## ЛОГИСТИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ СФЕРЕ

**Анномация**: В статье рассматриваются проблемы логистизации интегрированных хозяйственных процессов в сфере транспортно-экспедиторских услуг. Уточняется их специфика в транспортно-экспедиторской сфере. Определяются условия повышения результативности логистического управления сопряженными бизнес-системами.

**Ключевые слова**: логистизация хозяйствования, транспортно-экспедиторская деятельность, интегрированные бизнес-процессы, координация экономических потоков.

Логистизация бизнеса, включая его транспортно-экспедиторский блок, – это систематическая многоуровневая модернизация хозяйствования на основе инновационно-ориентированных концепций логистики, обеспечивающих оптимизацию всей совокупности потоковых процессов. Ключевой задачей логистической интеграции является повышение уровня координации сквозного материального потока на всех этапах его прохождения.

Логистика как наука призвана разрабатывать методы моделирования потоковых систем и нахождения оптимального решения при управлении этими системами. Объектом логистики являются сложные комплексные бизнес-системы, включающие организационно-экономическую и технологическую деятельность, транспортные и складские операции, а также информационное и финансовое обеспечение.

Развитие логистических подходов к регулированию бизнес-сферы требует сопряжения материальных, информационных и финансовых потоков при их гармонизации. Для того чтобы логистика приносила максимальные стратегические выгоды, все ее функциональные звенья должны работать на основе интеграции. Повышение эффективности функционирования в каждом звене имеет смысл только в том случае, если это способствует повышению эффективности интегрированной системы логистики в целом.

Разрабатывая логистические системы, необходимо стремиться к тому, чтобы они встраивались в естественную практическую деятельность компании и становились, в конечном итоге, их составной частью и средством решения стратегических задач. Свойственный логистике комплексный и системный подход к управлению потоковыми процессами выступает важной предпосылкой повышения эффективности работы самого широкого круга хозяйственных структур.

Примером эффективного использования логистических подходов к управлению интегрированными бизнес-процессами может служить группа

компаний холдинга «Дело», специализирующегося на оказании комплекса транспортно-экспедиторских услуг. Для уточнения возможностей и задач сопряжения различных хозяйственных процессов на логистической основе представляется полезным кратко остановиться на основных этапах развития данного холдинга и характеристике его бизнес-потенциала.

Свою деятельность холдинг начал с создания в 1993г. первой экспедиторской компании ООО «Дело» в Новороссийском порту. С расширением спектра услуг на рынке грузовых перевозок в Новороссийском порту ООО «Дело» становится крупнейшим экспедитором на Юге России. С 1995г. в составе формируемого холдинга на российском контейнерном рынке начала работу группа «Глобальный Контейнерный Сервис» (ГКС), создавшая первую на Юге России контейнерную линию и линейное агентство Forcon.

За период с 2002 по 2009гг. холдингом был создан первый специализированный контейнерный терминал в порту Новороссийск — НУТЭП (ООО «Новороссийское узловое транспортно-экспедиционное предприятие»), а также построены комплексы по хранению и перевалке нефтепродуктов (ООО «Новороссийский нефтеперевалочный комплекс» (ННС/ННК)) — внепортовая нефтебаза и портовый терминал. В этот период холдингом был приобретен прилегающий к НУТЭП ОАО «Комбинат «СтройКомплект» (КСК) для создания современного специализированного зернового терминала.

В 2010-2011гг. холдингом «Дело» была проведена техническая модернизация контейнерного терминала НУТЭП, результатом которой стал рост его пропускной способности с 200 тыс. TEUs до 350 тыс. TEUs. Контейнерооборот в 2011г. на 61% превысил показатели предыдущего года. В конце 2011г. завершилась первая очередь строительства зернового терминала КСК, что обеспечило его мощность на уровне 2,0 млн. тонн зерна в год. Группа ГКС к концу 2011г. стала ведущим интермодальным перевозчиком грузов в контейнерах на Юге РФ и одним из крупнейших в России.

