

УДК 338.24

# ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## USE THE CORPORATE STRATEGY TO PERSONNEL MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES

**В. А. Ганэ,**

гл. науч. сотрудник НП ООО «ОКБ ТСП», доктор техн. наук, профессор

**Н. А. Гончарук,**

доцент кафедры экономики и туризма Института предпринимательской деятельности, магистр экономики

**V. Hane, N. Honcharuk**

Дата поступления в редакцию — 18.02.2016 г.

Актуализируется задача анализа возможности использования концепции корпоративной социальной ответственности для повышения эффективности управления человеческими ресурсами на инновационном предприятии. Показана структура системы корпоративного управления персоналом. Приведен факторный анализ особенностей элементов социальной ответственности на каждом уровне корпоративного управления.

Actualized the problem of analyzing the possibility of using the concept of corporate social responsibility to enhance the effectiveness of human resource management in innovative enterprises. Shows the structure of the system of corporate management personnel. Given the factor analysis of features of elements of social responsibility at each level of corporate governance.

### *Введение.*

Деятельность любого предприятия или интеграционного объединения — корпорации — осуществляется в окружении внешних сред путем преобразования всех видов ресурсов в конечные результаты деятельности, задаваемые на этапе планирования целевыми функциями и необходимыми для их достижения задачами. В этой связи внутренние переменные предприятия как организационной системы управления оказываются взаимосвязанными с внешними средами. Объединяющим началом выступают стратегические цели предприятия, формируемые на базе системы ценностей (миссия предприятия) и маркетинговой информации о потребностях рынка (покупатели), рыночном

регулировании (соотношение спроса и предложения) и силе рыночной конкуренции (требования к конкурентоспособности материальных товаров или услуг).

Таким образом, множество внутренних переменных предприятия (цели, задачи, организационная структура предприятия и менеджмента, технологии и производство, персонал — кадры) и множество внешних сред прямого и косвенного воздействия на эффективность работы предприятия вступают в корпоративное взаимодействие, формируя соответствующие группы влияния. Факторная организационно-преобразовательная модель предприятия, реализующая пару отношений «стратегические ресурсы (поставщики) — стра-

тегические результаты» под миссию и стратегические цели предприятия, определяет корпоративные отношения в стратегических группах влияния. К тактическим группам влияния можно отнести тактических агентов среднего уровня менеджмента общей пирамиды управления во взаимосвязи с множеством необходимых для достижения тактических целей и решения тактических задач ресурсов (финансовых, материальных, человеческих) и их поставщиков. К операционным группам влияния следует отнести агентов операционного уровня менеджмента во взаимосвязи с совокупностью операционных целей, задач, ресурсов и соответствующих поставщиков.

Социально-экономические отношения на предприятии или в корпорации определяют структуру групп влияния и соответствующих агентов по отношению к рыночному заказу и собственности (предприятия или корпорации). Они имеют место в цепи: заказчик (рыночные потребители) — владельцы (предприятия или корпорации: государственные, частные) — инвесторы — работники (по категориям персонала: администрация и управленцы — менеджеры трех уровней; специалисты по функциональным областям и видам деятельности; сотрудники — «рабочие»).

Корпоративный характер деятельности предприятия предполагает использование корпоративной стратегии для эффективного достижения стратегических целей и обеспечения устойчивого развития. В основу практической реализации корпоративной стратегии целесообразно положить развивающиеся социально-экономические технологии бизнеса, органично учитывающие потребности, намерения, прогнозируемые и наблюдаемые действия различных групп влияния [1, 2].

В международной практике социально-экономические технологии бизнеса закреплены в правовом отношении в Глобальном договоре, включающем 10 основополагающих принципов, отражающих идеи корпоративной социальной ответственности (КСО) [2]. Принципы сформулированы для различных сфер деятельности: права человека, трудовые отношения, охрана окружающей среды, борьба с коррупцией. Этот документ подписали более 6000 компаний, представляющих разные отрасли экономики и регионы земного шара более чем в 130

странах. В Беларуси свыше 60 отечественных компаний образовали национальную сеть Глобального договора, следовательно, признали созидательную и управленческую эффективность КСО.

