## Элларян А.С.,

кандидат экономических наук, главный научный сотрудник Института исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ИТКОР)

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЕРАРХИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ СФЕ-РОЙ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ УСЛУГ

В статье рассматриваются вопросы построения многоуровневой системы управления транспортно-экспедиторской сферой на принципах логистики. Ключевые слова: многоуровневый менеджмент, транспортно-экспедиторские услуги, модель, логистические принципы.

Проводимые у нас преобразования транспортно-экспедиторской сферы, разрабатываемые подходы к моделированию ее развития должны базироваться на принципах и механизмах, действующих в мировом сообществе. Кроме того должны быть учтены особенности предыдущих этапов и современного состояния экономики страны, специфика ее отраслевой и региональной структуры, продолжительность процесса преобразований, менталитет населения, а также другие факторы.

Несмотря на имеющиеся разработки в области, развития транспортноэкспедиторских компаний, еще многое предстоит уточнить в плане теоретического осмысления постпереходного периода и обоснования путей повышения устойчивости грузоперевозчиков в новой хозяйственной системе государственного регулирования и новых условиях взаимоотношений с другими хозяйствующими субъектами. При этом прямое заимствование зарубежных аналогов затруднено из-за специфики наших условий и незрелости рыночных отношений.

В транзитивной экономике положение транспортно-экспедиторских организаций коренным образом меняется. Становясь структурой, обладающей экономической самостоятельностью и полностью отвечающей за результаты своей хозяйственной деятельности, субъект транспортно-экспедиторской сферы должен сформировать у себя систему менеджмента, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке.

Научную основу менеджмента составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Задачей менеджмента является выявление факторов и условий, при которых совместная деятельность хозяйствующих субъектов и отдельных работников оказывается более эффективной. Упорядоченные знания об управлении позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий, в соответствии с чем разрабатывать хозяйственную стратегию компании, корректировать модели хозяйственного поведения.

Менеджмент - это интеграционный процесс, в ходе которого осуществля-

ется формирование бизнес-структур и управление ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, стимулирования, регулирования, контроля и анализа. Действенным инструментом управления является логистика, позволяющая бизнес-структурам, в т.ч. транспортно-экспедиторским, формировать эффективную стратегию обеспечения своего конкурентного преимущества, исходя не из абстрактной ориентации на рынок, а из запросов конкретного потребителя.

Наиболее полно преимущества логистических методов управления проявляются в фирмах, действующих в условиях постоянного динамизма спроса и предложения, имеющих сложные хозяйственные связи, включая международные. Именно к таким структурам относятся субъекты транспортно-экспедиторской сферы.

Определенные шаги в сфере применения логистического подхода на макроуровне были сделаны еще в бывшем Союзе при разработке балансов народного хозяйства. Тогда был разработан алгоритм решения ряда оптимизационных задач (прикрепления потребителей к поставщикам, ассортиментной загрузки производства, установления рациональных хозяйственных связей, размещения складского хозяйства и других) преимущественно макроуровневого характера, в которых был реализован логистический подход, хотя сам термин «логистика» не применялся. Имело место использование отдельных элементов логистики, в то время как классическая логистика рассматривает все эти элементы во взаимосвязи и взаимозависимости.

В условиях рыночной экономики, по сравнению с прежней административно-регулируемой системой, кардинально меняются социально-экономические ориентиры управляющих воздействий. Это трансформирует не только саму постановку логистических задач, но и условия их реализации. В то же время при решении проблем логистики необходимо учитывать опыт, накопленный в отечественной экономике за предыдущие годы. Анализ деятельности различных звеньев логистического конвейера показывает, что большинство традиционных задач товародвижения сохраняют свою актуальность при внесении соответствующих рыночных корректив как в своей постановке, так и при выборе альтернативных способов их решения

В качестве объекта управления в логистике признаются потоковые процессы (материальные, информационные, финансовые), в т.ч. и экспортно-импортные. Управление материальным потоком — процесс многосубъектный. Задача логистики заключается в том, чтобы увязать организационные, технологические, экономические, экологические и другие возможности и интересы всех участников процесса товародвижения, рассматривая его в качестве системы.

Нужно отметить, что материальный поток опосредуется не только информационными и финансовыми потоками. Через каналы товародвижения проходит поток собственности и поток риска. Нельзя забывать и о кадровом обеспечении, инновационных процессах и т.д. Любой элемент данной системы должен совершенствоваться в той мере, в какой это ей необходимо. Это следует учитывать,

применяя логистический подход к управлению конкретной бизнес-структурой, разрабатывая модели ее развития.

