УДК 635:135

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТИРОВКИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Р. Р. Баширзаде
аспирант кафедры менеджмента туристического бизнеса,
Саратовский государственный технический университет
им. Гагарина Ю. А.
E-mail: balomasovajo@mail.ru

Ю. О. Глушкова
кандидат экономических наук, доцент кафедры
прикладной экономики и управления инновациями,
Саратовский государственный технический университет
им. Гагарина Ю. А.
E-mail: balomasova@mail.ru

А. В. Пахомова
кандидат экономических наук, профессор кафедры
менеджмента туристического бизнеса,
Саратовский государственный технический университет
им. Гагарина Ю. А.
E-mail: balomasova@mail.ru

Введение. Первичной задачей транспортного обслуживания материальных потоков внутри страны и в рамках интеграционных объединений (Таможенного союза) является доставка товара потребителю согласно требованиям логистики. Нарушение на практике сроков и стоимости перевозок, несогласованность логистических операций приводят к противоречиям между участниками цепи поставок, невозможности обеспечивать нормальные условия для доставки созданной ценности. Одна из причин этого заключается в недостаточной теоретической и практической проработанности вопросов скоординированности планирования сфер логистической деятельности участников цепочки поставки и внутренними подразделениями. В статье предлагаются методические рекомендации по формированию базовой модели разграничения компетенций в процессе стратегического планирования на уровнях предпринимательства в целом и его сфер, основанные на дифференциации целей и задач по объектам, функциям и элементам логистической системы. **Эмпирический анализ.** Процесс планирования представлен комплексным анализом в двумерном пространстве взаимосвязей стратегий, функций, объектов логистической системы, базирующихся на разграничении компетенций, целей и задач по стратегическим полям предпринимательства: маркетинг, производство, персонал, организация, финансирование. **Обсуждение результатов.** Результатом разработанных авторами методических рекомендаций является предложение применения двумерной матрицы пространства активностей для реализации процесса стратегического планирования, направленного на формирование комплекса мероприятий по достижению целевых показателей транспортного обслуживания.

Ключевые слова: логистическая система, транспортировка, стратегическое планирование, объектно-ориентированное планирование, функционально-ориентированное планирование, двумерная матрица, компетенция, координация.

Введение

В условиях глобальных вызовов требуется пересмотреть существующий подход к процессу стратегического планирования транспортного обслуживания ресурсных потоков и потоков готовой продукции. Повышается необходимость теоретического обоснования и практических рекомендаций по комплексному анализу функций и объектов планирования логистической системы предпринимательства на транспорте с учетом факторов, влияющих, с одной стороны, на взаимосвязь ее с внешней средой, с другой – на взаимодействие подсистем (подразделений). Только на основе интеграции этих взаимосвязей и взаимодействий, образующей своего рода «силовое поле» логистических активностей, можно обеспечить устойчивое функционирование системы, в данном случае транспортного обслуживания. Значение интеграции функций и объектов в процессе стратегического планирования транспортировки товаров возрастает в условиях системных изменений в области внешнеэкономических связей России, в частности, формирования и функционирования Таможенного союза.

Несмотря на то что в настоящее время для транспортного обслуживания предприятий разработан и апробирован широкий сервисный спектр с добавленной стоимостью, актуальным представляется внедрение в практику принципов комплексной/интегрированной логистики как основы для выбора провайдеров, транспортно-логистических компаний. Так, работа клиентов с 4PL-провайдерами строится на основе среднесрочных и долгосрочных контрактов (договоров), на применении системного подхода к управлению всеми логистическими бизнес-процессами, координации действий компании и ее ключевых контрагентов в цепи поставок, обеспечении их эффективного взаимодействия и обмена данными [1, с. 79].

Для того чтобы самостоятельные транспортные предприятия или логистические посредники осуществляли комплекс услуг (организация и управление перевозками, обработка груза, подготовка экспортно-импортной и фрахтовой