В структуре сети: ЗАО «МТБанк», РУП «Белорусский металлургический завод», ЗАО «Пинск-древ», ИП «Кока-кола Бевриджиз Белоруссия», ОАО «Савушкин продукт», СООО «Мобильные ТелеСистемы», СООО «Торговая компания “Милавица”», ООО «Белинтертранс» и др. Следовательно, подходы КСО начали находить применение в Беларуси на макроэкономическом уровне в целях гармонизации отношений между субъектами хозяйствования, государством, населением и его потребностями по условиям труда, проживания, развития в направлении повышения уровня жизни и комфортности существования.

Однако принципы, подходы и методы КСО пока не нашли широкого применения на микроуровне при управлении всеми ресурсами предприятия, важнейшим из которых является человеческий ресурс. В этой связи повышение эффективности управления кадровым потенциалом предприятия в общей системе управления персоналом с использованием подходов КСО является актуальной задачей.

*Факторный анализ корпоративной стратегии управления персоналом.*

Исследование факторов эффективности управления предприятием показывает, что КСО является деловой концепцией и неотъемлемой частью коммуникационной политики крупных компаний. Деловая концепция проявляется в том, что КСО — это особая форма социально ориентированной деятельности бизнеса, направленная на гармонизацию отношений в эргатической системе: гуманитарные ценности и потребности — человек — техника — среда. В коммуникационном отношении КСО является системообразующим фактором в элементной структуре предприятия: миссия — внутренние переменные — внешние среды.

Место КСО в системе управления предприятием определяется классификацией уровней ответственности во взаимосвязи с побуждающими стимулами, механизмами реализации и целями социальной политики. Внутренние переменные предприятия, «погруженные» в систему КСО, позволяют обеспечить *корпора-*

тивную ответственность перед обществом и корпоративную социальную ответственность. Корпоративная ответственность перед обществом обеспечивается по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение налоговых, экологических и трудовых законодательных требований;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости, и рост благосостояния собственников и работников;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- взнос в формирование общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Указанные составляющие корпоративной ответственности, с одной стороны, позволяют интерпретировать КСО как систему управления экономическими, экологическими и социальными показателями деятельности отдельно взятого предприятия или интеграционного объединения. С другой стороны, уровни ответственности КСО во взаимосвязи с внутренними переменными предприятия определяют целевые аудитории, на которые распространяется влияние предприятия. Тем самым дифференцируются группы влияния — «стейкхолдеры» по связи: предприятие — внешние и внутренние среды.

Структура корпоративной социальной ответственности в управлении предприятием определяется классификацией групп влияния: акционеры (собственники), институциональные инвесторы, менеджеры высшего звена (стратегического уровня управления), работники предприятия (корпорации), потребители (заказчики, покупатели), дилеры — распространители (продавцы), поставщики (ресурсов или товаров), финансисты корпорации, представители государственной и муниципальной власти, социальные и общественные группы.

Трудности обеспечения КСО при реализации корпоративной стратегии в управлении предприятием обусловлены различными интересами и потребностями указанных стейкхолдеров.

Типичные интересы акционеров: размер годового дивиденда, повышение стоимости акций, рост стоимости компании (капитализации) и прибыли, колебания цен на акцию (динамика рыночной эластичности цены за акцию).

Интересы институциональных инвесторов: размер инвестиций с высоким уровнем риска, ожидание высокой прибыли, динамическая сбалансированность инвестиционного портфеля.

Интересы менеджеров высшего звена: размеры жалования и премий (бонусов), виды возможных дополнительных доходов, социальный статус в компании, уровни ответственности, количество и острота служебных проблем (по принятию решений и обеспечению высокой степени конфликтостойчивости).

Интересы работников — персонала (категорий управленцев среднего и операционного уровней, специалистов, сотрудников — «рабочих»): гарантии занятости, уровень реальной заработной платы, условия найма, возможности продвижения по службе, уровень удовлетворения работой.

Интересы заказчиков (потребителей): желаемые и качественные продукты, приемлемые цены, безопасность и экологичность продуктов, новые или модернизированные продукты, разнообразие выбора.

Интересы дилеров — распространителей: послепродажное обслуживание, своевременность и надежность поставок, качество поставляемого продукта (услуги), прибыли.

Интересы поставщиков: стабильность заказов, оплата в срок по условиям договора, создание отношений зависимости от поставок.

Интересы финансистов корпорации: способность выплатить займы, финансовая устойчивость и платежеспособность по обязательствам, возможность финансирования развития, финансовое обеспечение рентабельности персонала, своевременная выплата процентов, эффективное управление финансовыми потоками (финансовая логистика).

