

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОСТРОЕНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

© 2014 Т.В. Гревцова*

Ключевые слова: транспортная логистика, транспортировка, маршрутизация, квалифицированные кадры, направления оптимизации.

Для любого предприятия одним из приоритетов деятельности является минимизация своих затрат. Использование транспортной логистики для предприятий, занимающихся перевозкой грузов, - это реальная возможность достижения поставленной цели. Рассмотрены и аргументированы основные направления оптимизации транспортной логистики в торговых и других организациях.

С развитием системного бизнеса в России появилась насущная потребность в реализации проектов по использованию транспортной логистики.

По экономическому содержанию транспортная логистика - это оптимизация перемещения любого груза, товара с одного места в другое. При этом принимаются во внимание:

- ◆ наличие оптимального маршрута следования;
- ◆ подбор соответствующего транспортного средства;
- ◆ снижение попутных затрат, которые могут сказаться на стоимости транспортировки¹.

В современном мире главная задача транспортной логистики заключается в упрощении системы грузоперевозок и оптимальном разрешении транспортных проблем. Транспортная логистика позволяет эффективно управлять материальными потоками при осуществлении самых разнообразных грузоперевозок.

Сейчас бизнесу стало выгодно иметь высокотехнологичную систему транспортной логистики, поддающуюся реальному управлению и контролю, позволяющую обеспечивать доставку товара с издержками, которые можно оптимизировать по цене и качеству, а также способную удерживать долю транспортных расходов в определенном прогнозируемом диапазоне.

Всю цепочку задач логистики можно сформулировать следующим образом: доставка нужного товара, требуемого качества,

в необходимом количестве, в заданное время, в нужном месте, с минимальными затратами².

Компания может работать эффективно только при условии построения сквозной системы логистики с учетом всех вышеперечисленных задач. Отсутствие логистики в любом из подразделений компании или бизнес-процессе не позволит говорить о деятельности компании как логистической. Поэтому на каждом участке работы необходимо в деталях прописать все бизнес-процессы (закупки, транспорт, склад, приемка заказов, финансы и т.д.) и прохождение всех информационных потоков. Без выполнения всех этих условий невозможна система оптимизации любого вида деятельности, участка работы или бизнес-процесса, в частности.

Алгоритм построения транспортной логистики может выглядеть следующим образом (см. рисунок).

1. Провести профессиональный аудит цепи поставок, расширив зону исследования за счет присоединения к транспортным процессам входящих и исходящих процессов, непосредственно на них влияющих (это складская логистика в части приема/передачи, погрузки/разгрузки и процессы взаимодействия с подразделениями закупки, продаж и учета ТМЦ).

2. Выявить узкие места транспортных процессов и определить, каким оптимальным способом их можно устранить.

3. Разработать план внедрения проекта, рассчитать и защитить его бюджет, а потом все это выполнить в установленные сроки.

* Гревцова Татьяна Вячеславовна, кандидат экономических наук, ст. преподаватель Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. E-mail: t.grevtsova@rsu.edu.ru.



Рис. Алгоритм построения транспортной логистики в организациях

Проанализировав представленную последовательность, можно выделить несколько направлений повышения эффективности использования транспортной логистики в любой компании.

1. Обеспечение высококвалифицированными кадрами. Транспортная логистика - достаточно сложная область в обеспечении профессиональными кадрами. Международный экспедитор должен, как правило, владеть иностранными языками, разбираться в транспортном и таможенном законодательстве, вопросах финансового учета и пр. Кроме того, специфика работы логиста подразумевает наличие гибкости мышления, высокой стрессоустойчивости, быстрой реакции на изменения ситуации, способности к постоянному профессиональному росту. Найти молодого, активного, гибкого, стрессоустойчивого профессионала в области транспортной логистики - задача не из легких.

Потребность в высококвалифицированных кадрах присутствует всегда. Но проблема не только в поиске подходящих кадров, но и в поддержании их высокой квалификации в условиях постоянно меняющегося рынка. Динамичность отрасли достаточно высока. Ситуация требует постоянного повышения образовательного уровня и компетенций сотрудников. Вариантов решения данной проблемы не так уж и много: либо внешнее, либо

внутреннее обучение. Возможно сочетание внутренних и внешних форм развития персонала.

2. Оптимизация маршрутов транспортировки и отношений с розничными торговыми представителями. Оптимизация работы транспортного звена определяется временем погрузки, доставки и разгрузки товаров, перемещаемых с помощью автотранспортных, железнодорожных и авиационных средств. Для уменьшения временных факторов в первую очередь должны использоваться только паллетная отгрузка и приемка товара. Маршрутизация развоза продукции должна быть автоматизирована и привязана к четкому графику развоза продукции, установленному в компании и согласованному со всеми розничными операторами. Это позволит наиболее эффективно использовать имеющийся транспорт и снизить транспортные издержки. Соответственно, система передачи заказов на продукцию со стороны торговых представителей, менеджеров, работающих с розничными точками, или непосредственно розничных точек или сетей должна быть строго регламентирована и прописана. Установлена четкая зональность работы транспортных средств (ТС) с максимальным покрытием торговых точек на данной территории и с определением минимальных партий доставки товаров на данную территорию.