© Баширзаде Р. Р., Глушкова Ю. О., Пахомова А. В., 2015

документации и др.) в соответствии с требованиями логистики, необходимо усовершенствовать существующий подход к стратегическому планированию, основанный на разработке миссии, целей, задач по стратегическим зонам хозяйствования. Такой подход ориентирован преимущественно на фрагментарное выполнение функций планирования подразделениями, интересы которых не всегда совпадают при реализации выработанных маркетинговых, производственных и других стратегий. Например, стратегия снижения логистических издержек на транспортировку за счет создания больших запасов приходит в противоречие со стратегией минимизации оборотных средств. Недостаточное внимание предпринимателя к структуре логистических затрат приводит к увеличению их доли в себестоимости и цене готовой продукции. Более того, нарушение на практике сроков и стоимости перевозок, несогласованность логистических операций создают противоречия между участниками цепи поставок, подразделениями предприятий, в результате – невозможно обеспечивать нормальные условия для доставки созданной ценности. Предлагаемый усовершенствованный подход к формированию процесса стратегического планирования транспортировки основан на четком разграничении компетенций по уровням управления и обеспечении координации функций и объектов для взаимосогласованности действий участников цепи поставок и подразделений предприятий. В рамках «силового поля» должны быть определены показатели в разрезе системы, стратегий и функций, плановых уровней в зависимости от их влияния на достижение запланированных показателей. Это требует разработки методических рекомендаций по формированию базовой модели разграничения компетенций в процессе стратегического планирования на уровнях предпринимательства в целом и его сфер, основанных на дифференциации целей и задач по объектам, функциям и элементам логистической системы. Предлагаемые рекомендации можно рассматривать как усовершенствованный подход к развитию логистики, отвечающий, тем не менее, базисному научному представлению о типовых формах организации материальных и сопутствующих им потоков (цепи, каналы, сети), обеспечивающих бизнес-единство взаимодействующих предприятий и организаций, объединений специалистов, работающих в разных отраслях, образующих сеть элементов-звеньев участников логистического процесса, направленных на обеспечение эффективности и надежности функционирования материальных потоков в сфере товародвижения [2, с. 19].

Эмпирический анализ

Стратегически важной задачей для экономики России является интеграция в мировое транспортное пространство, предполагающая развитие международного сотрудничества в области транспорта в других международных транспортных организациях и с другими торговыми партнерами России, расширение участия в системе международных соглашений и конвенций в области транспорта, а также в крупных международных транспортных проектах [3, с. 111].

Актуальность решения этой задачи доказана следующими данными. Затраты на транспортировку, по разным оценкам, составляют от 20 до 70% от общих затрат на логистику, при этом в цене товаров транспортная составляющая разная в зависимости от вида продукции: 2–3% для электроники, 5–6% для продуктов питания, 7–12% для машин и оборудования, 40–60% для сырьевой продукции, 80–85% для минерально-сырьевых продуктов и может доходить до 300% от себестоимости производства продукции по различным отраслям и компаниям [4, с. 265].

Одним из узких мест транспортно-логистического сервиса является недостаточная проработка маркетинговых стратегий функционирования, выявленная на основе анализа состояния транспортного и терминально-складского комплекса большинства российских регионов. Результат виден на сокращении объемов перевозок грузов (таблица).

Перевозки грузов транспортом

Транспорт	Ноябрь 2014 г., млн тонн	В % к	
		ноябрю 2013 г.	ноябрю 2014 г.
Железнодорожный	658,2	94,4	91,5
Автомобильный	103,1	99,7	95,9
Морской	454,6	93,2	89,7
Внутренний водный	1,3	91,0	86,3
Воздушный (транспортная авиация)	7,0	66,2	56,5
Трубопроводный	0,1	108,0	100,6

Причиной сокращения объемов перевозок является низкая степень взаимодействия подразделений, ответственности менеджеров за разработку и реализацию стратегий транспортного обеспечения участников цепочек поставок. Поэтому эффективное интеграционное взаимодействие участников цепи поставок внутри страны и при освоении экономических межстрановых потоков, опосредуемое транспортом, возможно только в том случае, когда выработан общий методический подход к процессу стратегического планирования для всех звеньев. Основные положения этого подхода должны базироваться на следующих принципах.

1. Стратегическое планирование охватывает плановые расчеты всех полей и подразделений предпринимательства. Соблюдение этого принципа означает направленность планирования на совокупный потенциал успеха и ведет к расширению элементов стратегического планового процесса за счет объектно-ориентированных активностей.

2. В качестве исходной схемы распределения плановых предпринимательских задач служит разделение их на пять стратегических полей: маркетинг, производство, персонал, организация и финансирование. Возможны также другие разграничения потенциала успеха предпринимательства. Важным при этом является то, что мы не ограничиваемся отдельным потенциалом, например «продукт – рынок», но имеем в виду совокупный потенциал успеха.

3. Планирование распространяется только на тот потенциал успеха, на который может влиять предприниматель; не включаются в стратегическое планирование в качестве информационной основы такие переменные, которые находятся вне зоны компетенции предпринимательства. Например, не охватываются стратегическим полем исследования такие факторы окружающей среды, как социополитические и социокультурные. Если в отдельных случаях имеется возможность исследования влияния этих факторов на предпринимательство, то можно учесть их через названные пять стратегических полей.