Интересы представителей государственной и муниципальной власти: обеспечение занятости, выплата налогов, соответствие деятельности требованиям закона, вклад в экономический рост региона, вклад в местный бюджет.

Интересы социальных и общественных групп: забота об окружающей среде (экология среды обитания), поддержка местной обще-

ственной деятельности, проведение акций социальной ответственности, требование прислушиваться к группам влияния.

Корпоративная стратегия, базирующаяся на принципах КСО по координации и гармонизации отношений между группами влияния, должна обеспечить эффективное достижение запланированных стратегических целевых функций, вытекающих из концепции маркетинга в организации хозяйственной и рыночной деятельности предприятия (корпорации):

- конкурентоспособность и ее динамика;
- прибыль и ее динамика;
- рыночная цена и ее динамика;
- объемы производства, согласованные с требуемыми рынком объемами продаж и уровнем конкурентоспособности товаров;
- затраты на маркетинговые программы и их динамика;
- рентабельность и ее динамика;
- рыночные позиции по группам товаров — бизнес-единиц;
- устойчивость развития.

Обеспечение достижения указанных стратегических целей (целевых функций в условиях динамичного рынка) осуществляется выбором соответствующей стадии жизненного цикла отрасли базовой стратегии: на стадии зарождения и роста — стратегия «роста», на стадии зрелости — стратегия «ограниченного роста», на стадии спада — стратегия «сокращения».

В «коридоре» базовой стратегии инструментами портфельного анализа осуществляется выбор адекватной конкретной ситуации условно-ситуационной стратегии. Выбор условно-ситуационной стратегии в частной матрице или унифицированной по отношению к стадии жизненного цикла отрасли осуществляется по двум обобщенным параметрам: конкурентоспособность бизнес-единицы и отраслевые условия, включающие характеристику отраслевого рынка. Отраслевые условия в количественном отношении определяются соотношением возможности/угрозы. Требования к конкурентоспособности бизнес-единицы задает сила рыночной конкуренции. Она же определяет степень благоприятности (привлекательности) отраслевого рынка.

При корпоративной реализации выбранной стратегии в системе КСО важнейшим фактором является учет силы стейкхолдеров, а

также эффективности учета групп влияния на обеспечение требуемой конкурентоспособности и создание благоприятных условий для ведения бизнеса. Конкурентоспособность бизнеса следует рассматривать как вектор, включающий следующие составляющие: конкурентоспособность товара; конкурентоспособность организации — предприятия по эффективности маркетинговой деятельности; конкурентоспособность менеджмента как системы управления ресурсами; конкурентоспособность персонала по соответствующим категориям; конкурентоспособность миссии организации.

В этой связи актуальными являются задачи по разработке расчетных методик для получения количественных оценок для силы стейкхолдеров, степени воздействия групп влияния на составляющие конкурентоспособности бизнеса и отношение возможности/угрозы при его ведении в конкретной или прогнозируемой ситуации.

Уровни КСО и ожидания от использования в системе управления предприятием реализуются на практике через группы влияния, представляющие внешние среды и соответствующие категории персонала. Представляет интерес интерпретировать структуру кадрового потенциала предприятия, собственников и представителей внешних сред как систему взаимодействующих стейкхолдеров. Эта система, представленная из активных элементов — агентов, определяет устойчивость кадрового потенциала, сбалансированность кадрового цикла и эффективность управления персоналом по корпоративной стратегии с использованием КСО.

*Факторный анализ кадрового потенциала в стратегии корпоративного управления.*

Понятие кадрового потенциала, или потенциала персонала, связано с отдельными подразделениями предприятия и с его организационной структурой в целом. Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры», так как под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их подготовки и образования. В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения задан-

ных целей. Кадровый потенциал организации включает потенциалы кадров, но не является их простой суперпозицией. Кадровый потенциал наделен системным свойством целостности, что принципиально отличает его от частных свойств, присущих потенциалу отдельно взятого работника. Он характеризуется структурой управления человеческими ресурсами и формой управленческих отношений — стилем руководства.

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации, в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающие кадры к другим видам ресурсов. Это позволяет структурировать кадровый потенциал как системную совокупность групп влияния — стейкхолдеров. Этим подчеркивается, что доминируют в эффективности организации не потенциалы отдельных работников (хотя это принципиально важно при формировании лидеров в структурах отдельных категорий персонала), а ее системообразующий кадровый потенциал. Синергетический эффект управления достигается не только персональными потенциалами, но и специально организованным системным взаимодействием между ними. В этом заключается функциональное предназначение эффективной системы управления персоналом. Поэтому кадровый менеджмент следует рассматривать во взаимосвязи со структурой, целями и задачами данной организации [3].

