

МОДЕЛЬ СКООРДИНИРОВАННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУР И ОРГАНОВ ВОЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРЕЙЛЕРНЫХ ПЕРЕВОЗОК ВОЙСК (СИЛ)

A MODEL OF COORDINATED
COOPERATION BETWEEN COMMERCIAL
OPERATORS AND MILITARY
ADMINISTRATION WITHIN THE SYSTEM
OF MILITARY CONTRAILER
TRANSPORTS

*E. Kolobov
M. Kozin*

Annotation

The present paper contains a description of three possible strategies of cooperation between a commercial logistic operator and military administration within the system of contrailer transports. For each strategy detailed algorithms of implementation and recommendations are proposed. Levels of military administration authorized to select these strategies are defined.

Keywords: contrailer transports, military administration, logistic operator.

Колобов Евгений Олегович

*Нач. отдела (учебного процесса
учебных автомобилей и организации перевозок),
Вольский военный институт материального
обеспечения, г. Вольск*

Козин Михаил Николаевич

*Д.э.к.н., профессор, гл. научн. сотрудник,
Федеральное казенное учреждение
Научно-исследовательский институт
Федеральной службы исполнения
наказаний Российской Федерации*

Аннотация

В статье раскрыта модель скоординированного взаимодействия коммерческих структур (логистического оператора) и органов военного управления в системе контрейлерных перевозок войск (сил) включающая три альтернативные стратегии. Для каждой стратегии предложены подробные алгоритмы реализации модели и рекомендации по каждому этапу.

Ключевые слова:

Контрейлерные перевозки, военное управление, логистический оператор.

Вооруженные Силы Российской Федерации (ВС РФ) – впрочем, это утверждение справедливо для вооруженных сил любого государства – *– в своей деятельности сталкиваются с важным противоречием:*

- ◆ с одной стороны, им необходим полный контроль над всеми ресурсами (людскими, материальными, техническими, организационными и т. д.), которые будут использоваться ВС РФ в целях обеспечения военной безопасности государства. Отсутствие такого контроля чревато для военной организации риском невозможности использовать эти ресурсы в момент возникновения потребности в них (реальность такой ситуации была наглядно продемонстрирована чрезмерным применением аутсорсинга в ВС РФ);

- ◆ с другой стороны, полная автономия ВС РФ ведет к чрезмерным и зачастую неэффективным затратам ресурсов на поддержание этой автономии (что, в свою очередь, показала практика функционирования ВС СССР).

Таким образом, ВС РФ необходимо находить баланс между двумя этими крайностями. Это означает, что нужно, во-первых, выделять те виды деятельности, выполне-

ние которых гражданскими подрядчиками не создает рисков для функционирования военной организации, и, во-вторых, тщательно выстраивать механизм взаимодействия военного заказчика и гражданского исполнителя во избежание риска отсутствия доступа к привлекаемым у этого исполнителя ресурсам [1, 2, 6, 13].

Как показала мировая практика привлечения гражданских подрядчиков для обслуживания потребностей национальных ВС, наиболее часто внешним операторам передаются функции по организации материально-технического обеспечения (МТО). Однако, несмотря на накопленный богатый опыт в этой сфере, по-прежнему существуют пробелы в организации взаимодействия между гражданскими исполнителями и военными потребителями. Особенно это справедливо для инновационных логистических технологий [22] – в частности, таких, как контрейлерные перевозки [3, 4].

В предлагаемой статье нами будет предпринята попытка описать модель взаимодействия органов военного управления и гражданского оператора при организации контрейлерных перевозок в интересах ВС РФ.

Сразу же уточним, что, как было показано в работе [10], внедрение инновационных технологий может происходить по разным алгоритмам, в зависимости, во-первых, от тех целей, которые ставит перед собой организация, и, во-вторых, от конкретной ситуации, в которой эта организация находится. Применительно к сотрудничеству гражданских и военных структур в рамках организации контрейлерных перевозок справедливо, по нашему мнению, говорить о трёх возможных ситуациях.