3. Обеспечение оптимизации информационных потоков. Необходимо определить исходя из должностных обязанностей четкую схему работы всех сотрудников фирмы, исключить решение любых вопросов с любым сотрудником напрямую, минуя их непосредственного руководителя. Данная работа должна проводиться в четко регламентированном порядке согласно структурной подчиненности. Следует исключить необоснованную отмену (или скоропалительное принятие) решений руководителя соответствующего подразделения, без предварительного выяснения причин, по которым оно было принято. Целесообразно составить строго определенные схемы сбора, обработки и передачи любых видов информации внутри и за пределами организации.

4. Снижение себестоимости перевозок. Основными статьями затрат при выполнении международных автомобильных перевозок являются:

- ♦ затраты на топливо, смазочные материалы, техническое обслуживание и ремонт, на восстановление износа шин, амортизацию по восстановлению подвижного состава, на заработную плату водителей, выплату “суточных” и “квартирных” водителям;

- ♦ оплата платных магистралей, услуг фирм-экспедиторов;

- ♦ оплата разрешения на проезд по иностранной территории;

- ♦ затраты на приобретение таможенных документов;

- ♦ затраты на приобретение накладной международного образца;

- ♦ затраты на страхование³.

Основные направления снижения затрат на перевозки:

- ♦ сокращение затрат на топливо путем определения оптимальных мест заправки с учетом различной стоимости топлива в странах, а также разрешенного ввоза и вывоза топлива в страну или из страны;

- ♦ сокращение затрат на “суточные” и “квартирные” путем нормирования времени выполнения рейса и выплаты “суточных” и “квартирных” в соответствии с этим временем;

- ♦ сокращение расходов на дорожные сборы за счет выбора альтернативного маршрута во избежание пробега по данной территории, а также применение смешанных ав-

томобильно-морских, автомобильно-железнодорожных сообщений;

- ♦ повышение производительности труда.

Ассоциация международных автомобильных перевозчиков (АСМАП) выпустила в 1997 г. “Методические рекомендации по определению затрат на перевозки грузов автомобильным транспортом в международном сообщении”⁴.

Базисные условия определяют, кто несет расходы, связанные с транспортировкой продукции от продавца к покупателю. Эти расходы могут составлять до 40-50% цены продукции. Они включают в себя:

- ♦ расходы по подготовке продукции к отгрузке;

- ♦ оплату погрузки продукции на транспортные средства внутреннего перевозчика;

- ♦ оплату стоимости транспортировки продукции международным транспортом;

- ♦ оплату страхования груза в пути при морских перевозках;

- ♦ расходы по хранению продукции в пути и перегрузке;

- ♦ расходы по выгрузке продукции в пункте назначения;

- ♦ расходы по доставке продукции от пункта назначения на склад покупателя;

- ♦ оплату таможенных пошлин, налогов и сборов при переходе таможенной границы⁵.

5. Автоматизация транспортной логистики.

Большинство небольших и средних дистрибьюторских компаний (примерно до 40 рейсов в сутки) в разной степени автоматизируют в основном только два первых шага данного бизнес-процесса:

а) “Обработка заявок”;

б) “Разработка маршрута”.

После возвращения водителя-экспедитора из рейса, в лучшем случае, он сдает некий письменный отчет о фактическом выполнении рейса, который чаще всего вручную проверяется и таксируется диспетчером с целью начисления зарплаты водителю-экспедитору. Также могут сверять показания GPS-датчиков с данными из “Отчета водителя-экспедитора” о произведенном рейсе. В некоторых компаниях “Отчет водителя-экспедитора” как документ вообще не оформляется, а зарплата водителю начисляется на основании пометок на документе “Маршрутный лист”. После получения зарплаты такой “Маршрутный лист” благополучно уничтожается.

В идеале корректно заполненный бланк Отчета должен содержать первичную информацию о времени прибытия и убытия и причинах возможных отклонений от маршрута, которая заносится в корпоративную информационную систему при помощи соответствующего АРМ (автоматизированное рабочее место), с подключенным к нему блоком контроля GPS.

На основании данных, содержащихся в “Отчете водителя-экспедитора”, рассчитывается реальная эффективность:

- а) каждого водителя-экспедитора (его “умелость”);
- б) каждого конкретного рейса;
- в) каждого произведенного маршрута;
- г) эффективность работы всего подразделения доставки за отчетный период.