4. Планирование инвестиций, снабжения, а также исследований и развития (НИОКР) упорядочено как пересекающиеся функции, относящиеся ко всем плановым полям.

5. Процесс планирования представлен комплексным анализом в двумерном пространстве взаимосвязей стратегий, функций, объектов логистической системы, базирующихся на разграничении компетенций, целей и задач по стратегическим полям: маркетинг, производство, персонал, организация, финансирование.

Далее предлагаются методические рекомендации по формированию базовой модели разграничения компетенций в процессе стратегического планирования на уровнях предпринимательства в целом и его сфер, основанные на дифференциации целей и задач по объектам, функциям и элементам логистической системы.

В качестве основы дифференциации плановых предпринимательских задач служит выделение пяти названных стратегических полей. Литература показывает, что возможны также другие разграничения плановых полей определения потенциала успеха предпринимательства.

Остановимся подробнее на характеристиках перечисленных полей стратегического планирования, учитывающих специфику транспортного обслуживания при формировании функциональных стратегий по каждому объекту.

Маркетинг

Цель: создание и использование маркетингового потенциала предпринимательства. Задачи маркетинговой стратегии – установить, какие продукты, транспортные услуги, на каких рынках, с какими маркетинговыми активностями должны быть проданы. Под влиянием этого круга задач должны быть все поля стратегического планирования, поэтому маркетинг обозначается часто ядром стратегического планирования. Поскольку все другие поля стратегического планирования краткосрочного и долгосрочного периодов могут влиять на стратегическое планирование маркетинга, то нельзя говорить лишь о его примате.

Содержательно уточняется охват стратегическим планированием маркетинга будущей комбинации «продукт – рынок». Перед выбором рыночных сегментов необходимо идентифицировать потенциальные группы потребителей, а также возможные решения по удовлетворению потребностей спроса. Для этого предпринимается разделение рынка на сегменты по группам клиентов и их потребностям в транспортном обеспечении. На выбор маркетинговых альтернатив разработки рынка влияет установление основополагающих признаков продуктовой, ценовой, коммуникационной, сбытовой политики. В условиях кризиса необходима разработка следующих стратегий: расширение рынков продаж, развитие продуктовой линейки, повышение квалификации персонала.

Исходным пунктом стратегии маркетинга является ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей. Анализ и прогнозы структуры спроса, соотношения спроса и предложения, а также преференций потребителей предполагают наряду с исследованием кон-

куренции также политические, социокультурные, экологические и правовые рамочные условия как информационного базиса стратегического маркетингового планирования.

Производство

Цель: изучить с качественной и количественной точек зрения потенциал методов производства и организации с учетом влияющих факторов. Задачи: обоснование мероприятий по созданию и эффективному использованию этого потенциала. Вопросы стратегического планирования производства дискутируются преимущественно во взаимосвязи с планированием продуктовой программы для отдельных рынков. В выбранной здесь систематике детерминирована комбинация «продукт – рынок», упорядоченная полем маркетингового планирования. Стратегическое продуктовое планирование охватывает создание или уменьшение технического и информационного потенциала. Объектом этого планового поля являются методы производства и организация производства. Содержательно уточняется определение потребности производственных факторов, которые выявляются на основе планирования производственной программы. В качестве стратегического фактора успеха при этом также детерминируется глубина производства, т.е. количество ступеней изготовления продукта, которое должно быть сосредоточено в собственном, данном производстве. Исходя из этого устанавливаются и проверяются различные стратегии снабжения, например, исходя из заключения долгосрочных договоров или покупки ресурсов у разных поставщиков или у одной выпускающей фирмы. Аналогом этому является определение метода производства и организации производства. Отражающие их планируемые показатели сравниваются с соответствующими фактическими значениями. В качестве методического подхода к применению этого сравнения можно предложить векторное сравнение факторов производства, например, включение квалификационных требований (перечень должностных обязанностей), квалификационного профиля. Оценка этих требований относится к методике сравнения профиля в сфере персонала. При этом отчетливо возникает проблема измерения, но также и проблема агрегирования. Одним из актуальных направлений совершенствования производства на сегодня является концепция «бережливого производства», которая может быть применена во всех функциональных областях логистики, а принципы «бережливого производства» должны быть распространены на функции и операции всех видов потоков – материальных, информационных, финансовых, кадровых, правовых [5, с. 147].

