

development. Comparison is given of planned indicators with actual ones, the reasons for non-compliance and under-fulfillment of plans are identified. Due to the fact that the form of calculating indicators changed (some absolute values were replaced by relative ones), the analysis of the implementation of plans was carried out according to two factors: the share of innovatively active organizations in the total number of organizations, the main type of economic activity of which is production of manufactured products, and the share of shipped innovative products in the total volume of products shipped by organizations whose main economic activity is the production of manufactured goods. As a result, it was proposed to focus on longer-term planning, relying on the long-term dynamics of factors, with the possibility of using economic and mathematical models and multifactor forecasting to improve the quality, accuracy and comparability of planned indicators and their maximum approximation to the actual ones.

Keywords: innovative development; planning and forecasting; innovatively active organization.

UDC 330.341

*Статья поступила
в редакцию 09. 10. 2020 г.*

В. Д. ЧИЖОНОК

ПУТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

В статье проводится анализ современных тенденций развития транспортной системы Республики Беларусь. На его основе ставятся задачи по повышению эффективности перевозок грузов и пассажиров. Одним из путей решения этих задач является создание логистических структур управления транспортом в Беларуси, что позволит сократить затраты на содержание административно-управленческого персонала.

Ключевые слова: транспорт; тенденции развития; структура управления; эффективность; логистические принципы; аппарат управления; совершенствование.

УДК 656.078.1

Введение. Функционирование и развитие транспортной системы Республики Беларусь в последние годы характеризуется следующими тенденциями: 1) неустойчивой динамикой объемов перевозок грузов, т. е. рост объемов грузовых перевозок чередуется с их снижением. Так, в 2019 г. произошло очередное снижение объемов перевозок и грузооборота по отношению к 2018 г. соответственно на 6,1 и 5,8 % [1] в результате уменьшения промышленного производства; 2) увеличением количества транспортных средств, в том числе грузовых автомобилей, в личной собственности граждан. В 2000 г. в собственности граждан

Василий Денисович ЧИЖОНОК (vchizhonok@yandex.ru), кандидат технических наук, доцент кафедры управления автомобильными перевозками и дорожным движением Белорусского государственного университета транспорта (г. Гомель, Беларусь).

находилось 49 351 грузовых автомобилей, а в 2018 г. — 143 916 единиц, т. е. произошло увеличение почти в три раза [1]; 3) ухудшением качественных показателей использования вагонов и локомотивов на железнодорожном транспорте.

Результатом уменьшения транспортной работы является резкое снижение доходов и рентабельности транспортных организаций. В этих условиях требуется изыскивать действенные пути снижения затрат на транспортную работу и повышение производительности труда. Увеличение количества грузовых автомобилей в собственности граждан фактически привело к децентрализации управления перевозками на автомобильном транспорте. Ухудшение качественных показателей использования вагонов и локомотивов на железнодорожном транспорте указывает на отсутствие действенного механизма улучшения эксплуатационных показателей. В связи с этим очевидна задача формирования логистических структур управления транспортной отраслью.

Основная часть. Поиск путей снижения затрат на транспортную работу необходимо вести при исследовании таких возможностей во всех подсистемах транспортной системы. Однако наибольшую отдачу можно получить посредством реформирования экономических отношений в системе управления транспортом. Предлагаемые реформы в системе управления должны быть направлены на дальнейшую либерализацию экономических отношений между субъектами гражданского права и органами государственного регулирования за счет предоставления большей самостоятельности организациям, занятым в сфере непосредственного оказания услуг. Структура управления транспортом республики сохранилась с советских времен; схема ее построения приведена на рис. 1. Деятельность всех видов транспорта (кроме трубопроводного) координирует Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь. В его состав входят такие организации и подразделения, как Департамент по авиации с правами юридического лица, Главное управление автомобильных дорог, Управление автомобильного и городского пассажирского транспорта, Управление морского и речного транспорта, а также Белорусская железная дорога [2].