Необходимой предпосылкой успешной кадровой политики на любом ее уровне является анализ взаимосвязей между функциональным разделением труда (вертикальный и горизонтальный) и его кооперацией. Это важно для обеспечения эффективности при практической реализации функций управления, функциональных областей и видов деятельности, что находит отражение в рациональной организации труда и проектировании соответствующих организационных структур предприятия и менеджмента, а также в выборе условно-ситуационного стиля руководства. Следовательно, управление персоналом — более общее понятие, чем кадровая политика.

Изучение и обобщение теоретико-методологических основ развития кадровой политики позволили выделить несколько подходов к определению и оценке кадрового потенциала.

К ним относятся: кадровое планирование; поиск на внутреннем и внешнем рынках труда; отбор на вакантные должности; управление персоналом, включая его развитие по мере расширения и усложнения целей и задач организации.

Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т. д.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы [4].

– Сколько работников, какой профессии, специальности, квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах)?

– Каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

– Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

– Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ (планирование развития кадров)?

– Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (планирование фонда оплаты труда)?

Следует рассматривать как внутренний рынок труда (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию.

Привлечение работников на вакантные места за счет резервов предприятия имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам можно отнести следующее: предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию), незначительные затраты, знание претендентом своего предприятия; знание руководством претендента, возможность более быстрого заполнения вакансий, сокращение текучести кадров и др. К недостаткам относятся: слабая ротация с внешней средой (автаркия), сокращение возможностей для выбора. Поэтому к вопросу заполнения вакансий следует подходить индивидуально, на основе изучения множества факторов.

Существуют различные методы сбора информации для отбора: собеседование, испыта-

ние, тестирование и др. Для работающих проводится аттестация.

К определению численности персонала рекомендуется применять три подхода:

- 1) маржиналистский;
- 2) экспертно-статистический;
- 3) аналитически-нормативный.

Маржиналистский подход основан на анализе предельной продуктивности факторов производства.

Экспертно-статистический подход основан на установлении статистических зависимостей между численностью персонала и влияющими на нее факторами. В качестве исходной используется отчетная информация по видам деятельности, отраслям, предприятиям и их подразделениям.

Аналитически-нормативный подход к определению численности персонала предполагает анализ конкретного трудового процесса, проектирование рациональной организации труда, нормирование трудоемкости работ по каждой группе персонала и на этой основе — установление норм численности.

Структура кадров наукоемких предприятий представлена научным, инженерно-техническим и производственным персоналом («новыми служащими»), а также составом менеджеров. Изучение динамики кадровых изменений проводится по трем основным процессам: движению в предприятие, из него и продвижению по организации.

Требования к персоналу (общие профессиональные и основные специальные) сформулированы с учетом соответствия стратегии развития персонала и стратегии развития производства.

*Общие профессиональные требования* определяют базовый ресурс человека: образование, квалификацию, стаж работы, например в электронной промышленности или смежных отраслях, здоровье и возрастной ценз. Соответствие работника этим требованиям подтверждается персональными документами, систематически отслеживается и корректируется по итогам каждого года.

*Основные специальные требования* разрабатываются с учетом ситуационных изменений и обеспечивают достижение актуальных корпоративных целей работниками соответствующего вида деятельности: административно-правовой, организационно-производственной, финансово-

экономической, коммерческой и кадровой. Выполнение этих требований отражается в рекомендациях, отзывах аттестационных комиссий и экспертов. Результаты анализируются ежеквартально и накапливаются по мере работы сотрудника. *Ресурсный потенциал человека* — знания, навыки, опыт и результаты его практической работы определяют его компетентность.

Компетентность — реальный фактор конкурентоспособности человека. Согласно требованиям ИСО 9000–2000, предприятия должны обеспечивать компетентность своего персонала. Компетентность и благоприятный имидж (привлекательный внешний вид и достойное поведение человека в обществе) формируют репутацию человека. Опыт свидетельствует, что в существующих обстоятельствах новые подходы к управлению связываются именно с компетентностью, которая обычно согласуется с занимаемой должностью и выполнением функциональных обязанностей.

