а именно минимизации совокупных логистических издержек, и позволяет формировать не только модели различной сложности, но и отражает особенности цепей поставок, состоящих из заданного количества логистических звеньев.

Эффективность функционирования крупного промышленного холдинга, использующего собственный транспортно-логистический центр, достигается в основном за счет значительного снижения себестоимости товара, производимого предприятиями холдинга, и повышения надежности и качества поставок.

На основании проведенного анализа состояния и перспектив развития рынка транспортно-логистических услуг можно сделать вывод о целесообразности построения и развития транспортно-логистических систем мезоуровня. Методологической основой их построения являются особенности формирования и функционирования логистических потоков в системе экономических отношений хозяйствующих субъектов холдинговой структуры посредством создания транспортно-логистических консолидирующих центров.

#### Литература:

1. Ивуть, Р. Б. Логистика / Р. Б. Ивуть, С. А. Нарушевич. — Минск: БНТУ, 2004. — 328 с.
2. Ивуть, Р. Б. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. — Минск: БНТУ, 2012. — 379 с.
3. Бауэрсокс, Доналд Дж., Клосс, Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 640 с.
4. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 715 с.
5. Транспорт и логистика Республики Беларусь 2013: справочно-информационное издание / под общей редакцией Н. В. Горбеля. — Минск: Центр «БАМЭ-Экспедитор», 2013. — 152 с.
6. Черновалов, А. В. Логистика: современный практический опыт / А. В. Черновалов. — Минск: Издательство Гревцова, 2008. — 296 с.
7. Саруханян, О. М., Гедз, К. Г. Зарождение и становление транспортно-логистических кластеров России на региональном уровне // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство «Молодой ученый», 2013. — С. 14–16.