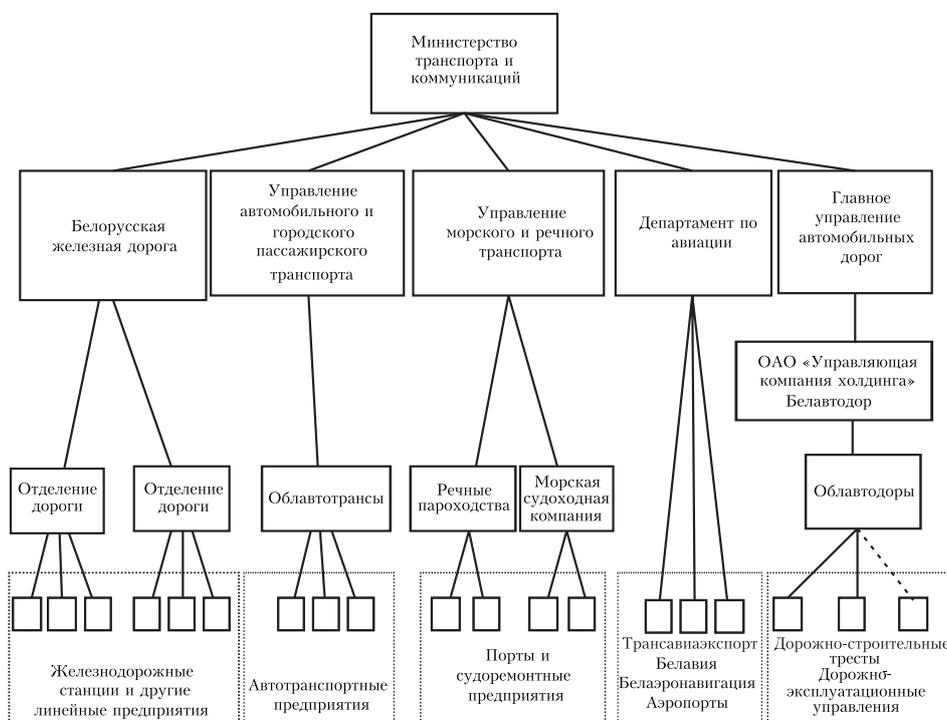


Рис. 1. Существующая структура управления транспортом в Республике Беларусь

В состав Министерства транспорта и коммуникаций входят также самостоятельные функциональные управления и отделы, а именно Главное управление экономики и финансов, Управление стратегического развития и международного сотрудничества, Управление научно-технической политики и информатизации, Управление контроля и обеспечения деятельности, Отдел государственной собственности, Отдел бухгалтерского учета и методологии, Юридический отдел, Отдел кадров [2].

На рис. 1 показаны лишь ведущие подразделения и организации Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, которые на низовых уровнях управления имеют в подчинении субъекты хозяйствования. Так, Белорусская железная дорога подразделяется на шесть отделений: Минское, Барановичское, Брестское, Гомельское, Могилевское и Витебское. Отделения дороги в свою очередь имеют в составе железнодорожные станции и другие организации, основной задачей которых является техническое обслуживание и ремонт подвижного состава и постоянных устройств, а также выполнение погрузочно-разгрузочных работ. Управление автомобильного и городского пассажирского транспорта курирует работу областных объединений автотранспорта и через них работу грузовых и пассажирских автотранспортных предприятий. Управление морского и речного транспорта в своем подчинении имеет речное пароходство, транспортно-промышленное предприятие, судостроительно-судоремонтные заводы, порты и другие вспомогательные организации. Хозяйствующими субъектами на воздушном транспорте являются грузовая авиакомпания «Трансавиаэкспорт», национальная авиакомпания «Белавиа», осуществляющая перевозку пассажиров и багажа, предприятие по аэронавигационному обслуживанию воздушного движения «Белаэронавигация», а также аэропорты в областных городах республики. Все эти субъекты хозяйствования находятся в прямом подчинении Департамента по авиации. В составе Министерства транспорта и коммуникаций имеется Главное управление автомобильных дорог со своими структурными организациями в областных центрах и специализированными предприятиями (дорожно-строительными трестами и дорожно-эксплуатационными управлениями). Управление руководит обособленной дорожно-строительной и дорожно-эксплуатационной отраслью и не оказывает влияние на взаимодействие различных видов транспорта в перевозочном процессе.