Основанием для стратегического планирования производства служат анализ и прогнозы технологических факторов внешней среды, зависящих, в свою очередь, от состояния и способов технического развития. Следует различать при этом базовые технические новшества и обусловленное отраслью новое техническое развитие. Для отдельных отраслей исследуется влияние законодательных факторов и рынков снабжения. Целесообразно применить новую модель отношений с поставщиками, основанную на пресорсинге, впервые примененном в мировой компании-производителе «Chrysler». Суть пресорсинга состоит в выборе поставщиков на начальной стадии разработки концепции модели (например автомобиля) и возложении на них значительной, если не полной, ответственности за проектирование тех или иных комплектующих или узлов. Значение пресорсинга состоит в том, что он позволяет работать над многими техническими задачами не последовательно, а одновременно, ускоряя тем сам процесс проектирования новых изделий [6, с. 76.].

Анализ и прогнозы рынков снабжения должны показывать, как факторы конкурентной ситуации на рынке производственных факторов и виды рисков снабжения влияют на отдельные производственные показатели. Так, ограничения в снабжении могут привести к ограничениям в производственной сфере и к изменению стратегии «продукт – рынок».

Персонал

Цель: создание, использование (или снижение) потенциала персонала. Понятие «потенциал персонала» охватывает при этом численность персонала с определенными специфичными качественными и количественными характеристиками, а также знаниями и навыками. Данное положение подтверждается мнением, согласно которому «при существующей довольно сложной транспортной системе большое значение имеет профессиональность, четкость и грамотность составления планов перевозок, определение наилучших путей следования груза. Именно эти задачи стоят перед транспортной логистикой» [7, с. 138].

Задачи планирования стратегии обеспечения персоналом состоят в выработке мероприятий, направленных на покрытие количественной и качественной потребности предпринимательства, а также влияния найма (высвобождения) на изменение потенциала персонала. Обратим внимание на снижение потенциала персонала как актуальную для кризисной экономики задачу

планирования высвобождения персонала. Объектом планирования в этом случае являются не только традиционные формы, например, сокращение численности персонала при уменьшении объемов производства, но и такие стратегические активности, как дальнейшее обучение персонала, выделение частей предприятия в новые фирмы, создание возможностей для переобучения. Этот краеугольный камень стратегического планирования персонала дополняется стратегически ориентированной системой управления и регулирования процессов формирования условий труда и социальной политики предпринимателя. Информационной основой является предпринимательское исследование рынка труда и персонала.

Особое внимание следует обратить на то, что планирование персонала базируется на планах объемов продукции (план маркетинга, план производства продукции). Отдельной основой стратегического планирования персонала является реализация необходимого для прочих планов потенциала персонала. Наряду с этими экономическими задачами предусматриваются социальные цели предпринимательства и индивидуальные цели сотрудников. Если в процессе планирования персонала недостаточно четко определяются ограничения, то это обязательно приведет к обратному воздействию на планы выполнения выпуска продукции (оказания услуг). Более того, следует принимать во внимание взаимовлияние между областью персонала и областью организации в рамках реализации задач, компетенций при планировании жестких или гибких (мягких) структур. Так как использование персонала и выплаты ему предполагают финансовые средства, то следует отметить и обратное влияние финансирования на планирование персонала, однако необходимо дальнейшее исследование этой взаимозависимости (взаимовлияния).

Организация

Цель: выявить особенности создания потенциала организационной структуры. Задача: подготовить образец структуры для реализации предпринимательских стратегий. Потенциал организации рассматривается применительно к жесткой и гибкой (мягкой) структурам. Это позволяет конкретизировать формулировки планирования распределения задач и установление областей компетенции. Стратегические аспекты планирования гибкой (мягкой) структуры включают основополагающие требования к формированию систем коммуникационной, информационной, координационной, а также предпринимательской культуры. Горизонт стратегического организационного планирования обусловлен продолжительностью формирования потенциала структуры. Так как изменение жестких структур, как правило, распространяется на большее количество лет (более длительно, чем мягкие структуры), то их планирование предусматривается на долгосрочный период.

Если следовать положениям ситуационного применения организационного учения, то различные ситуации обусловливают различные формы структуры. Поэтому как предпосылки стратегического организационного планирования требуются анализ и прогнозы релевантных факторов внешней среды для создания информационных основ идентификации организационных проблем и создания (развития) подходящей организационной структуры. В качестве релевантных факторов внешней среды в литературе особенно исследуются динамика и зависимость предпринимательства от рынков сбыта и снабжения, масштабов (мощности) предпринимательства, а также степени диверсификации и динамики программы производства. Всесторонние отношения взаимозависимости плановых полей предпринимательства должны быть наглядно представлены в области стратегического организационного планирования.

