

УДК 338.47

*В. Г. ГИЗАТУЛЛИНА, канд. экон. наук, профессор, Я. В. ГОРОНЕНКОВ
Белорусский государственный университет транспорта*

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ДОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ,
ПРОИЗВОДИМОЙ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,
ВХОДЯЩИМИ В СОСТАВ ОАО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ
ХОЛДИНГА «БЕЛОРУССКИЕ ОБОИ»**

Актуализирована проблема применения логистического подхода при построении транспортно-логистических систем и формировании качественно нового транспортного обслуживания предприятия.

ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои» – крупная, динамично развивающаяся группа компаний Республики Беларусь (далее – Общество). Предприятия и бренды, входящие в состав Общества, хорошо известны потребителям благодаря традиционному качеству оказываемых услуг и выпускаемой продукции.

Основным стратегическим рынком сбыта продукции предприятий Общества является Российская Федерация, причём количество клиентов увеличилось вдвое после запуска в 2019 году, в рамках филиала Общества «Добрушская бумажная фабрика «Герой труда» (далее – ДБФ «Герой труда»), новой линий по производству большого ассортимента картона.

Доставка продукции, производимой предприятиями, входящими в состав Общества, конечному потребителю осуществляется посредством железнодорожного и автомобильного транспорта, как наиболее распространёнными.

Проведенное исследование позволило установить, что развитию собственной транспортно-логистической системы в Обществе не было уделено достаточного внимания и поэтому доставка продукции, поиск и заказ транспорта осуществлялись потребителем по базисному условию поставки ФСА самостоятельно. При подобной практике формирование окончательной стоимости доставки продукции полностью находится под контролем клиента.

В исключительных случаях, при заключении договора поставки крупной партии товара и отсутствии возможности у клиента самостоятельно организовать перевозку, производилась закупка услуг перевозки грузов посредством информационной системы «Тендеры». Согласованная стоимость перевозки в рамках базисного условия поставки DAP (доставка продавцом), в

данном случае, становилось частью условий проведения тендера. Распространения подобная практика не получила из-за сложности и длительности организационных процедур.

У каждого предприятия – участника Общества имеется собственный парк транспортных средств, который используется только для удовлетворения оперативных потребностей производства и материально-технического снабжения. Как правило, это немногочисленная, но разнообразная по своим качествам и предназначению техника, которая в исключительных случаях задействуется в коммерческих грузоперевозках.

Отсутствие эффективности в использовании собственного транспорта можно объяснить несколькими причинами:

- физический и моральный износ парка;
- отсутствие практики коммерческих грузоперевозок.

Был проанализирован алгоритм действий по обеспечению потребностей в доставке продукции на примере ДБФ «Герой труда», схематично представлен на рисунке 1.

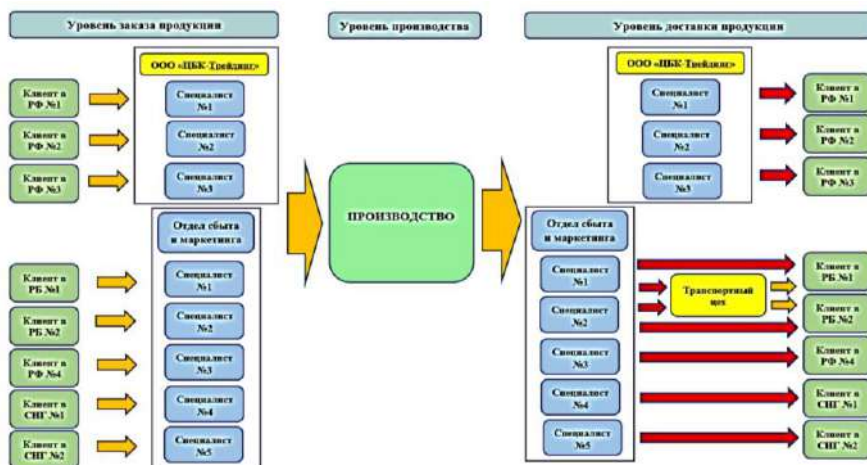


Рисунок 1 – Алгоритм действий по обеспечению потребностей в доставке продукции на примере ДБФ «Герой труда»

С помощью темных стрелок продемонстрированы структурные взаимосвязи системы в момент появления потребности в перевозке товара и транспорте.

Анализ алгоритма действий по обеспечению потребностей в доставке продукции позволяет сделать следующие выводы:

– наблюдается разобщенность действий. Каждый специалист осуществляет поиск и заказ транспорта самостоятельно, а перевозки собственным транспортом присутствуют только во внутривнутриреспубликанском сообщении;

– отмечается, что один и тот же специалист занимается и переговорами с клиентом, и вопросами доставки продукции, что серьёзно сказывается на скорости и качестве исполняемых процедур;

– отсутствуют гибкий подход, эффективные решения и экономия средств.