Приведенный анализ свидетельствует о том, что главным недостатком современной структуры управления транспортом является отсутствие реального разделения функций государственного и хозяйственного управления транспортной отраслью. Министерство транспорта и коммуникаций имеет в своем подчинении хозяйствующие субъекты и несет ответственность перед правительством за результаты их работы.

Вторым недостатком существующей структуры управления является низкая оперативность управления на Белорусской железной дороге. Основная причина данного положения состоит в высокой степени централизации управления, когда практически все решения в многоотраслевой системе железнодорожного транспорта принимаются на уровне руководства дороги. Результатом использования таких принципов управления является нарастание острейших проблем в развитии и повышении эффективности работы железнодорожного транспорта республики. Так, перед Белорусской железной дорогой в настоящее время стоит проблема пополнения и обновления вагонного парка. Несколько смягчить эту проблему можно было бы путем улучшения показателей использования грузовых вагонов, снизив время их оборота с 4,0 до 2,0 — 3,0 суток за счет совершенствования технологии перевозочного процесса. Одним из путей реального улучшения показателей использования вагонного парка является включение экономических

рычагов воздействия на пользователей вагонами. В настоящее время собственником вагонов и предприятием, организующим их использование, является Белорусская железная дорога. Вследствие этого вся ответственность за эффективность использования подвижного состава возлагается на собственника вагонов, который не может воздействовать экономическими мерами на подведомственные предприятия, так как практически это приводит к переключению средств из одного «кармана» в другой. Экономически воздействовать может Белорусская железная дорога на грузоотправителей и грузополучателей, взимая плату за хранение грузов в вагонах. Однако это влияние настолько слабое, что практически не приводит к снижению времени оборота вагонов. Существующий механизм управления вагонным парком сформирован так, что обеспечивает средний простой вагона под одной грузовой операцией 38,99 часа. За оборот с вагоном, как правило, выполняются две грузовые операции и, следовательно, он простаивает при выполнении начально-конечных операций около 78 часов, что составляет 75 % общего времени оборота грузового вагона и находится на уровне более 4,0 суток.

Для формирования реальных рычагов экономического воздействия на эффективность использования вагонного парка предлагается на базе Белорусской железной дороги образовать три самостоятельных субъекта хозяйствования: предприятие по управлению перевозочным процессом на железнодорожных магистральных линиях — РУП «Белжелдормагистраль»; предприятие по организации пассажирских перевозок железнодорожным транспортом — РУП «Белжелдорпассажирсервис»; предприятие по оказанию транспортно-экспедиционных и логистических услуг — РУП «Национальная транспортно-логистическая компания». Для государственного регулирования деятельности данных предприятий рекомендуется образовать в Министерстве транспорта и коммуникаций департамент железнодорожного транспорта.

Экономический механизм взаимодействия предприятий железнодорожного транспорта может быть сформирован на основании того, что собственником вагонного парка будет перевозчик, т. е. предприятие по управлению перевозочным процессом на железнодорожных магистральных линиях РУП «Белжелдормагистраль». Данное предприятие на договорной основе будет сдавать в аренду в заявленном количестве подвижной состав РУП «Национальная транспортно-логистическая компания» грузоотправителям и грузополучателям, а также осуществлять перевозку грузов на магистральных линиях и в необходимых случаях подачу вагонов на грузовые пункты собственными маневровыми локомотивами. Доходы от этих услуг будут являться источником для самофинансирования хозяйственной деятельности, при этом арендная плата за пользование вагонами должна быть установлена на уровне, стимулирующем их эффективное использование, а также приобретение собственного вагонного парка РУП «Национальная транспортно-логистическая компания», грузоотправителями и грузополучателями.