Среди логистически-ориентированных перспективных задач холдинга на 2012-2015гг. можно выделить следующие: увеличение пропускной способности контейнерного терминала НУТЭП до 600 тыс. TEUs.; завершение второй очереди строительства зернового терминала КСК с увеличением его мощности до 3,5 млн. тонн зерна в год и подведение к нему железнодорожных путей; ввод в действие комплекса по перевалке нефтепродуктов (ННК); расширение как числа входящих в холдинг компаний, так и объемов транспортно-экспедиторских услуг, оказываемых в России и за ее пределами.

Характеризуя основные результаты работы холдинга, обеспеченные во многом благодаря активному использованию логистических подходов, стоит отметить такие: за последние 7 лет контейнерооборот вырос в 6 раз (среднегодовые темпы роста по контейнерообороту НУТЭП в 2004-2011гг. превышали 29%); суммарные инвестиции в развитие терминалов за последние пять лет составили более 200 млн. долларов. Холдинг имеет единственный в Южном бассейне России контейнерный терминал, способный обслуживать суда

Post-Panamax. Впервые в Новороссийском порту задействованы причальные контейнерные перегружатели ship-to-shore.

Уже сегодня НУТЭП на логистической основе оказывает следующие стивидорные и транспортно-экспедиторские услуги:

- -загрузка/разгрузка контейнеризированных и других видов грузов;
- -транспортная обработка контейнеров и других грузов;
- -хранение и складирование грузов;
- -прием под обработку контейнеровозов, паромов и других судов;
- -техническое обеспечение операций органов государственного контроля;
- -логистически-ориентированное снабжение и обслуживание судов в период стоянки у причалов порта;
- -операции на прилегающей к терминалу акватории: швартовка, перестановка (перетяжка) судов и их маневрирование.

Участник холдинга группа «Глобальный Контейнерный Сервис», являясь национальным системным интегратором, выполняет комплексные логистические операции по доставке грузов в контейнерах, включающие:

- -услуги на базе собственных активов (склады, терминалы, автомобильный и железнодорожный транспорт);
- -услуги на базе сервисов (агентирование, экспедирование, услуги таможенного оформления, контрактная логистика);
- -интегрированные услуги (интермодальная интеграция, услуги сквозной ставки).

Последовательная логистизация интегрированных бизнес-процессов в группе компаний «Дело» обеспечивается с учетом выгодной инфраструктуры и ее технической оснащенности, наличия специализированных контейнерных причалов, собственного железнодорожного фронта для формирования и отправки блок-поездов, созданной электронной системы позиционирования контейнеров и системы подачи через Интернет заявок на выдачу, совмещенной с таможенной системой и системой бухучета.

Ключевой задачей управления интегрированными бизнес-процессами является их логистическая координация. В холдинге «Дело» эту задачу решает головная управляющая компания - ООО «Дело-Центр», определяющая стратегические планы развития бизнес-структур, составляющая отчетность по МФСО и консолидирующая управленческую информацию, а также привлекающая финансовые ресурсы для развития холдинга и разрабатывающая мероприятия по обеспечению синергетического эффекта в деятельности терминалов.

Преодоление существующих сложностей хозяйствования требует развития специальных форм и методов управления, учитывающих весь спектр социально-экономических реалий современной России, включая процесс преобразований, последствия недавнего глобального финансово-экономического кризиса, вероятность и масштабы новых кризисных явлений, а также менталитет и поведенческие традиции.

Обеспечение благоприятных условий для эффективного интегрирован-

ного бизнеса, с одной стороны, предполагает развитие законодательных, финансово-кредитных, налоговых и прочих элементов внешней среды, в которой действуют транспортно-экспедиторские компании, промышленные предприятия, торговые организации и их бизнес-партнеры, с другой, - требует принципиального улучшения деятельности самих этих структур, логистизации интегрированных транспортных, закупочных, производственных, складских и сбытовых подсистем хозяйствования. Значительные резервы повышения результативности интегрированного бизнеса могут быть мобилизованы путем его логистизации.

Задачи логистизации бизнес-процессов сегодня весьма актуальны практически для всей совокупности хозяйствующих субъектов. Как показывает практика, применение логистических подходов может принести значительную отдачу на различных этапах работы транспортных, производственных и снабженческо-сбытовых структур, что существенно повысит их конкуренто-способность и усилит рыночные позиции. В условиях вступления России в ВТО это становится особенно актуальным и значимым.