Требования к компетентности менеджеров определяются владением различными видами знаний: базовыми, специальными, методическими.

*Базовые знания* необходимы для занятия соответствующей должности и выполнения общих функций менеджмента, к числу которых относятся:

- прогноз — ориентация на перспективу развития предприятия;
- целеполагание — выбор и определение цели, задачи и оценка результатов деятельности;
- планирование — разработка плана и программы действий для достижения поставленной цели;
- организация — создание команды и распределение работы среди исполнителей;
- обеспечение ресурсами — определение необходимых средств и контроль их расходования;
- технология выполнения работ — выработка и принятие управленческих решений;
- мотивация — создание необходимых условий для успешной работы персонала;
- реализация — исполнение управленческих решений в направлении достижения цели.

*Специальные знания* необходимы для конкретной деятельности в областях бюджетирования, составления балансов, организации управления производством, сбыта продукции, разработки изделий, закупок, контроля качества.

*Методологические знания* требуются для управления командой, проектом, процессом, персоналом.

*Заключение.*

1. Социально-экономические технологии бизнеса, использующие корпоративную стратегию управления предприятием на базе корпоративной социальной ответственности, достаточно эффективно используются для масштабных организаций, занимающихся стандартными видами деятельности. Классификация групп влияния и стейкхолдеров для наукоемких высокотехнологичных головных предприятий, работающих с разветвленной сетью контрагентов (субподрядчиков), например в оборонной промышленности, требует развития и уточнения.

2. Рассмотрена структура кадрового потенциала и кадрового цикла.

Важнейшими направлениями кадрового менеджмента являются: делопроизводство; развитие персонала; планирование и маркетинг персонала; вопросы зарплаты и социальные проблемы; контроллинг персонала, правовые и иные консультации; уменьшение текучести кадров по причинам неудовлетворенности условиями и содержанием работы; повышение конкурентоспособности всех категорий персонала и системы менеджмента в целом.

3. Показано, что устойчивость кадрового потенциала и эффективность практической реализации выбранной условно-ситуационной стратегии с использованием подхода корпоративной социальной ответственности суще-

ственно зависит от силы стейкхолдеров. Актуальной является задача по разработке методик получения количественных оценок силы стейкхолдеров в соотношении со степенью устойчивости кадрового потенциала и сбалансированностью кадрового цикла.

Корпоративная социальная ответственность и корпоративная стратегия управления бизнесом, основанная на гармонизации отношений групп влияния, является важнейшим фактором обеспечения устойчивости кадрового потенциала, эффективного достижения стратегических целей предприятия (компании) и устойчивого конкурентоспособного развития через сбалансированность кадрового цикла, практически реализуемые кадровым менеджментом в системе управления персоналом.

**Литература:**

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 415 с.
2. Социально-экономические технологии бизнеса: монография / Н. В. Киреенко, Л. А. Нохрина, С. Ю. Лукин и др. — Минск: БГПУ, 2012. — 232 с.
3. Ганэ, В. А. Управление организацией: теоретические основы менеджмента и предпринимательства: учебно-методический комплекс / В. А. Ганэ, С. В. Соловьева. — Минск: БНТУ, 2011. — 229 с.
4. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.

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:

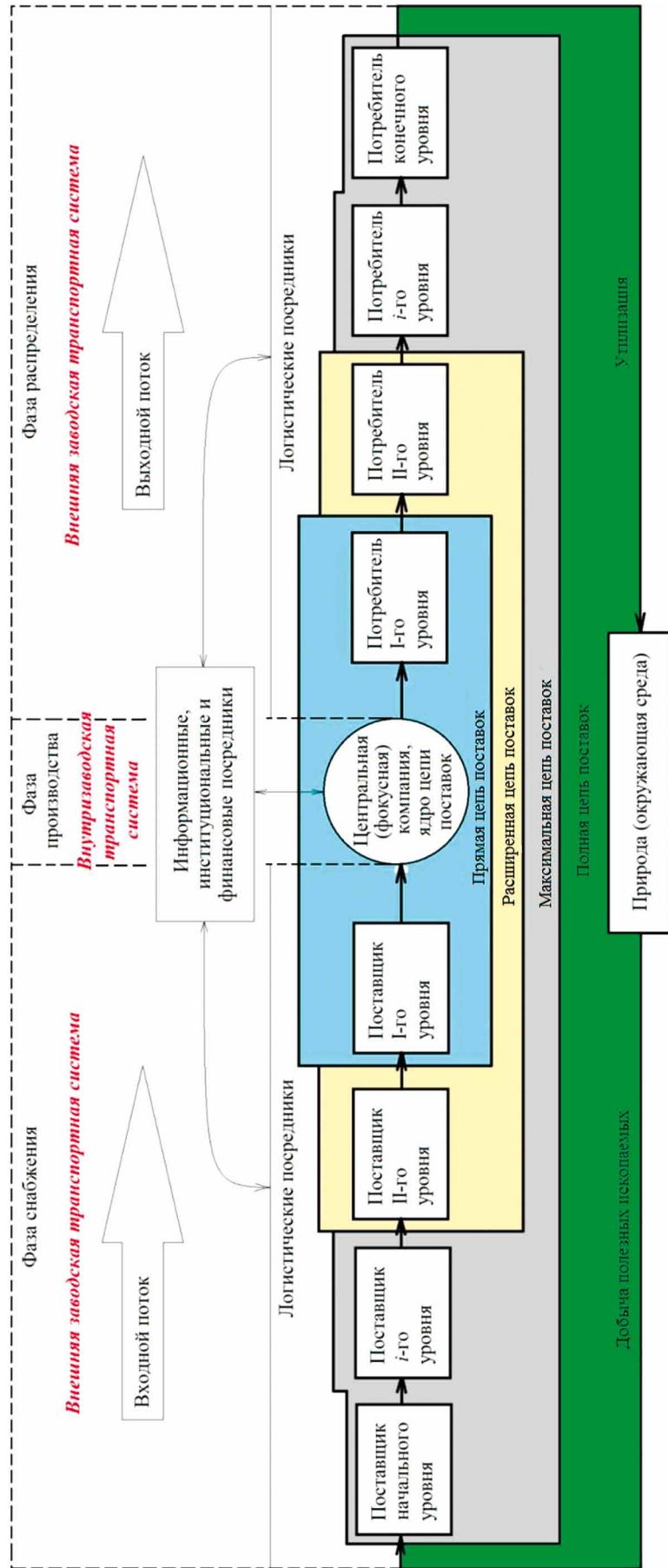


Рис. 1. Структура полной логистической цепи производственного предприятия

- 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, такой 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

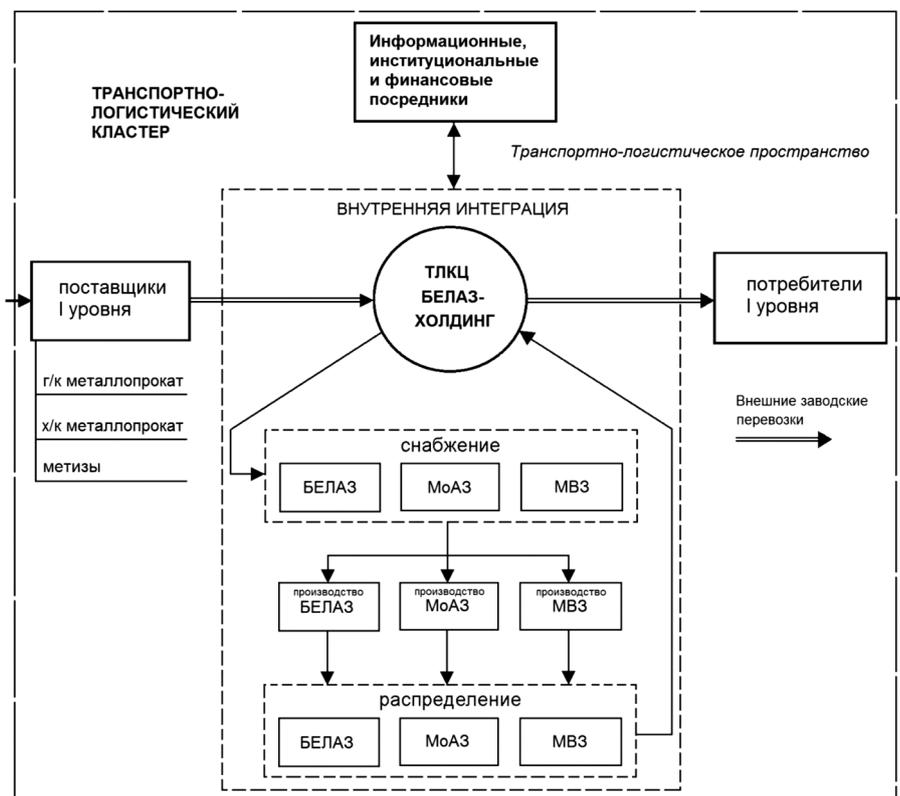


Рис. 2. Транспортно-логистический кластер на примере холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ»