Полную характеристику логистики можно сделать на основе ее трактовки как сочетания всех компонентов, способствующих эффективному соединению пространства и времени. Обобщая различные точки зрения, очевидно, можно сказать, что логистика — это система оптимизации материального, информационного и финансового потоков, обеспечивающая доставку нужного товара, в нужном количестве, в нужном ассортименте, по нужной цене, в нужное время, в нужное место по оптимальным маршрутам и с минимальными затратами. Интегрирующее свойство логистики заключается в обеспечении синхронизации сопряженных бизнес-процессов.

Актуальность логистического управления товародвижением многократно возросла в нашей стране в условиях развития рыночных отношений. Это вызвано рядом причин и прежде всего динамичным увеличением горизонтальных хозяйственных связей между бизнес-структурами. В настоящее время формируются новые условия для развития взаимодействия товаропроизводителей с транспортно-экспедиторскими структурами на основе расширения хозяйственной свободы и инициативы.

Сегодня все большее число фирм становятся диверсифицированными и представляют собой открытые системы. В отличие от закрытых систем здесь отношения между хозяйствующими субъектами строятся на принципах сотрудничества, кооперирования и аутсорсинга.

Одной из особенностей современного периода является переход от так называемой индустриальной экономики к сервисной. В первую очередь это связано с тем, что сфера услуг, в т.ч. транспортно-экспедиторских, превращается в движущую силу хозяйственного развития. Этот процесс требует корректировки стратегий менеджмента. В «сервисной» экономике бизнес-структуры нацелены в первую очередь на повышение эффекта полезности, более полное удовлетворение специфических запросов клиентов.

Под понятием «качество» в «сервисной» экономике понимается способность производителя услуг установить и постоянно отслеживать отношения с потребителем в целях максимизации степени удовлетворения его потребностей. В «сервисной» экономике меняется стиль менеджмента, отличительными особенностями его становятся гибкость, быстрота принятия решений, сетевая организация, свобода маневра и открытость.

Партнеры стремятся создавать организационные структуры, которые отличаются развитыми связями. В этом случае, ориентируясь на потребности клиентов, организации больше внимания уделяют обеспечению взаимосвязи между стратегическими целями фирмы и мотивацией сотрудников. В «сервисной» экономике важным фактором, определяющим успех компании, является ее способность понять системы предпочтений клиента, оценить тенденции их развития и как можно лучше удовлетворять запросы. Ориентация на потребителя предполагает хорошее понимание системы его ценностей, умение предвосхищать желательные для клиента решения. Для реализации этой цели продавец услуг уста-

навливает диалоговые отношения со своими клиентами и становится для них консультантом.

Все процессы, явления и отношения могут рассматриваться как системы, обладающие определенной структурой. Взаимодействие и взаимоотношение между элементами в логистических системах приобретают характер особого взаимодействия. Простого взаимоотношения и упорядочения элементов недостаточно для образования системы. Отдельные элементы системы должны терять часть своих степеней свободы и вступать в определенные и взаимозависимые отношения друг с другом, образующие единую целостность, не сводимую к сумме составляющих ее частей. Это предполагает увязку технологических и экономических возможностей и интересов всех участников логистической системы. Для того чтобы система, в т.ч. система транспортно-экспедиторских услуг, работала эффективно, она должна обеспечить сопряжение целей ее отдельных подсистем с целями системы в целом, что позволит минимизировать суммарные логистические затраты по всем звеньям системы и снижение относительного уровня издержек.

Наиболее характерными свойствами логистических образований являются системность, синергизм и оптимальность. Системность подчеркивает целостность потоковых процессов, подвергающихся логистическому воздействию в рамках управляемой системы. Синергизм находит выражение в превышении эффективности функционирования системы в целом по сравнению с суммарной эффективностью отдельных ее частей. Оптимизационные решения в логистических системах обеспечивают устойчивость текущего управления и улучшают возможность выбора правильного решения в будущем.

Конкретизируя роль логистики и других инструментов менеджмента в обеспечении экономической устойчивости транспортно-экспедиторских компаний, подчеркнем, что сегодня - это сложные хозяйственные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. При этом в последнее время резко возросла роль факторов внешней среды.

Экономическая устойчивость и конкурентоспособность хозяйственных структур сегодня определяется не только рациональной организацией хозяйствования, снижением издержек и развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы. На первое место скорее выдвигаются проблемы гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды.