Логистический подход к управлению интегрированными бизнеспроцессами, предполагает скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансовых и информационных потоков в целях обеспечения максимально возможной синхронизации грузоперевозок, комплектации и производства и сбыта, а также в целях минимизации всех видов затрат на товародвижение. Разумеется, логистическая задача минимизации материальных, финансовых и прочих затрат должна решаться при непременном соблюдении требований развития структуры управления интегрированной компанией. Это обязательное условие сохранения и укрепления конкурентоспособности бизнеса. Данное обстоятельство хорошо понимает менеджмент группы компаний «Дело».

Интегрированные хозяйственные системы действуют в условиях высокой неопределенности и риска. Конъюнктура рынка, работа транспорта могут быть подвержены различным изменениям, поэтому важным условием эффективной системы управления хозяйствованием сегодня является ее способность к адаптации. По нашему мнению, логистическая система управления транспортно-экспедиторскими, производственными, торговыми и сопряженными с ними хозяйственными процессами должна постоянно уточняться и модифицироваться в соответствии с особенностями внутрифирменного развития и изменениями во внешней среде.

К числу направлений развития логистического обеспечения интегрированых внутрихозяйственных и снабженческо-сбытовых операций следует отнести: систематическое совершенствование договорной работы, оптимизацию состава бизнес-партнеров с учетом надежности и гибкости их подходов к взаимодействию; укрепление хозяйственных связей на основе максимально точного выполнения временных, адресных (территориальных) количественных и ассортиментных характеристик поставок (перевозок); гибкую ценовую политику; развитие дополнительных логистических услуг, в т.ч. складских и

сервисных; немедленное реагирование на изменяющиеся предложения и запросы рынка; повышение эффективности системы складирования; оптимизацию уровня запасов; рационализацию тары и упаковки; унификацию грузовых единиц; оптимизацию величины заказов; разработку наиболее целесообразных маршрутов перемещения грузов на складах компании и за их пределами.

Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что комплекс задач логистизации потоковых процессов в ряде интегрированных бизнесструктур решается с использованием системы информационно-аналитического, методического, управленческого и технического обеспечения, закрепленной в специальном логистическом регламенте организации.

Данный регламент, являющийся документом прямого действия, детально определяет логистические подходы к: работе с заказами; документообороту, сопровождающему товародвижение; регулированию внутрипроизводственных операций; организации складского хозяйства, хранению, упаковке и отгрузке товаров; транспортно-экспедиторской деятельности и другим операциям, связанным с продвижением товаров до конечного потребителя.

Логистическая концепция интеграционного развития бизнес-структур предусматривает регулирование всех потоковых процессов с целью их последовательной оптимизации, что предполагает привлечение логистиков на всех этапах товародвижения. Логистизация хозяйствования позволяет на основе систематического анализа перспектив и рисков проводить взаимоувязку различных интересов и обеспечивать увеличение эффективности работы всех структурных звеньев с целью сокращения издержек в системе «производитель – транспортировка (экспедирование) - ритейлер». В результате обеспечивается крупный синергетический эффект.

Систематический и разносторонний контроль за доведением товаров до конечного реализатора (потребителя), предусмотренный логистическим регламентом, является одной из важнейших управленческих задач интегрированных бизнес-групп. Недооценка информации, неосведомленность и некомпетентность ведут иногда к огромным потерям. Поступающая информация должна систематизироваться и аккумулироваться в специальных базах данных. Такое накопление многоаспектного опыта позволяет быстро и адекватно реагировать на аналогичные ситуации при их повторном возникновении, а также предвидеть новые. Формируемую при этом информационную базу необходимо использовать для разработки и корректировки логистическиориентированной тактики и стратегии интеграционного развития. На этих принципах строит свою работу ООО «Дело-Центр».

Нужно подчеркнуть, что эффективное управление интегрированными потоковыми процессами требует постоянного анализа конъюнктуры рынка, то есть сбора и обработки большого объема самой разной внешней информации. При этом данные о состоянии хозяйственной среды, уровне и специфике спроса на удаленных региональных сегментах товарного рынка нередко за-

паздывают или поступают в искаженном виде, что может привести к принятию ошибочных решений. В этой связи решение задач информационно-аналитического обеспечения бизнеса центральный офис должен проводить в тесном взаимодействии с дочерними компаниями, филиалами и региональными представительствами, способными наиболее точно и оперативно получать и оценивать информацию с удаленных территорий.