На Белорусской железной дороге в 2019 г. создан Центр управления перевозками (ЦУП), в который переведены все поездные диспетчеры дороги. Это решение будет способствовать повышению эффективности перевозочного процесса и формированию интегрированной системы автоматизированного контроля поездной и грузовой работы. Вместе с тем предлагается значительно расширить функции данного центра, дополнив их логистическими функциями по управлению грузовыми потоками (например, определение целесообразности отправления поездов с уменьшенным количеством вагонов и т. д.). Реализация изложенных предложений создаст предпосылки для перевода железнодорожного транспорта республики на двухзвенную систему управления с координирующим органом в лице Министерства транспорта и коммуникаций.

Серьезному реформированию необходимо подвергнуть структуру управления автомобильным и городским пассажирским транспортом. Необходи-

мость реформ в данной отрасли обуславливается малочисленностью парка автотранспортных средств, находящихся в организациях, подведомственных Министерству транспорта и коммуникаций; отсутствием рычагов воздействия со стороны областных объединений автотранспорта на работу подведомственных организаций. Как основные направления реформирования структуры управления автомобильным и городским пассажирским транспортом можно рекомендовать передачу автобусных парков в коммунальную собственность городов, приватизацию и передачу акций грузовых автотранспортных предприятий их трудовым коллективам или РУП «Национальная транспортно-логистическая компания». Реализация данных мероприятий позволит упразднить областные объединения автотранспорта и получить за счет этого значительный экономический эффект без снижения качества обслуживания пассажиров, промышленных и сельскохозяйственных предприятий.

Внутренний водный транспорт в 2019 г. увеличил объем перевозок грузов на 2,1 %, который составил 2 240,9 тыс. т. В общем объеме перевозочной работы речной транспорт занимает 0,52 %. В номенклатуре перевозимых грузов преобладают песок и другие минерально-строительные грузы [3]. Фактически внутренний водный транспорт выполняет технологические перевозки для строительной отрасли республики. Учитывая данное обстоятельство, а также значительное влияние водного транспорта на экологию рек, необходимо провести технико-экономические обоснования по сужению сферы деятельности внутреннего водного транспорта. При этом представляется целесообразным рассмотрение варианта передачи мощностей речного транспорта в хозяйственное распоряжение предприятий строительной отрасли. В случае реализации мероприятий по реформированию структуры управления транспортной отраслью представится возможность сократить расходы на аппарат управления, повысить оперативность управления и эффективность функционирования транспортного комплекса. Структура управления транспортом в этом случае будет иметь вид, представленный на рис. 2.



Рис. 2. Предлагаемая структура управления транспортным комплексом

В РУП «Белжелдормагистраль» предлагается включить сортировочные, участковые и промежуточные станции, а также вагонные и локомотивные

депо, дистанции пути, устройства сигнализации, централизации и блокировки (СЦБ), подразделения энергоснабжения и другие, предназначенные для обслуживания и ремонта постоянных устройств железнодорожного транспорта. Аппарат управления данным предприятием может быть сформирован на основе службы перевозок, пути, вагонного и локомотивного хозяйства, автоматики и связи. РУП «Белжелдорпассажи́рсервис» предлагается передать вагонные участки, вокзалы, пассажирские вагоны и технические средства, используемые для продажи и резервирования билетов. Аппарат управления данным предприятием может быть создан на основе пассажирской службы Белорусской железной дороги. Национальная транспортно-логистическая компания (НТЛК) в своем подчинении будет иметь грузовые станции, предприятия промышленного железнодорожного транспорта (ППЖТ) и транспортно-логистические центры. Основной задачей НТЛК является оказание клиентам (грузовладельцам) транспортно-логистических услуг, наибольшую долю которых составляют транспортно-экспедиционные услуги.