1. Стратегическое сотрудничество.

В этом случае гражданский оператор по согласованию с военным заказчиком целенаправленно формирует транспортно-логистическую инфраструктуру и перевозочные мощности в целях осуществления перевозок по контрейлерной технологии в интересах ВС РФ. Гражданский оператор и военный заказчик выступают в качестве стратегических партнеров, и их сотрудничество предполагает существование определенного механизма защиты инвестиций оператора в создание требуемой инфраструктуры. Военный заказчик, в свою очередь, получает долгосрочные гарантии обслуживания своих потребностей. В предельном случае военный заказчик выступает единственным клиентом гражданского оператора, однако такая модель создает нежелательные риски для обоих участников партнерства. Более предпочтительной является ситуация, при которой гражданский оператор имеет возможность использовать часть сформированных транспортно-логистических мощностей для обслуживания сторонних потребителей (механизмы такого совместного – в интересах военных и гражданских коммерческих заказчиков – в настоящее время достаточно подробно изучены [14]).

Решение о стратегическом сотрудничестве принимается высшим военно-политическим руководством государства, поскольку оно связано со значительными инвестициями;

2. Оперативное сотрудничество.

В рамках данной модели военный заказчик на основе долго- и среднесрочных контрактов использует в своих интересах уже сформированные ранее гражданским оператором транспортно-логистические контрейлерные мощности. Взаимная зависимость заказчика и исполнителя в этом случае теоретически гораздо более низкая, чем при стратегическом партнерстве, однако на практике может иметь место высокая зависимость заказчика от исполнителя: в соответствии с действующим законодательством, контрагентом Министерства обороны РФ в области организации воинских перевозок железнодорожным транспортом является ОАО "РЖД" – фактически естественная монополия. Военный заказчик ограничен в поиске альтернативного провайдера услуг, тогда как у ОАО "РЖД" значительное количество заказчиков, что и

создает зависимость Министерства обороны РФ от ОАО "РЖД".

Решение об оперативном сотрудничестве может быть принято руководством военного заказчика и коммерческого оператора (в нашем случае – Министерством обороны РФ и руководством ОАО "РЖД");

3. Текущее сотрудничество.

В этом случае военный заказчик по мере возникновения потребности в организации перевозок размещает разовые заказы у уполномоченного логистического оператора. Зависимость оператора и заказчика друг от друга отсутствует, их взаимодействие носит исключительно рыночный характер. В этой ситуации также происходит использование уже ранее сформированной контрейлерной транспортно-логистической инфраструктуры. Решение о текущем сотрудничестве принимается, в зависимости от объема перевозок, руководящими лицами оперативно-стратегического командования или командирами воинских частей – со стороны военного заказчика, и региональными филиалами ОАО "РЖД" – со стороны коммерческого оператора.

Легко убедиться в том, что эти модели сотрудничества военного заказчика и гражданского потребителя соответствуют разным уровням специфичности активов, формируемым оператором для нужд заказчика, или разной степени адаптации сервисного продукта оператора под нужды заказчика [8, 11, 17, 20].

Модель взаимодействия военного заказчика и гражданского оператора в случае стратегического партнерства представлена в табл. 1. Основой для табл. 1 послужили модели внедрения инновационных организационно-экономических механизмов, описанные в работах [9, 10, 11, 16, 18, 19], а также методика сотрудничества частного военного заказчика с коммерческим оператором, представленная в монографии [5].

Табл. 1 нуждается в определенных комментариях:

◆ предполагается, что инициатором стратегического сотрудничества с коммерческим оператором выступают ВС РФ. Именно этим обуславливается тот факт, что на первом этапе все действия выполняет военный заказчик: первый этап представляет собой предварительную стадию, в ходе которой ВС РФ должны определить для себя военно-экономическую целесообразность стратегического сотрудничества с коммерческим логистическим оператором;

◆ **на втором этапе** значительная часть действий выполняется коммерческим оператором и военным заказчиком не по отдельности, а совместно. Это связано с тем, что на этом этапе происходит согласование их взаимных интересов и запросов. Вероятно, оптимальным механизмом, который позволяет адекватно защитить ин-

Таблица 1.