В качестве примера осуществления транспортного обслуживания предприятия проанализируем существующую практику ДБФ «Герой труда», как наиболее активного поставщика продукции собственного производства за пределы Республики Беларусь.

По нашему мнению, существует несколько ключевых проблемных моментов, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь, а именно: доставка любой ценой, каждый сам за себя, собственный транспорт.

Доставка любой ценой. Необходимость выполнения плана по производству и реализации продукции накладывает определённые обязательства на всех участников процесса. С учетом того, что доставка продукции по сложившейся практике является прерогативой клиента, то стоимость доставки определяется в большей степени им самим и согласовывается со специалистами ОСиМ (отдела сбыта и маркетинга) при достижении окончательных договорённостей. Поиск альтернативных стоимостных решений при этом производится, но зачастую запросы по стоимости перевозки направляются крупным транспортно-экспедиционным компаниям, ставки фрахта у которых весьма значительные.

Специалисты планово-экономического отдела представляют специалистам ОСиМ максимально возможную ставку фрахта, при превышении которой конкретная сделка становится убыточной. Это единственный критерий, на который ориентируются, и при окончательном согласовании деталей сделки именно максимально возможная ставка принимается за основу. Вопрос экономии средств в данной сфере деятельности не поднимался.

Каждый сам за себя. В сложившейся практике каждый специалист удовлетворяет только свои потребности в перевозке грузов (см. рисунок 1). Это касается не только ОСиМ, но и ОМТС (отдела материально-технического снабжения).

Отсутствие единого унифицированного механизма транспортного обслуживания для удовлетворения потребностей ОсиМ, ОМТС, службы главного инженера порождает огромное количество неконтролируемых разовых перевозок, заключение договоров оказания услуг перевозки грузов несколькими службами одновременно, проведение дублирующих дирекций для согласования максимально возможных ставок по одному и тому же направлению.

Помимо этого, отсутствует единая форма заявки на перевозку, единый перечень лиц для ускоренного согласования первичной документации. Это создаёт существенные помехи эффективному осуществлению хозяйственной деятельности не только в сфере грузоперевозок, а учитывая тот факт, что общее количество перевозок в 2023 году составило 4480, в среднем 373,3 перевозки в месяц, то потенциальный ущерб становится очевидным.

Собственный транспорт. Проблема состоит не в самом транспорте, а в отсутствии эффективной системы эксплуатации. С 2023 года подобная система только начала формироваться. Впервые специалистами транспортного цеха и планово-экономического отдела были составлены калькуляции по основным экспортным маршрутам с учётом использования собственного транспорта при доставке продукции предприятия клиентам и возврата порожнего.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что в существующей на тот момент практике не было объективной возможности взять обратный груз, особенно со стороны Ленинградской области Российской Федерации по нескольким причинам:

- санкционное давление нарушило налаженные логистические цепи поставок через Финляндию, а приоритетным видом транспорта остался железнодорожный и седельные автопоезда «контейнеровозы»;

- поиск обратного груза сопряжён с тем, что груз может появиться внезапно, в последний момент. Это требует подписания договора с новым грузоотправителем в течение часа, но в существующей практике Общества подобное было невозможно. Унифицированные рамочные договоры отсутствовали, а грузоотправителем могла выступать транспортно-экспедиционная компания, правки в договоре с которой могли занять от нескольких дней до нескольких недель. Решение этих вопросов могло бы увеличить экономический эффект от перевозки вдвое.

Помимо этого, использование собственного транспорта напрямую зависит от рабочего графика водителя. Проведенное исследование показало следующее:

- 5-дневная рабочая неделя у водителя;
- отсутствие подменных водителей;
- отпуск водителя = простой автомобиля;
- нарушение обязательного условия: автомобиль должен работать постоянно.

Оценка существующей практики поставок позволила сделать следующие выводы:

- транспортное обслуживание ДБФ «Герой труда» находится на низком уровне;
- отсутствует современная транспортно-логистическая система;
- с учетом того, что данное предприятие является крупным региональным экспортером продукции собственного производства, построение современной транспортно-логистической системы заявленной мощности в 200 000 тонн картона в год добиться будет невозможно.

Изучив международный опыт развития транспортной логистики и опыт использования собственных транспортных средств предприятиями – участниками Общества, руководство пришло к выводу, что решением проблемы может стать сосредоточение в одних руках логистической цепи поставки груза

клиенту, включая погрузку и доставку с гарантией качества и сроков. Единый оперативный центр принятия решений в рамках Общества будет иметь единственную цель – сокращать суммарные расходы на перевозки и лучше обслуживать производство и клиентов, что создает условия для долгосрочных поставок на договорной основе. Таким образом, в ноябре 2022 года появилась служба логистики ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои» (далее – Служба логистики) для аккумуляирования задач транспортной логистики и повышения эффективности цепи поставок всех участников.