В настоящее время транспортно-экспедиционным обслуживанием на Белорусской железной дороге занимается служба грузовой, коммерческой работы и внешнеэкономической деятельности, РУП «Главный расчетный информационный центр», РУП «Белинтертранс». При этом имеет место дублирование отдельных функций в различных структурных подразделениях указанных организаций. Создание Национальной транспортно-логистической компании позволит исключить дублирование функций и оптимизировать аппарат управления с использованием схемы представленной на рис. 3. В структуре НТЛК предусмотрены следующие управления: транспортно-экспедиционного обслуживания; контроля доходов и расчетов с перевозчиками; оперативно-распорядительного; развития автоматизированных систем управления; содержания технических средств; статистического учета и отчетности; эксплуатации автоматизированных систем управления. Для руководства указанными управлениями в структуру НТЛК наряду с генеральным директором компании вводятся должности первого заместителя генерального директора, главного инженера и заместителя генерального директора.

Национальная транспортно-логистическая компания должна будет провести работу по созданию транспортно-логистических центров (ТЛЦ) и приданию им соответствующего статуса. ТЛЦ могут иметь различную структуру управляющей системы. При ее формировании можно руководствоваться структурой, представленной на рис. 4.

В данной структуре такие подразделения, как бухгалтерия, отдел кадров, планово-экономический отдел, финансовый отдел, административно-хозяйственный отдел, отдел маркетинга и рекламы, центр грузового транспорта, служба безопасности, реализуют функции, которые выполняются такими же подразделениями на других предприятиях. Функции остальных подразделений отражают специфику работы транспортно-логистического центра. На производственно-диспетчерский отдел возлагаются такие функции, как прием заявок на перевозку грузов и информация об освободившем после выгрузки подвижном составе; распределение заявок на перевозку грузов между видами транспорта и автотранспортными предприятиями, выбор типа подвижного состава и маршрута перевозки; решение задач полной, обратной и попутной загрузки подвижного состава; оперативное планирование работы подвижного состава, грузовых и контейнерных терминалов на предстоящий период; оперативное управление работой грузовых пунктов и погрузочно-разгрузочных средств транспортно-логистического центра.