Управление транспортно-экспедиторскими организациями в условиях постпереходной экономики во многом сложнее, чем в условиях централизованного хозяйствования. Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям во внешней среде. Последнюю можно охарактеризовать как совокупность переменных, которые находятся за пределами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Это прежде всего те хозяйствующие субъекты, которые связаны с организацией в силу выполняемых ей задач: потре-

бители услуг, поставщики оборудования и материалов, логистические провайдеры, органы управления, конкуренты. Кроме того существует второй ряд переменных внешней среды - это факторы, которые не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность компании, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. Ключевая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим и физико-географическим факторам.

По нашему мнению, именно внешнее состояние сегодня диктует стратегию и тактику менеджмента бизнес-структур. С учетом высокой степени неопределенности внешней среды необходимым сегодня является использование ситуационного подхода к управлению. Согласно данному подходу, внутренняя среда организации является ответом на различные по своей природе внешние воздействия. Центральным моментом этого подхода является диагностика ситуации, т.е. четкое определение конкретного набора факторов, оказывающих влияние на работу компании в данный период времени. Ключевой задачей менеджмента в этой обстановке становится осуществление управляющего воздействия, обеспечивающего адаптацию хозяйствующего субъекта к внешним реалиям.

Внутренняя среда организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на условия хозяйствования. Это организационная структура компании, функции, выполняемые ее звеньями, формы и методы, с помощью которых эти функции реализуются, а также ресурсный потенциал, позволяющий осуществлять хозяйственную деятельность.

Нужно отметить, что менеджмент в современной транспортноэкспедиторской компании носит весьма многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами приходится решать огромное количество текущих и оперативных. Кроме экономических возникают задачи социальные, организационные, технические, научные и др. Наряду с регулярно повторяющимися, традиционными проблемами приходится принимать решения по непредвиденным ситуациям и т.д.

Классификация целей менеджмента позволяет конкретизировать задачу целеполагания и использовать соответствующие механизмы и методы, применяемые для соответствующих классов целей. Количество и разнообразие целей менеджмента сегодня так велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее масштабов, специализации и формы собственности. Все большее использование сейчас получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Очевидно, они могут быть охарактеризованы как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Транспортно-экспедиторские структуры все активнее обращаются к методам стратегического планирования, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления. Организационные механизмы часто в

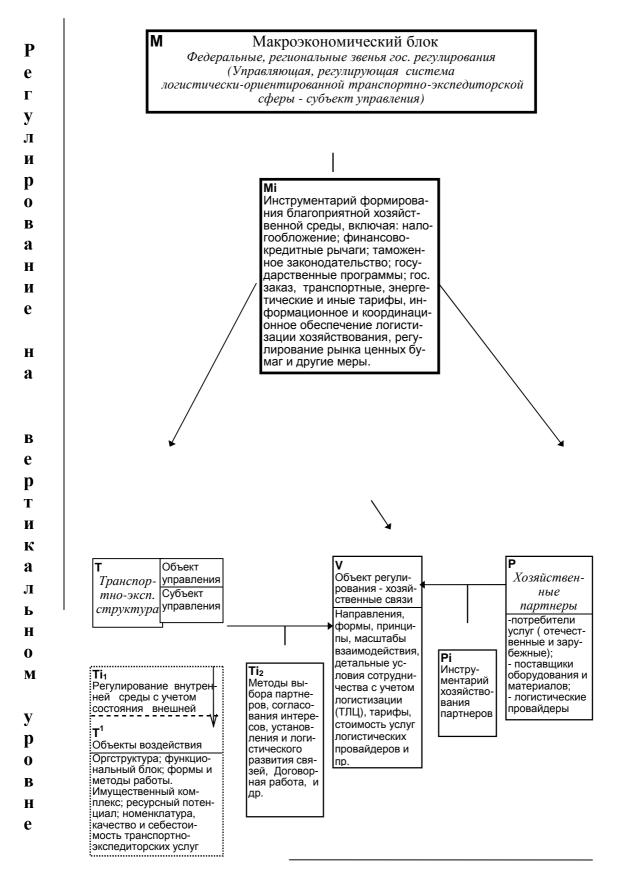
большей степени приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Сегодня возникают такие цели и задачи, которые раньше транспортно-экспедиторские организации самостоятельно не решали и даже не ставили. В современных условиях их функционирование сопряжено с попаданием в зону очень высокой хозяйственной неопределенности и риска.

В результате проводимого реформирования радикально меняются действовавшие методы микро- и макроэкономического регулирования транспортно-экспедиторского обслуживания. Происходит формирование новых отношений как между хозяйствующими субъектами, так и внутри отдельных структур. Вместе с тем экономика нашей страны еще далеко не рыночная, поэтому у нас пока не может быть полностью использована структура органов управления стран со сложившейся рыночной экономикой. По нашему мнению, современная структура органов власти должна быть максимально адекватной транзитивному облику экономики.