Для решения поставленных руководством задач и устранения проблемных моментов, Службой логистики, а также другими службами Общества в рамках их профессиональных компетенций был разработан и внедрён ряд мероприятий, направленных:

- 1) на перенаправление всех заявок на любые транспортные услуги от всех заинтересованных подразделений Общества Службе логистики;
- 2) переход к базисным условиям поставки DAP и самостоятельной организации доставки продукции Общества потребителям;
- 3) повышение эффективности использования собственного транспорта Общества;
- 4) создание упрощённого документооборота, соответствующего потребностям Общества и законодательству Республики Беларусь.

Консолидация всех возникающих потребностей в перевозке грузов от всех заинтересованных служб и подразделений Общества – это фундамент создаваемой транспортно-логистической системы. Передача всех необходимых полномочий в руки профильных специалистов позволяет добиться более эффективного использования средств Общества. Новый алгоритм действий по обеспечению потребностей в доставке продукции на примере ДБФ «Герой труда» представлен на рисунке 2.

Переход к базисным условиям поставки DAP и самостоятельной организации доставки продукции Общества потребителям имеет неоспоримые преимущества перед любыми другими, поскольку появляется возможность предоставления транспортных услуг по перевозке груза по более выгодной цене для всех участников сделки. Общество получает конкурентное преимущество за счёт того, что цену за тонну продукции можно сделать меньше, а соответственно привлекательнее для потребителя.

Для понимания выстроенного алгоритма действий и полученных результатов необходимо рассмотреть все этапы: исследование рыночной конъюнктуры и ценообразование, взаимодействие с перевозчиком, процедуру локальной закупки.

Исследование рыночной конъюнктуры и ценообразование. Формирование стоимости услуг перевозки грузов состоит из трех частей:

- анализ рынка грузоперевозок;
- переговоры и торги с перевозчиками, хорошо зарекомендовавшими себя на рынке и заинтересованными в дальнейшем сотрудничестве;

– заключение экономистов по окончательной стоимости продукции с учётом транспортных услуг и определение максимально возможной «пороговой» стоимости перевозки по конкретному направлению.

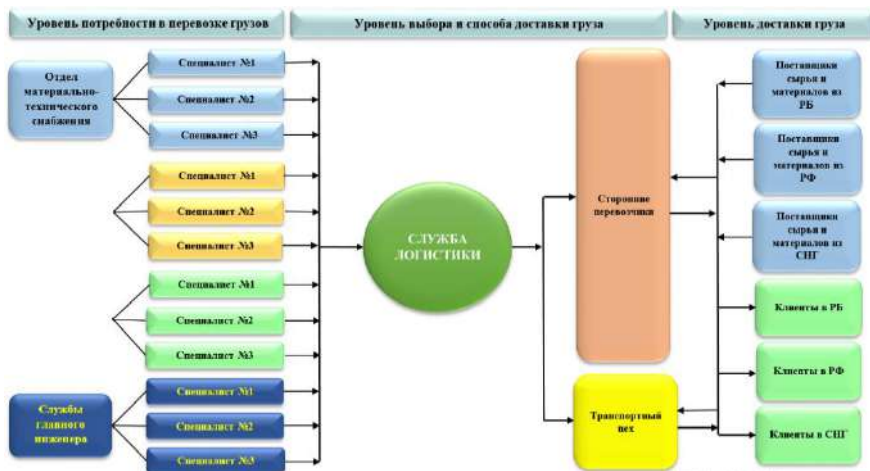


Рисунок 2 – Новый алгоритм действий по обеспечению потребностей в доставке продукции, на примере ДБФ «Герой труда»

Взаимодействие с перевозчиками. Привлечение перевозчиков – процесс постоянный и может быть инициирован любой из заинтересованных сторон. Некоторые выходят на контакт самостоятельно, с остальными переговоры могут длиться неделями. Основные участники рынка грузоперевозок в Республике Беларусь уже известны либо по сопутствующим направлениям деятельности, либо по отзывам грузовладельцев/грузоотправителей.

Специально созданные рамочные договоры заключаются только после того, как перевозчик пришлёт в электронном виде полный список необходимых документов и предложит ставки ниже утверждённых дирекцией в виде коммерческого предложения.

После проверки договор согласовывается:

- с юридической службой;
- главным экономистом;
- главным бухгалтером;
- заместителем генерального директора по коммерческим вопросам.