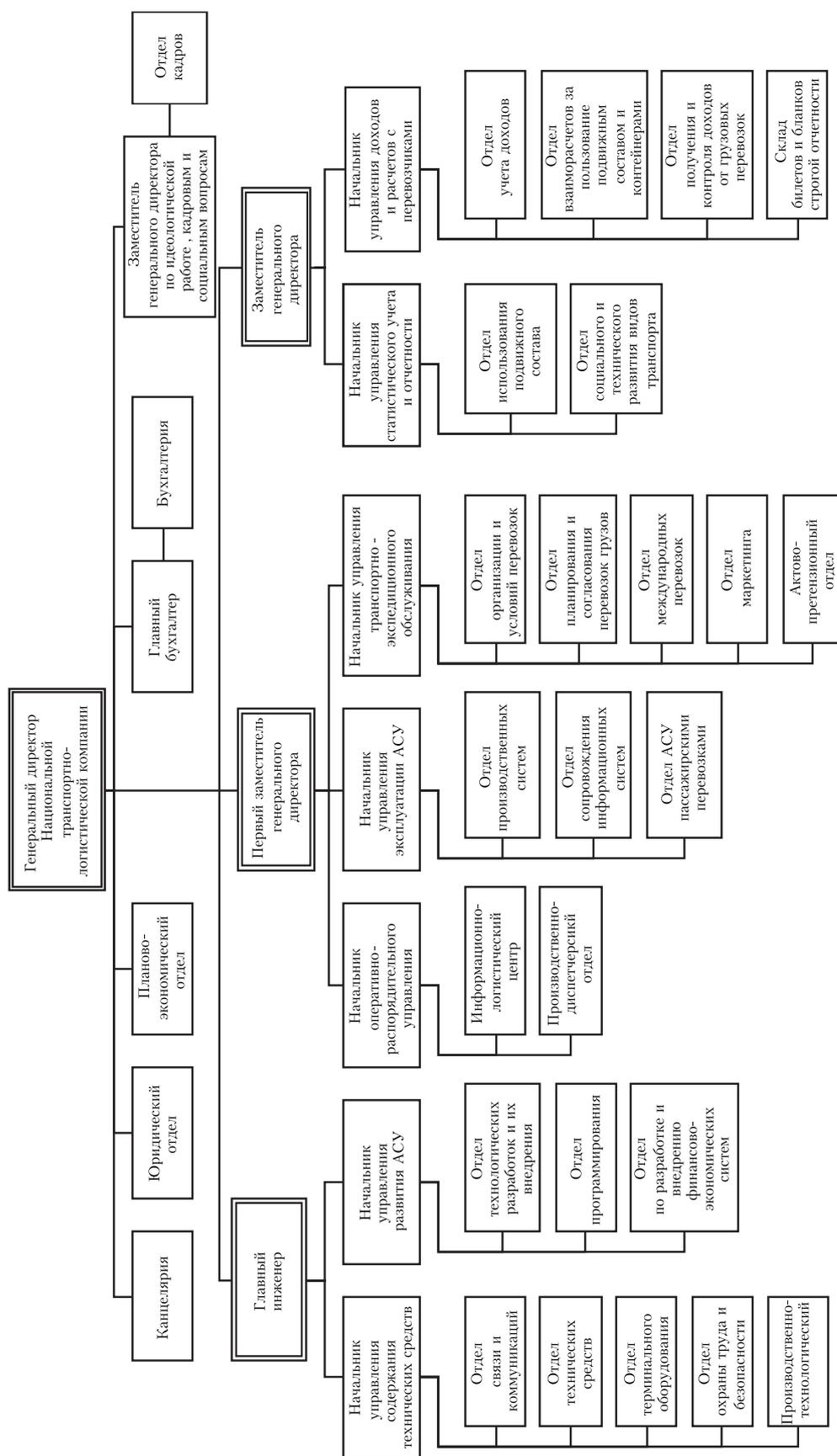


Рис. 3. Структура управления при создании Национальной транспортно-логистической компании