Модель взаимодействия военного заказчика и коммерческого логистического оператора в рамках стратегического сотрудничества в сфере контейлерных перевозок.

Этап	Содержание этапа	Действия военного заказчика	Действия гражданского оператора
1	Предварительная оценка потребностей военного заказчика	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Оценка потребностей военного заказчика в контейлерных перевозках; ◆ Оценка существующего рынка контейлерных перевозок на требуемых направлениях; ◆ Выявление нехватки контейлерной инфраструктуры и/или подвижного состава; ◆ Обоснование целесообразности формирования контейлерных логистических мощностей 	
2	Подготовка к сотрудничеству	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Формирование требований к техническим характеристикам логистических мощностей; ◆ Обоснование количественных характеристик логистических мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Формирование совместной инвестиционной программы по созданию логистических мощностей; ◆ Согласование механизмов взаимных гарантий; ◆ Согласование механизмов финансирования; ◆ Согласование способов использования транспортно-логистических мощностей (возможность привлечения сторонних потребителей)
3	Инвестиционная стадия	Военная приемка объектов транспортно-логистической инфраструктуры и транспортных средств	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Строительство транспортной инфраструктуры; ◆ Заказ транспортных средств
4	Стадия текущего сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Совместное согласование предполагаемой величины заказа ВС РФ на транспортно-логистические мощности на текущий период; ◆ Совместное согласование предварительного графика использования транспортно-логистических мощностей на текущий период 	
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Корректировка планов по объему и графику потребления логистических мощностей, обусловленная изменением потребностей военного заказчика; ◆ В случае необходимости - выплата неустойки за недостаточный объем потребления услуг логистического оператора; ◆ Размещение заявок на использование транспортно-логистических мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подтверждение изменений по объему и графику использования транспортно-логистических мощностей; ◆ Выполнение размещенных заявок; ◆ В случае необходимости - выплата штрафных санкций за несвоевременное или недостаточно качественное выполнение заявок военного заказчика
5	Этап оценки эффективности сотрудничества	Оценка полученного военно-экономического эффекта	Оценка полученного социально-экономического эффекта
		Совместное принятие решения о продолжении сотрудничества. Возможные альтернативы: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Продолжение сотрудничества в соответствии с существующей моделью; ◆ Продолжение сотрудничества с изменением модели взаимодействия участников; ◆ Отказ от сотрудничества 	

Источник: разработано Колобовым Е.О.

тересы заказчика и исполнителя в случае стратегического сотрудничества выступает государственно-частное партнерство (которое, как показала мировая и отечественная практика, служит наиболее удобным инструментом взаимодействия государства и коммерческих структур в ситуации необходимости строительства инфраструктурных объектов [15, 21];

◆ **напротив, на третьем этапе** основная деятельность выполняется коммерческим оператором, который самостоятельно (или, что более вероятно, силами специализированного внешнего субподрядчика) осуществляет формирование необходимых для государственного заказчика транспортно-логистических мощностей;

◆ **четвертый этап**, хотя и обозначен нами как теку-

щее сотрудничество, однако включает в себя два подэлемента. Первый из этих подэлементов выполняется совместно военным заказчиком и коммерческим и представляет собой согласование предполагаемых объемов и графика потребления логистических мощностей военным заказчиком на ближайший плановый период. Этот подэлемент по своей сути относится к краткосрочному планированию и нужен для того, чтобы коммерческий оператор мог зарезервировать необходимые военному заказчику транспортно-логистические мощности и своевременно предоставить их ему. В дальнейшем этот план может быть скорректирован с учетом изменения потребностей военного заказчика, однако его наличие необходимо. Второй подэлемент представляет собой собствен-

но текущее сотрудничество и состоит в удовлетворении конкретных заявок военного заказчика на транспортно-логистические мощности, поступающих коммерческому оператору.