Несмотря на многочисленные эмпирические исследования влияния организационной структуры при различных контекстах комбинации факторов, проблемным, особенно значимым вопросом остается и требует самостоятельной разработки оценка эффективности (результативности) стратегических альтернатив в области организационного планирования. Сложности оценки альтернатив организационных структур обусловлены отсутствием современных методов измерения, расчетов и агрегирования, а также неявной зависимостью между признаками оценки (суждения, экспертизы, обсуждения) и структурными признаками. При оценке альтернатив организационной структуры и их вклада в достижение цели предпринимательства возможным подходом следует считать использование «эрзац-критериев» (заменяющих), прямо или косвенно влияющих на целевые показатели соответствующей стратегии системы.

Финансирование

Цель: создание и использование потенциала финансирования для покрытия потребности в капитале для будущего развития предпринимательства. Задача: анализ и оценка отношения «собственный капитал – заемный капитал» и структуры заемного капитала как основополагающих детерминант поля финансирования. Стратегическое планирование финансирования при этом является определением дефиниций

деривативного (производного) планирования, одновременно показывающего возможности экспансии и границы предпринимательства. Предметом (объектом) стратегического финансового планирования является, таким образом, возможный потенциал внутреннего финансирования (финансирование через отчисления в резервный фонд, амортизационные отчисления, самофинансирование) и внешнего финансирования (за счет долевого участия, за счет заемных средств).

Значение финансового планирования определено следующим тезисом, согласно которому выход из кризиса на новую волну устойчивого экономического роста возможен при одновременном проведении мер по финансовой стабилизации, повышению эффективности регулирования финансового рынка, банковских, финансовых и инвестиционных институтов, стимулированию роста нового технологического уклада и прогрессивных структурных изменений, а также при формировании соответствующих новых институтов [8, с. 6].

В качестве предпосылки для разработки финансовой стратегии предпринимательства рекомендуется осуществить следующие шаги:

– определение по периодам потребности в капитале;

– анализ и прогнозы состояния внутреннего (собственного) и заемного капитала;

– изменение требуемого объема финансирования для дальнейшего развития предпринимательства через сравнение потребности в капитале и наличия капитала;

– идентификация потенциальных собственных и сторонних инвесторов и удовлетворение их мотивов для требований вложения капитала.

Для реализации параметров (показателей) перечисленных шагов необходима адекватная информация, сбор которой зачастую является проблематичным. Возможности покрытия потребности в капитале для реализации стратегий организационной, маркетинговой, производственной и персонала обусловлены их принципиальным характером и очень ограничены. Определение потребности в капитале на базе оценки отношения между оборотом и общей потребностью в капитале имеет смысл только при постоянных условиях внешней среды, так как в противном случае прогноз изменения оборота капитала становится значительной проблемой. Аналогичная проблема возникает при оценке горизонта планирования состояния капитала, особенно когда приток денежных средств (превышение поступлений над платежами) не может быть точно оценен. Стратегии финансового планирования должны разрабатываться с учетом того, что информация может быть частично ненадежной, некачественной и непостоянной. Цель стратегического финансового планирования должна также соответствовать требованиям потенциальных инвесторов для обеспечения ожидаемых параметров приобретаемых ими акций предприятия как потенциальных источников финансирования надежного будущего развития предпринимательства (для разработки параметров стратегического финансового планирования).

Таким образом, предложенные методические рекомендации по структуризации целей, задач и характеристики объектов и функций предпринимательства и его подразделений служат основой для формирования матрицы активностей процесса стратегического планирования логистической системы транспортного обслуживания экономических потоков.

Обсуждение результатов

В результате проведенных исследований разработаны методические рекомендации по формированию двумерной матрицы пространства плановых активностей, применение которой направлено на реализацию процесса стратегического планирования и обоснование комплекса мероприятий по достижению целевых показателей транспортного обслуживания.

При разработке процесса стратегического планирования по объектам и функциям необходимо руководствоваться одним из базовых принципов логистического управления, а именно ориентации на результаты, что означает первоначальную постановку целей логистической стратегии и формирование ожидаемых результатов, которые должны быть, в первую очередь, измеримыми и могли бы наиболее полно характеризовать качество процесса, в данном случае логистического [9, с. 123–124].

Обычно логистические стратегии и их элементы применялись в рамках какой-либо функциональной области, а чаще всего на микроуровне с точки зрения процесса закупок, процесса распределения, процесса производства товаров. Относительно транспортных логистических систем процессы стратегического планирования ранее рассматривались недостаточно, соответственно, не была и в полной мере сформирована единая методология их разработки и реализации.