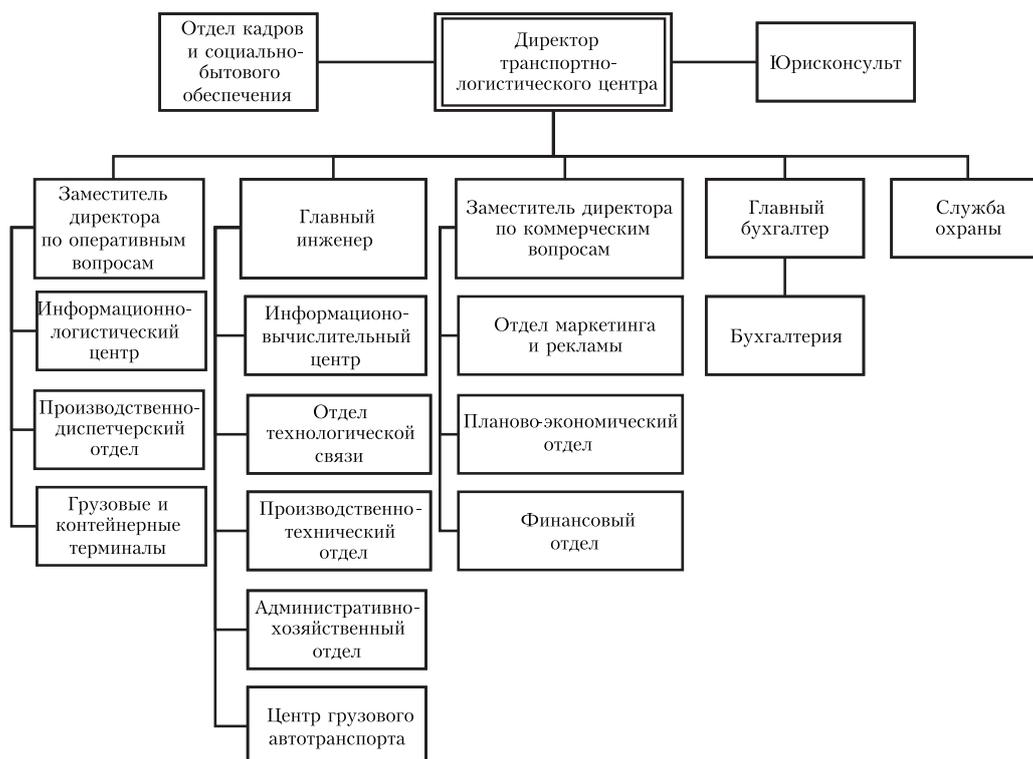


Рис. 4. Структура управления транспортно-логистическим центром

На информационно-логистический центр возлагается работа по оформлению перевозочных и финансовых документов, а также передача информации в НТЛК [4]. Транспортно-логистический центр должен быть оснащен разнообразными средствами технологической связи. Для ее обслуживания, ремонта и развития в структуре управления ТЛЦ предусматривается отдел технологической связи. Основными функциями производственно-технического отдела являются обеспечение безопасных условий и охраны труда, составление графиков планово-предупредительного ремонта погрузочно-разгрузочных механизмов и организации контроля за их соблюдением, организация периодических освидетельствований и испытаний подъемно-транспортных средств, а также решение других вопросов технического оснащения и развития грузового комплекса ТЛЦ.

На информационно-вычислительный центр возлагаются задачи автоматизации расчета заработной платы и учета товарно-материальных ценностей, составления различных форм статистической отчетности, а также сопровождение внедренного в практику программного и нормативно-справочного обеспечения.

Для формирования кадрового состава транспортно-логистических центров будут привлечены инженерно-технические работники отделов грузовой и коммерческой работы отделений Белорусской железной дороги, которые могут быть расформированы при образовании ТЛЦ.

Заключение. Транспортная система республики в последние годы работает нестабильно в связи с колебаниями объемов перевозок грузов. В этих условиях требуется изыскивать действенные пути снижения затрат на транспортную работу. Одним из путей решения данной задачи является реформирование экономических отношений в системе управления транспортом. Предлагаемые реформы в системе управления должны быть направлены на дальнейшую

либерализацию экономических отношений между субъектами гражданского права и органами государственного регулирования.

Для формирования реальных рычагов экономического воздействия на эффективность управления транспортной отраслью предлагается на базе Белорусской железной дороги образовать три самостоятельных субъекта хозяйствования: предприятие по управлению перевозочным процессом на железнодорожных магистральных линиях (РУП «Белжелдормагистраль»); предприятие по организации пассажирских перевозок железнодорожным транспортом (РУП «Белжелдорпассажи́рсервис»); предприятие по оказанию транспортно-экспедиционных и логистических услуг (РУП «Национальная транспортно-логистическая компания»). Для государственного регулирования деятельности данных предприятий предлагается образовать в Министерстве транспорта и коммуникаций Республики Беларусь департамент железнодорожного транспорта. Реализация изложенных предложений создаст предпосылки для перевода железнодорожного транспорта республики на двухзвенную систему управления.

Важной задачей является сужение сферы деятельности внутреннего водного транспорта. При этом представляется целесообразным рассмотреть вариант передачи мощностей речного транспорта в хозяйственное распоряжение предприятий строительной отрасли.