Сферой федерального и регионального воздействия все больше становятся макроэкономические преобразования, а характерной тенденцией является децентрализация управления и передача основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом ко все большей экономической самостоятельности бизнесструктур на базе развития на них отношений собственности.

Отмеченные обстоятельства обусловливают необходимость формирования и функционирования транспортно-экспедиторских структур как открытых, социально ориентированных систем. Концепция открытых систем означает усиление поворота к потребителю. Каждая транспортно-экспедиторская компания, функционирующая в современной России, должна во многом самостоятельно решать не только внутрифирменные вопросы, но и проблемы всей совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, налаживание коммуникаций - весьма краткий перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции грузоперевозчиков, а теперь стоят в ряду важнейших.

Наряду с необходимостью развития транспортно-экспедиторских компаний как таковых, сегодня необходимо и гибкое сочетание методов внутрифирменного регулирования их деятельности с государственным управлением. С этих методологических позиций считаем необходимым обосновать следующее концептуальное положение: динамичное развитие транспортно-экспедиторской сферы возможно на основе постоянного совершенствования трех основных взаимосвязанных элементов целостной многоуровневой системы регулирования: блока макроэкономического управления; блока внутрихозяйственного управления; блока управления межфирменным взаимодействием (организации и развития рациональных логистически-ориентированных хозяйственных связей). Схематически целостную многоуровневую систему управления транспортно-экспедиторской деятельностью во взаимоувязке с комплексом задач по оптимизации этой системы можно отразить в виде, представленном на рис. 1.



Управление на горизонтальном уровне

Рис. 1. Модель многоуровневой системы логистически-ориентированного управления транспортно-экспедиторской деятельностью

Все макро- и микроэкономические регуляторы в той или иной мере влияют на эффективность транспортно-экспедиторского обслуживания, а соответственно на экономическую устойчивость его субъектов.

Среди задач оптимизации системы управления транспортно-экспедиторской сферой, по нашему мнению, можно выделить следующие:

1. Обеспечение рациональности отношений между такими управляющими и управляемыми подсистемами, как:

$$M \xrightarrow{\qquad \qquad } T; T \xrightarrow{\qquad \qquad } T1; \xrightarrow{\qquad \qquad } P; \xrightarrow{\qquad \qquad } P$$

- 2. Оценка факторов, определяющих эффективность регулирующего воздействия (инструментария: Mi, Ti1, Ti2, Pi) в вышеприведенных подсистемах.
  - 3. Разработка и реализация мер по развитию элементов управления.

Таковым представляется возможное уточнение методологических подходов к формированию целостной многоуровневой системы управления транспортно-экспедиторской сферой с учетом требований логистики.

## Библиографический список:

- 1. Адамов Н.А., Элларян А.С. Концептуальные аспекты развития национальной транспортно-логистической системы.// РИСК. 2013. №3.
- 2. Адамов Н.А., Каптерев А.И. Логистика и лизинг: сопряженность задач и направления развития // Сибирская финансовая школа, № 6, 2011 г. Стр.92-94.
- 3. Адамов Н.А., Пенчукова Т.А. Теоретические основы управления затратами // Российский финансовый менеджер, № 1, 2008.
- 4. Быкова М.А., Семенов Н.Н. Управление устойчивым развитием бизнесструктур: Монография.- М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2011.-366с.
- 5. Винслав Ю.Б., Бобырев В.В. Принципы и модели формирования промышленной политики России // РИСК 2012. № 1.
- 6. Гармашов В.С., Моргунов В.И. Особенности, стратегические направления и тенденции развития сферы транспортных услуг в России // Сибирская финансовая школа. 2011.  $\mathbb{N}$ 6.
- 7. Горн А.П., Новиков Д.Т., Субботин А.С. Условия инновационного развития экономики России: монография. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2012.
- 8. Карнаухов С.Б., Семенов Н.Н., Быков А.В. Разноуровневые предпосылки активизации инновационных процессов.//Сибирская финансовая школа. 2011. №6, с 7-11
- 9. Куренков П.В., Котляренко А.Ф. Внешнеторговые перевозки в смешанном сообщении. Экономика. Логистика. Управление.- Самара: Изд-во «Солдат

Отечества», 2002. – 636c.

- 10. Прокофьева.Т.А. Логистический подход к реализации транспортной стратегии России: региональный аспект.// Логистика сегодня.- 2004, №1.
- 11. Якутин. Ю.В. Сфера транспортных услуг: проблемные вопросы реформирования и организации корпоративного бизнеса // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. 2012. N 3.