Как показано в табл. 1, в ходе реализации четвертого этапа штрафные санкции может выплачивать не только коммерческий оператор (в случае недостаточно качественного выполнения заявок), но и военный заказчик – в ситуации, если объем потребления транспортно-логистических мощностей меньше некоторой минимальной величины. Это связано с необходимостью защитить инвестиции коммерческого оператора в специфические активы, созданные в интересах военного заказчика [12, 20];

пятый этап, хотя и представлен в табл. 1 в качестве завершающего, на самом деле должен осуществляться после каждого отчетного периода сотрудничества. Как показывает мировая практика, взаимное согласование совместной деятельности двух независимых структур представляет собой достаточно длительный процесс, в ходе которого происходит непрерывная корректировка изначально сформулированной модели сотрудничества [7].

В табл. 1 показано, что в ходе реализации пятого этапа коммерческий оператор оценивает социально-экономический эффект от сотрудничества. На практике ситуация носит несколько более сложный характер: сам коммерческий оператор будет оценивать преимущественно чистый экономический эффект. Однако, поскольку решение об использовании стратегического сотрудничест-

ва принимается высшим военно-политическим руководством страны, это руководство оценивает также и социально-экономическую эффективность такого сотрудничества (его вклад в совершенствование национальной транспортно-логистической системы, региональное развитие и т. д.) [4]. Как следствие, решение о целесообразности продолжения стратегического сотрудничества также принимается не представителями руководства военного заказчика и коммерческого оператора (или, по крайней мере, не только ими), а высшим военно-политическим руководством государства.

Легко убедиться в том, что для двух других возможных схем взаимодействия военного заказчика и коммерческого оператора, описанных нами выше (оперативное сотрудничество и текущее сотрудничество), может быть использована модель, представленная в табл. 1, точнее, два из ее этапов – четвертый и пятый.

В случае оперативного сотрудничества четвертый и пятый этапы реализуются в полном объеме. Это связано с тем, что такое сотрудничество носит как минимум среднесрочный характер и предполагает предварительное согласование объемов заказов на текущий период и оценку эффективности сотрудничества (см. табл. 2).

Единственным отличием табл. 2 от этапов 4 и 5 табл. 1 является то, что выплата военным заказчиком неустойки коммерческому оператору обуславливается не необходимостью защиты специфических инвестиций ком-

Таблица 2.

Модель взаимодействия военного заказчика и коммерческого логистического оператора в рамках стратегического сотрудничества в сфере контейнерных перевозок.

Этап	Содержание этапа	Действия военного заказчика	Действия гражданского оператора
1	Стадия текущего сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Совместное согласование предполагаемой величины заказа ВС РФ на транспортно-логистические мощности на текущий период; ◆ Совместное согласование предварительного графика использования транспортно-логистических мощностей на текущий период 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Подтверждение изменений по объему и графику использования транспортно-логистических мощностей; ◆ Выполнение размещенных заявок; ◆ В случае необходимости - выплата штрафных санкций за несвоевременное или недостаточно качественное выполнение заявок военного заказчика
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Корректировка планов по объему и графику потребления логистических мощностей, обусловленная изменением потребностей военного заказчика; ◆ В случае необходимости - выплата неустойки за отмену заказов; ◆ Размещение заявок на использование транспортно-логистических мощностей 	
2	Этап оценки эффективности сотрудничества	Оценка полученного военно-экономического эффекта	Оценка полученного социально-экономического эффекта
		Совместное принятие решения о продолжении сотрудничества. Возможные альтернативы: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Продолжение сотрудничества в соответствии с существующей моделью; ◆ Продолжение сотрудничества с изменением модели взаимодействия участников; ◆ Отказ от сотрудничества 	

Источник: разработано Колобовым Е.О.