Деятельность подобных звеньев, по нашему мнению, играет важную роль в расширении занимаемых рыночных ниш, укреплении бизнес-связей, развитии информационного обеспечения коммерческой деятельности и ее логистической координации. К числу их задач относятся: сбор, систематизация и анализ данных о ситуации на отдельных региональных рынках, детальное исследование запросов потребителей; оценка логистических возможностей транспортных и складских организаций в конкретных регионах; исследование форм и методов работы конкурентов на данном региональном рынке; контроль за выполнением обязательств региональных хозяйствующих субъектов перед головной компанией; развитие бизнес-связей с хозяйственными партнерами в данном регионе (существующими и потенциальными) и воздействие на формирование потребности в продукции (услугах) интегрированной бизнес-группы; логистическая координация работы подразделений холдинга на конкретном региональном рынке и коммерческая деятельность в рамках диверсификации основных функций. Таким образом, аффилированным (дочерним) компаниям, филиалам и представительствам делегируются резидентские функции, которые наиболее эффективно могут быть реализованы на территории данного региона. С головной компанией эти структуры должны работать в режиме систематической обратной связи.

Конкуренция на рынке товаров и услуг, новые условия функционирования и развития интегрированных бизнес-структур заставляют корректировать сложившиеся методы управления хозяйственными процессами. Многие методики, которые устраивали менеджмент организаций долгие годы, начинают тормозить интегрированный бизнес. Они требуют детального анализа и пересмотра. Появляется необходимость изыскания дополнительных резервов и возможностей, поиска путей снижения затрат и повышения качества работы, реорганизации и реструктуризации компаний. Сегодня необходим скорейший перевод системы интегрированного хозяйствования на логистические принципы работы.

Бизнес-структурам, нацеленным на развитие интеграционных подходов в своей деятельности, необходимо с помощью логистики уточнить профиль работы, стиль хозяйственного поведения и принципы своего бизнеспартнерства, позволяющие заложить основы долгосрочного коммерческого успеха, создать надежную материально-техническую и финансовую базу для устойчивого и конкурентоспособного функционирования.

## Библиографический список:

- 1. Адамов Н.А. Логистическое управление финансовыми потоками организации.// Сибирская финансовая школа, 2011, №6. С. 144-147.
- 2. Адамов Н.А., Элларян А.С. Концептуальные аспекты развития национальной транспортно-логистической системы.// РИСК. 2013. №3.
- 3. Адамов Н.А., Каптерев А.И. Логистика и лизинг: сопряженность задач и направления развития // Сибирская финансовая школа, № 6, 2011 г. Стр.92-94.
- 4. Адамов Н.А., Пенчукова Т.А. Теоретические основы управления затратами // Российский финансовый менеджер, № 1, 2008.
- 5. Брыкин А.В., Шумаев В.А. Организация инновационного развития промышленности на основе кластерного подхода.//Экономист. 2013, №3.
- 6. Карнаухов С.Б., Семенов Н.Н., Быков А.В. Разноуровневые предпосылки активизации инновационных процессов.//Сибирская финансовая школа. 2011. №6, с 7-11.
- 7. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. / Под общ. и научн. ред. проф. В.И.Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2004.
- 8. Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы. М. Национальный совет по корпоративному управлению, 2007.
- 9. Моргунов В.И. Корпоративная маркетинго-логистическая стратегия бизнеса в условиях диверсификации российской экономики. Монография.- Изд. «Дашков и К», 2007.
- 10. Моргунов В.И., Моргунов С.В. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 184с.
- 11. Прокофьева Т.А., Лопаткин О.М., Зацепин А.С. Кластерный подход к формированию макрологистических платформ на территории Федеральных округов России.//Логистика сегодня. 2011, №1, с. 46-61.
- 12. Прокофьева.Т.А. Логистический подход к реализации транспортной стратегии России: региональный аспект.// Логистика сегодня.- 2004, №1.