Первые разработки в области стратегического планирования, которые включали разработки не только антикризисного характера, появились в начале 2000-х гг. Пересмотр методики планирования связан с несколькими причинами: изменением подхода к оценке деятельности

предприятий, изменением системы оценки проводимых мероприятий, преобладанием системы оценки по результатам работы. В период 2000–2003 гг. в систему стратегического планирования и управления активно внедрялись современные методы, однако логистические методы не рассматривались как самостоятельные, в отличие, например, от методов менеджмента и маркетинга. Логистические методы применялись как дополнение к маркетинговым стратегиями, но в качестве самостоятельной стратегии не были признаны [9].

Развитие теории стратегического управления предприятием, использование различных подходов в управлении в соответствии с особенностями транспортного предприятия, степенью развития конкретного предприятия позволяют предложить концептуальную матрицу процесса стратегического планирования логистической системы (рисунок).

	Маркетинг	Производство	Персонал	Организация	Финансирование
Проект системы					
Оценка системы					
Имплементация системы					
Контроль системы					
Формулирование системы					
Оценка стратегии					
Имплементация стратегии					
Контроль стратегии					
Предпринимательство в целом					
Область предпринимательства 1					
Область предпринимательства *n*					

Двумерная матрица (модель) процесса стратегического планирования

В стратегическом анализе и планировании применяется достаточно много матриц той или иной направленности как на уровне корпорации, так и на уровне бизнес-единиц, функциональном уровне и используемых в качестве инструмента исследования различных процессов стратегического планирования и управления. Матрицы по объекту изучения классифицируются на группы в зависимости от изучаемого объекта. На первом этапе внедрения матричного инструментария в анализ и планирование деятельности транспортных предприятий предлагается провести анализ деятельности предприятия с применением SWOT-анализа, PEST-анализа и др. [10, с. 107].

В основе матрицы лежит предположение о том, что по мере развития предприятия, повышения сложности рыночных требований к транспортному сервису, реформирования управления происходит постепенная эволюция применяемых подходов к стратегическому планированию.

В целях координации взаимосвязей уровней, функций, объектов в процессе стратегического планирования транспортных предприятий, с учетом специфики формирования транспортной продукции для практических целей предлагается выделить три уровня плановых активностей.

Первый уровень. Предприятие в целом.

Второй уровень. Совокупность рыночных сегментов транспортных услуг, стратегических областей деятельности, видов бизнеса.

Третий уровень. Структурные подразделения предприятия, реализующие определенные функции.

Таким образом, методические рекомендации по совершенствованию процесса стратегического планирования применительно к транспортным предприятиям направлены на координацию предпринимательских полей при реализации согласованности объектов, функций, уровней управления, учитываемых каждым участником цепочки поставок, разрабатывающих стратегии и мероприятия по их выполнению.

Дальнейшая объектно-ориентированная дифференциация стратегического пространства активностей возможна только через учет специфики обоих уровней всего предпринимательства, его сфер и может следовать различным моделям разграничения компетенций планирования. Предлагаемая структуризация полей стратегических активностей позволяет производить всеохватывающее разграничение объектов, целей, задач планирования на основе координации плановых действий.

Сформирован новый аналитический инструментарий, призванный разграничивать компетенции и формировать интегрированный подход к стратегическому планированию функционально-ориентированных и объектно-ориентированных активностей для координации действий подразделений транспортного предприятия при разработке и реализации стратегий эффективного транспортного обеспечения цепей поставок.

Разграничение компетенций детерминируют цель и задачи стратегического планирования на уровне предпринимательства в целом и сфер предпринимательства. По аналогии с концепцией автономизации организации проводится структуризация активностей в рамках стратегического планового процесса с различным уровнем (степенью) компетенций.