мерческого оператора, а компенсацией упущенной прибыли оператора, который зарезервировал мощности под потребности военного заказчика, а после отмены им заказа не смог найти на них другого клиента.

Наконец, в случае текущего сотрудничества речь идет только о размещении заявок военным заказчиком и выполнении их коммерческим оператором, т. е. все их взаимодействие сводится ко второму подэлементу четвертого этапа табл. 1.

Проделанные выше рассуждения позволяют нам сформулировать следующие выводы:

- ◆ привлечение коммерческих логистических опе-

раторов в интересах ВС РФ в ряде случаев целесообразно с военно-экономической точки зрения, однако требует тщательного выстраивания регламентов взаимодействия военного заказчика и коммерческого оператора;

- ◆ привлечение коммерческих логистических операторов может осуществляться для решения разных задач и в соответствии с разными моделями сотрудничества, что предполагает выстраивание регламентов взаимодействия для каждой из этих конкретных моделей;

- ◆ решения о целесообразности использования разных моделей сотрудничества военного заказчика и коммерческого логистического оператора принимается на разных уровнях военного командования и на разных уровнях иерархии коммерческого оператора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вахрушев Ю. М., Руденко А. Е., Курбанов А. Х. Методические основы выбора исполнителей заказов на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг в интересах военной организации страны // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 7. – С. 342–345.
2. Горбунов М.М., Козин М.Н. Интегральная финансово-экономическая оценка полезности поставщика товаров и услуг военного назначения // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 164–169.
3. Кизимиров М. В. Дополнительный общеотраслевой эффект внедрения контейнерных перевозок // Вестник транспорта. – 2012. – № 1. – С. 36–38.
4. Кириллова А. Г. Методология организации контейнерных и контейнерных перевозок в мультимодальных автомобильно-железнодорожных сообщениях. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д-ра техн. наук. М.: МАДИ, 2010.
5. Козин М. Н., Курбанов А. Х., Калинин А. Н. Участие частных военных компаний в ведении вооруженной борьбы. СПб.: ООО "Р-КОПИ", 2015. – 148 с.
6. Козин М.Н., Мартышов Е.П. Диалектика развития государственного и частного секторов экономики в России // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 4. – С. 432–441.
7. Колтман Т., Брю К., Перм-Айшарийавонг Н., Дзвиней Т., Бенито Г. Эволюция контракта в цепи поставок // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8. – № 1. – С. 93–116.
8. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. – № 5. – С. 28–35.
9. Котляров И. Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 1. – С. 347–351.
10. Котляров И. Д. Анализ возможных стратегий выхода фирмы на рынок аутсорсинга в качестве аутсорсера // Вестник Московского государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 142–151.
11. Котляров И. Д. Аутсорсинг как форма межфирменной кооперации: теоретический анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 5. – С. 19–31.
12. Котляров И. Д. О методике идентификации гибридных структур // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 4. – С. 347–356.
13. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. – С. 25–36.
14. Курбанов А. Х., Зыков Д. Н. Алгоритм распределения логистических мощностей производственно-логистических комплексов между государственными и частными потребителями // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2015. – № 3. – С. 295–302.
15. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений // В мире научных открытий. – 2013. – № 4. – С. 33–47.
16. Курбанов А. Х., Шолохов А. В. Алгоритм формирования аграрного фильера в интересах продовольственного обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 19. – № 1. – С. 42–49.
17. Луцкая Н. В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодействия сторон // Компетентность. – 2016. – № 2. – С. 28–34.
18. Луцкая Н. В., Лонщик П. А. Модель и методика управления жизненным циклом аутсорсинга для предприятий среднего и малого бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8. – С. 784–790.
19. Наркевич Е. Г. Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2013. – № 2.
20. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.
21. Эмиров Н. Д., Степочкина М. Д. Государственно-частное партнерство – эффективный инструмент развития регионов России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 1. – С. 228–232.
22. Эмирова А. Е. Инновационные технологии в организационно-экономических механизмах развития транспорта // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 137–143.