Рассчитанные показатели эффективности непосредственно влияют на улучшение эффективности всего бизнес-процесса следующим образом:

- 1) появляется возможность мотивации (стимулирования) персонала для увеличения производительности его труда и качества выполняемых операций. Данные в последую-

щем могут использоваться для расчета фонда оплаты труда, премиальных, а также планирования улучшения эффективности работы подразделения и его персонала.

- 2) фактическая информация по каждому рейсу при ее правильной обработке используется в дальнейшем при составлении маршрутов.

Таким образом, при автоматизации транспортных процессов очень важно учитывать все факторы, на них влияющие⁶.

6. Повышение технических характеристик автопарка транспортных компаний. Средний возраст грузовых автомобилей в целом по стране составляет 8-10 лет. Обновить свой автопарк большинство перевозчиков не может из-за слишком высоких эксплуатационных расходов. Предлагаемые лизинговые схемы приобретения транспорта на практике оказываются убыточными или с крайне низкой рентабельностью.

По сравнению с 2000 г. качество ремонта ТС снизилось в 6,7 раза. Это, несомненно, снижает техническую надежность грузового автотранспорта, его безопасность и качество услуг. И как следствие, чаще наруша-

Основные направления и мероприятия оптимизации транспортной логистики на предприятиях

Направления	Мероприятия
1. Обеспеченность кадрами	Поиск высококвалифицированных специалистов с набором определенных качеств, знаний, умений Сочетание внутренних и внешних форм развития, повышения квалификации логистического персонала
2. Маршрутизация и отношения с контрагентами	Введение унифицированной системы отгрузки и приемки товара Автоматизация маршрутизации развоза Установление жесткого регламента работы с розничными торговыми точками
3. Оптимизация информационных потоков	Построение иерархии сотрудников отдела транспортной логистики Установление регламента работы всех сотрудников логистической службы с четким прописанием должностных инструкций
4. Снижение себестоимости перевозок	Сокращение затрат на топливо Сокращение расходов на дорожные сборы Повышение производительности труда Определение порядка распределения транспортных расходов между покупателем и продавцом
5. Автоматизация транспортной логистики	Внесение в автоматизированную информационную систему предприятия данных отчета водителей с последующим их использованием для расчета заработной платы и оптимизации маршрутов ТС
6. Повышение технических характеристик автопарка транспортных компаний	Разработка графика обновления автопарка грузовых автомобилей и определение источников финансирования данных мероприятий Создание собственных ремонтных баз ТС

ются сроки и качество доставки грузов, падает уровень их сохранности⁷.

Среди перевозчиков наблюдается резкое падение профессионализма, знания своих обязанностей, ответственности и законов. Поэтому предприятиям в целях увеличения рентабельности перевозок рекомендуется пересмотреть свою политику управления и снабжения транспортными средствами, кадровую политику и политику оплаты труда водителей и механиков.

Перечень мероприятий по улучшению транспортной логистики, представленный в таблице, не является исчерпывающим. Необходимо привлекать к работе новые крупные магазины и сети, ускоряя оборачиваемость товара без использования дополнительных складских площадей, увеличивая максимальную загрузку автотранспорта и улучшая транспортную логистику. В этом случае затратная составляющая (в процентах от наценки) будет снижаться, что дает возможность понижать в условиях жесткой конкуренции и перехода к функциям логистической компании общую наценку на товар.

Исходя из основных целей и задач, решаемых компанией, необходимо совмещать дистрибьюторские и логистические функции компании максимально долго, независимо от дальнейших этапов ее развития. Однако все дальнейшее построение деятельности фирмы должно строиться на основе создания

сильной логистической компании, консалтинговой и маркетинговой служб.

Только после того как будут прописаны все бизнес-процессы, реализуемые на предприятиях, можно будет увидеть конкретно: правильно ли происходит данный процесс, понимают ли его участники порядок выполнения поставленных задач, затрачивают ли они на это оптимальное количество времени и какие существуют возможности минимизации издержек при выполнении бизнес-процесса и т.д. После этого на выполнение такого бизнес-процесса, как "транспортная перевозка продукции", потребуется меньше всего сил, времени и ресурсов, а сам процесс будет выполнен правильно, в полном объеме, в максимально короткое время и с наименьшими издержками. Тогда и можно будет сказать, что транспортная логистика на предприятии организована и работает с наибольшей отдачей.

¹ URL: <http://logisticstime.com>.

² Прокофьева Т. Развитие логистической инфраструктуры в транспортном комплексе России // Логистика. 2012. № 6. С. 26-29.

³ Калашников С.А., Коньчева Н.А. Управление эффективностью и качеством пассажирских автоперевозок в регионе. Рязань, 2013.

⁴ URL: <http://www.comtransport.ru>.

⁵ URL: <http://rosinvest.com>.

⁶ URL: <http://www.lobanov-logist.ru>.

⁷ URL: <http://rosinvest.com>.

Поступила в редакцию 26.03.2014 г.