Список литературы

1. *Козьменко А. С.* Азиатский вектор развития российского бизнеса : альтернативы выбора транспортно-логистической компании при торговле с Китаем // Управление логистическими системами : глобальное мышление – эффективные решения (том I) : материалы междунар. науч.-практ. юбилейного X Южно-Российского логистического форума, 10–11 октября 2014 г. Ростов н/Д : Изд.-полиграф. комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. С. 77–82.
2. *Альбеков А. У., Лялюев С. Ю.* Логистическая оценка форм организации материальных потоков в товародвижении // Новые подходы к развитию логистики в формате Россия – член ВТО : отвечая на вызовы. Расширяя возможности (VIII Южно-Российский логистический форум, 12–13 октября 2012 г.) : материалы межрегион. науч.-практ. конф. Ростов н/Д : РИЦ РГЭУ (РИНХ), 2012. С. 18–23.
3. *Корнилов С. Н., Самуйлов В. М., Фридрихсон О. В.* Проблемы организации контейнерных перевозок по международным транспортным коридорам // Современные проблемы транспортного комплекса России : межвуз. сб. науч. тр. / под ред. А. Н. Рахмангулова. Магнитогорск : Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г. И. Носова, 2012. Вып. 2. С. 108–117.
4. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2013. 634 с.
5. *Лукинский В. С. Лукинский В. В., Зотов Л. Л.* Повышение эффективности транспортировки на основе концепции «бережливое производство» // Эффективная логистика : сб. ст. участников V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / отв. ред. А. Г. Бутрин. Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2011. С. 145–147.
6. Построение цепочки создания стоимости : пер. с англ. ; 2-е изд. М. : Юнайтед Пресс, 2009. 261 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
7. *Турлаев Р. С.* Современные проблемы транспортной логистики РФ // Управление логистическими системами : глобальное мышление – эффективные решения (том I) : материалы междунар. науч.-практ. юбилейного X Южно-Российского логистического форума, 10–11 октября 2014 г. Ростов н/Д : Изд.-полиграф. комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. С. 138–141.
8. *Глазьев С. Ю., Байзаков С. Б., Ершов М. В., Митяев Д. А., Фетисов Г. Г.* К устойчивому росту через справедливый мировой экономический порядок // Цивилизация и человек. 2012. № 4. С. 5–16.
9. *Фрейдман О. А.* Логистические стратегии развития территории : зарубежный опыт // Логистика – евразийский мост : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (2–3 марта 2011, г. Красноярск) / Краснояр. гос. аграр. ун-т. : в 2 ч. Красноярск, 2011. Ч. 2. С. 123–128.
10. *Нестеров С. Ю.* Концептуальная матрица стратегического управления городским автотранспортным логистическим предприятием // Управление логистическими системами : глобальное мышление – эффективные решения (том I) : материалы междунар. науч.-практ. юбилейного X Южно-Российского логистического форума, 10–11 октября 2014 г. Ростов н/Д : Изд.-полиграф. комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. С. 106–114.

The Formation Process of Transportation Planning in the Logistic

R. R. Bagirzade
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: balomasovajo@mail.ru

Yu. O. Glushkova
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: balomasova@mail.ru

A. V. Pakhomova
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail:balomasova@mail.ru

Introduction. The primary task of the transport service material flows within the country and within the framework of integration associations (Customs Union) is the delivery of goods to the consumer in accordance with the requirements of logistics. A violation of the practice of the time and cost of transportation, lack of coordination of logistics operations leads to contradictions between supply chain members, inability to provide normal conditions for the delivery of established values. One reason for this is the lack of theoretical and practical elaboration of the issues of coordinated planning areas of logistics activities of the participants of the supply chain and internal departments. The paper proposes a methodological recommendations on the formation of the basic model of the delimitation of competences in the strategic planning process at the levels of entrepreneurship in General and its spheres, based on the differentiation of goals and objectives for objects, functions, and elements of the logistics system. **Empirical analysis**. The planning process consists of a comprehensive analysis in two-dimensional space relationships strategies, functions, objects and logistics system based on the division of competencies, goals and objectives in the strategic fields of business: marketing, production, personnel, organization and financing. **Discussion of the results**. The result developed by the authors methodological recommendations is a proposal to use a two-dimensional matrix space activities for the implementation of the strategic planning process, aimed at the formation of a complex of actions for achieving the targets of the transport service.

Key words: logistic system, transportation, strategic planning, object-oriented planning, functionally-oriented planning, a two-dimensional matrix, competence, coordination.

References

1. Koz'menko A. S. Aziatskii vektor razvitiia rossiiskogo biznesa: al'ternativy vybora transportno-logisticheskoi kompanii pri torgovle s Kitaem [Asian vector of Russian business: an alternative choice of transport and

logistics companies to trade with China]. *Upravlenie logisticheskimi sistemami: global'noe myshlenie – effektivnye resheniia (tom I): materialy mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo iubileinogo X Iuzhno-Rossiiskogo logisticheskogo foruma, 10–11 oktiabria 2014 g.* [Management of logistics systems: global thinking – effective solutions (Volume I). Proceedings of the International Scientific and Practical X Jubilee South Russian Logistics Forum, 10–11 October 2014]. Rostov on Don, RGEU (RINKh), 2014, pp. 77–82.