Наличие заключённых рамочных договоров с большим количеством перевозчиков, обладающих разными возможностями (от небольших (с несколькими автомобилями) до крупных с автопарком в несколько десятков единиц), позволяет Обществу оперативно и мобильно решать задачи по поставкам продукции покупателям.

Процедура локальной закупки. При поступлении от заинтересованного подразделения заявки, Служба логистики оперативно направляет заявки пе-

ревозчикам, с которыми имеются рамочные договоры, с указанием всех условий требуемой перевозки с указанием ставки уже с учётом экономии средств Общества.

Процедура закупки и последующий выбор перевозчика осуществляется посредством обмена информацией в мессенджере Viber. Данный мессенджер был выбран по причине широкого распространения и удобства. Перевозчики видят сообщение в канале одновременно, при этом не могут видеть друг друга и обмениваться информацией. Для общения со специалистами Службы логистики для каждого перевозчика создаётся своя собственная группа.

Акцент делается именно на переписке, а не на телефонном разговоре, так как по завершении рабочего дня вся переписка фиксируется путём снимка экрана компьютера либо мобильного устройства с дальнейшим хранением в виде отдельного снимка.

Приоритет при выборе перевозчика отдается исходя из следующих условий:

- собственный транспорт ДБФ «Герой труда» и других предприятий–участников Общества;
- ставка ниже предлагаемой;
- самое быстрое предложение после общей рассылки по предлагаемой ставке.

Подобный алгоритм действий позволяет исключить любые предпочтения в адрес конкретного перевозчика.

В течение 2023 года удалось частично решить ряд проблем, сопряжённых с неэффективным использованием собственного транспорта, но изменение укоренившейся за годы системы – процесс совсем не быстрый. Результаты применения логистического подхода в процессе повышения эффективности использования собственного транспорта ДБФ «Герой труда» изображены на рисунке 3.

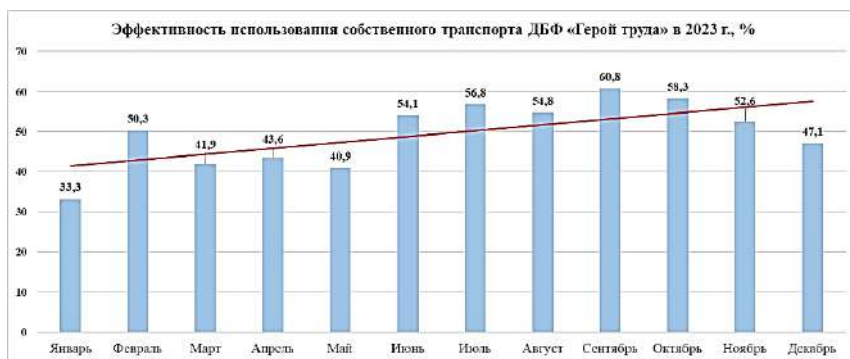


Рисунок 3 – Динамика роста эффективности использования собственного транспорта ДБФ «Герой труда» в 2023 г., %

В заключение можно сказать, что создание комплексных, многоуровневых, транспортно-логистических систем, имеющих в своем распоряжении все виды транспортных услуг и возможностей, – это путь к высокой финансовой устойчивости, гибкости, автономной работе и независимости от многих негативных тенденций современного мира.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Еловой, И. А.** Интегрированные логистические системы доставки ресурсов : теория, методология, организация / И. А. Еловой, И. А. Лебедева ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2011. – 461 с.

2 Глобальные логистические системы : учеб. пособие / под общ. ред. В. И. Сергеева. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 190 с.

3 **Медведев, В. Ф.** Особенности реализации стратегии национального суверенитета в условиях формирования модели глобального регулирования и управления / В. Ф. Медведев, В. В. Почекина ; под науч. ред. А. Е. Дайнеко. – Минск : Право и экономика, 2014. – 112 с. – (Серия «Мировая экономика»).

V. GIZATULLINA, PhD, Professor, Y. GORONENKOV
Belarusian State University of Transport

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EXISTING PRACTICE OF DELIVERY OF PRODUCTS MANUFACTURED BY ENTERPRISES INCLUDED IN PUBLIC CORPORATION "MANAGEMENT COMPANY OF THE HOLDING "BELARUSIAN WALLPAPER"

The problem of using logistics support in the construction of transport and logistics systems and providing a high-quality new transport service enterprise has been updated. The authors identified problematic issues and developed a number of proposals to solve them.

Получено 29.09.2024

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 17. Гомель, 2024**

УДК 656.223.001.24

Ю. В. ДУБИНА

Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь

О ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСАХ РАСЧЕТА СТРУКТУРЫ ПОТРЕБНОГО ВАГОННОГО ПАРКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Рассмотрены основные внутренние и внешние условия для оценки проблемных вопросов обновления подвижного состава различных форм собственности. Обосно-