Основными направлениями реформирования структуры управления автомобильным и городским пассажирским транспортом является передача пассажирских автотранспортных предприятий в коммунальную собственность городов, а также передача акций грузовых автотранспортных предприятий их трудовым коллективам или Национальной транспортно-логистической компании. Реализация данных мероприятий позволит упразднить областные объединения автотранспорта и получить за счет этого значительный экономический эффект без снижения качества обслуживания пассажиров, промышленных и сельскохозяйственных предприятий.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.belstat.gov.by. — Дата доступа: 01.03.2020.
2. Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.mintrans.gov.by. — Дата доступа: 01.03.2020.
3. Бовбель, А. П. Исследование рынка перевозок грузов внутренним водным транспортом Республики Беларусь / А. П. Бовбель, А. П. Афанасьев, А. А. Рубченя // Проблемы и перспективы развития транспортного комплекса Республики Беларусь : материалы междунар. заочн. науч.-практ. конф. — Минск, 2015. — С. 75—79.
Bovbel', A. P. Issledovanie rynka perevozok gruzov vnutrennim vodnym transportom Respubliki Belarus' [Market research of cargo transportation by inland water transport of the Republic of Belarus] / A. P. Bovbel', A. P. Afanas'ev, A. A. Rubchenya // Problemy i perspektivy razvitiya transportnogo kompleksa Respubliki Belarus' : materialy mezhdunar. zaochn. nauch.-prakt. konf. — Minsk, 2015. — P. 75—79.
4. Информационные технологии в управлении логистическими системами. — СПб. : Диорникон, 2004. — 231 с.

VASILI CHYZHONAK

**WAYS TO REFORM LOGISTIC
STRUCTURES OF TRANSPORT MANAGEMENT
IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

Author affiliation. *Vasili CHYZHONAK (vchizhonok@yandex.ru), Belarus State University of Transport (Gomel, Belarus).*

Abstract. The article analyzes the current trends in the development of the transport system of the Republic of Belarus. Based on it, tasks are set to increase the efficiency of transportation of goods and passengers. One of the ways to solve these problems is to create logistics structures for transport management in the Republic of Belarus, which will reduce the costs of maintaining administrative and managerial personnel.

Keywords: transport; development trends; management structure; efficiency; logistic principles; management personnel; enhancement.

UDC 656.078.1

*Статья поступила
в редакцию 11.03. 2020 г.*

К. С. ОКРУТ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БРЕНДОВОГО КАПИТАЛА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Цель статьи — исследование персонального бренда преподавателей высшей школы, а также разработка шкалы для определения персонального капитала (уровня) их бренда. Проведено литературное исследование и предложена модель для определения брендового капитала профессорско-преподавательского состава (ППС). По этой модели сильный бренд ППС появляется благодаря сочетанию таких характеристик, как производительность и популярность. Разработана шкала для определения брендового капитала преподавателей в рамках исследовательской модели.

Ключевые слова: бренд; брендовый капитал; академические бренды; персональный бренд преподавателя; бренд-менеджмент.

УДК 338.012

Введение. В последние годы под влиянием глобализации рыночные условия начали быстро меняться. В сегодняшней конкурентной среде бренд предстает как важное, глубокое понятие, включающее в себя личность, идентичность, абстрактные и эмоциональные составляющие, а формирование персонального бренда играет в когнитивном менеджменте одну из ведущих ролей. Персональный бренд профессорско-преподавательского состава остается в научной литературе без должного внимания, тем самым позволяя исследованиям базироваться не только на основах менеджмента, а на переплетении множества дисциплин, в том числе маркетинга и психологии. В общем понимании персональный бренд можно определить как набор характеристик личности (атрибутов, ценностей, убеждений и т. д.), представленных в диф-

Ксения Сергеевна ОКРУТ (djuliya17lambert@yandex.ru), аспирантка кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).