2. Al'bekov A. U., Lialiuev S. Yu. Logisticheskaia otsenka form organizatsii material'nykh potokov v tovarodvizhenii [Logistic evaluation forms of organization of material flows in goods movement]. *Novye podkhody k razvitiiu logistiki v formate Rossiia – chlen VTO: otvechaia na vyzovy. Rasshiriaia vozmozhnosti (VIII Iuzhno-Rossiiskii logisticheskii forum 12–13 oktiabria 2012 g.)* [New approaches to the development of logistics in the Russia – a member of the WTO: answering calls. Empowering (VIII South-Russian Logistics Forum 12–13 October 2012)]. Rostov on Don, RIC RGEU (RINKh), 2012, pp. 18–23.
3. Kornilov S. N., Samuilov V. M., Fridrikhson O. V. Problemy organizatsii konteinernykh perevozok po mezhdunarodnym transportnym koridoram [Problems of organization of container transport on international transport corridors]. *Sovremennye problemy transportnogo kompleksa Rossii:* mezhvuz. sb. nauch. tr. pod red. A. N. Rakhmangulova [Modern Problems of the Russian transport complex. Hi. Sat. scientific. tr. Iss. 2. Ed. by A. N. Rahmangulova]. Magnitogorsk, Magnitogorsk State Technical University Publ., 2012, pp. 108–117.
4. *Korporativnaia logistika v voprosakh i otvetakh.* Pod obshch. i nauch. red. V. I. Sergeeva. 2-e izd., pererab. i dop. [Corporate logistics questions and answers. Under the total. and teach ed. V. I. Sergeyev. 2nd ed., rev. and additional. Moscow, INFRA-M, 2013. 634 p.
5. Lukinskii V. S. Lukinskii V. V., Zotov L. L. Povyshenie effektivnosti transportirovki na osnove kontseptsii «berezhlivoe proizvodstvo» [Improving the efficiency of transport on the basis of the concept of «lean manufacturing»]. *Effektivnaia logistika: sbornik statei uchastnikov V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, otv. red. A. G. Butrin* [Efficient logistics: a collection of articles by participants V All-Russian scientific-practical conference with international participation. Holes. ed. A. G. Butrin]. Cheliabinsk, IuUrGU, 2011, pp. 145–147.
6. Postroenie cepochki sozdanija stoimosti: per. s angl. 2-e izd. [Creation of a chain of value creation. Transl. from engl. 2nd ed.]. Moscow, Junajted Press, 2009. 261 p. (Series «Klassika Harvard Business Review»).
7. Turlaev R. S. Sovremennye problemy transportnoi logistiki RF [Modern problems of transport logistics of the Russian Federation]. *Upravlenie logisticheskimi sistemami: global'noe myshlenie – effektivnye resheniia (tom I): materialy mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo iubileinogo X Iuzhno-Rossiiskogo logisticheskogo foruma, 10–11 oktiabria 2014 g.* [Management of logistics systems: global thinking – effective solutions (Volume I). Proceedings of the International Scientific and Practical X Jubilee South Russian Logistics Forum, 10–11 October 2014]. Rostov on Don, RGEU (RINKh), 2014, pp. 138–141.
8. Glaz'ev S. Yu., Baizakov S. B., Ershov M. V., Mitiaev D. A., Fetisov G. G. K ustoichivomu rostu cherez spravedlivyi mirovoi ekonomicheskii poriadok [Towards sustainable growth through a fair world economic order]. *Tsivilizatsiia i chelovek* [Civilization and man], 2012, no. 4, pp. 5–16.
9. Freidman O. A. Logisticheskie strategii razvitiia territorii: zarubezhnyi opyt [Logistics development strategy areas: foreign experience]. *Logistika – evraziiskii most: materialy 6 Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (2–3 marta 2011, g. Krasnoiarsk); Krasnoiar. gos. agrar. un-t. V 2 ch. [Logistics – Eurasian bridge. 6 Materials Intern. scientific and practical. conf. (2–3 March 2011, Krasnoyarsk); Krasnoyar. State. Farmers. Univ. In 2 pt.]. Krasnoiarsk, 2011, pt. 2, pp. 123–128.
10. Nesterov S. Yu. Kontseptual'naia matritsa strategicheskogo upravleniia gorodskim avtotransportnym logisticheskim predpriiatiem [Conceptual matrix of strategic management of urban road transport logistics company]. *Upravlenie logisticheskimi sistemami: global'noe myshlenie – effektivnye resheniia (tom I): materialy mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo iubileinogo X Iuzhno-Rossiiskogo logisticheskogo foruma, 10–11 oktiabria 2014 g.* [Management of logistics systems: global thinking – effective solutions (Volume I). Proceedings of the International Scientific and Practical X Jubilee South Russian Logistics Forum, 10–11 October 2014]. Rostov on Don, RGEU (RINKh), 2014, pp. 106–114.