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;

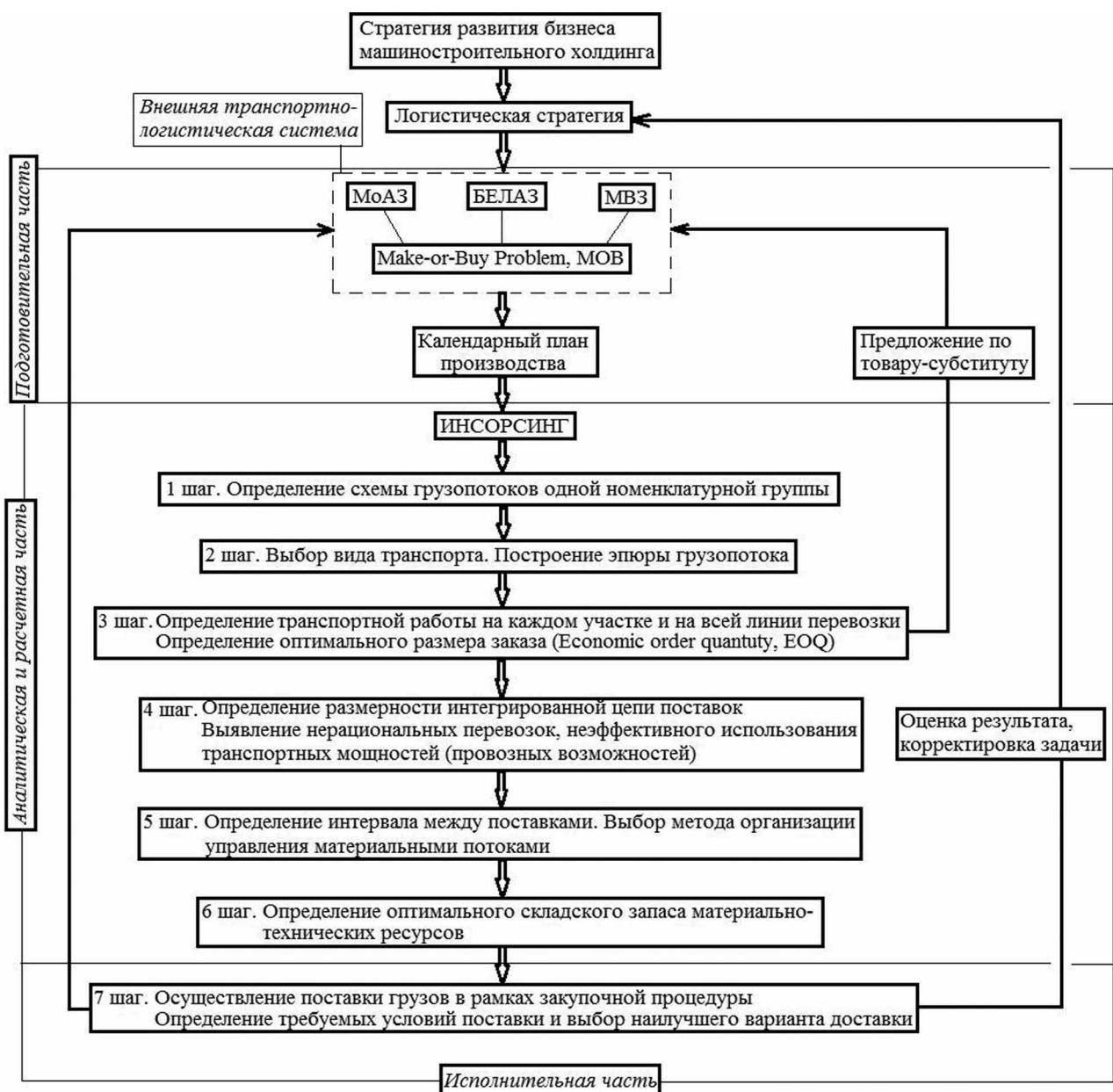


Рис. 4. Методика оптимизации транспортно-логистических затрат внешних заводских перевозок предприятий холдинга в фазе закупок

- 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.