

*Я. В. ГОРОНЕНКОВ*

*Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Возникновение кризисных ситуаций различной этимологии явление не новое. За последние несколько десятилетий подобные явления происходят часто, и предсказать время и характер очередного события не представляется возможным. Войны, революции, обвалы экономики, глобальные пандемии сами по себе меняют целые сообщества, но, помимо этого, изменяется статус социально-экономических взаимоотношений между ними. Последствия, следующие за изменением взаимоотношений, порождают напряжённость, враждебность, поэтому вчерашнее взаимовыгодное партнёрство заканчивается санкциями, ограничениями, ультиматумами. Результатом сложившейся подобным образом ситуации является разрыв привычных и проверенных договорённостей как с поставщиками, так и с потребителями, блокировка цепей поставок, нарушение традиционных маршрутов. Для предприятия любого уровня потребность в постоянном поиске резервов и оптимизации основных процессов производства становится первостепенной задачей и залогом дальнейшего выживания.

Опыт функционирования предприятий указывает на резервы, имеющиеся в несогласованности действий подразделений. Эффективное использование этих резервов возможно с помощью совершенствования управления цепями поставок путём построения интегрированной логистической системы.

Традиционные подходы к управлению материальными потоками на практике порождают разобщённость на всех участках материалопроводящей цепи и как результат – существенное снижение эффективности. В контексте данной проблемы логистический подход и выделение единой функции управления имеет неоспоримые преимущества. Участие отдельных подразделений в формировании материального потока и управлении им как универсальную концепцию можно применить практически к любому предприятию. Перечисленные процессы должны быть приведены в соответствие с планируемым спросом и оптимизированы под конкретные параметры.

Результаты применения указанного подхода предлагаем рассмотреть на конкретном примере совершенствования транспортного обслуживания филиала «Добрушская бумажная фабрика «Герой труда» ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои» как элемента формирующейся логистической системы.

ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои» (далее – Общество) является крупным потребителем услуг по перевозке грузов (в частности, филиал «Добрушская бумажная фабрика «Герой труда»). Введение в строй новой производственной линии по изготовлению картона и целлюлозного полотна повлекло за собой необходимость выработки новой концепции в области транспортной логистики и структурирование системы закупок услуг перевозки грузов.

Рассмотрение методов текущей транспортно-логистической деятельности на всех участках товаропроводящей цепи выявило ряд существенных недостатков:

- несогласованность действий функциональных подразделений;
- разрозненность в формулировании потребности перевозки;
- бессистемность во взаимодействии с перевозчиками и транспортно-экспедиционными компаниями;
- неэффективная система использования собственного транспорта.

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 будет иметь единственную цель – это сокращать суммарные расходы на перевозку и лучше обслуживать производство и клиентов, что создаст условия для долгосрочных поставок на договорной основе [1]. Таким образом, в ноябре 2022 года появилась Служба логистики ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои» (далее – Служба логистики) для аккумуляции задач транспортной логистики и повышения эффективности цепи поставок всех участников.

Построение транспортной логистики было разделено на несколько структурно взаимосвязанных и функционально взаимодействующих элементов:

- исследование рыночной конъюнктуры и ценообразование. Процесс постоянного изучения рынка транспортных услуг как через личное коммуникация с его участниками, так и посредством регулярных запросов на расчет стоимости перевозки. Наличие полной оперативной информации позволяет существенно удешевить стоимость перевозки. Максимально возможную, или пороговую, стоимость перевозки в данном случае определяет заинтересованное предприятие, относительно неё ведётся поиск и переговоры с перевозчиками;

- взаимодействие с перевозчиками. Унификация документооборота на всех этапах взаимодействия, рамочные договоры автомобильной перевозки грузов, дебиюрократизация путём уменьшения количества необходимых согласований до нескольких ответственных должностных лиц, ускоренная оплата услуг перевозчиков по подтверждению и отсканированным копиям сопроводительных документов с отметками получателя – эти шаги позволили сформировать «пул» надёжных перевозчиков на взаимовыгодных условиях;

– процедура закупки услуг перевозки грузов. В данном элементе подвергнут полному изменению базовый алгоритм любой закупки. В традиционном подходе поиск перевозчика происходит после появления потребности в перевозке, но при применённом логистическом подходе этот вариант оказался менее эффективен. Потребность перевозки груза может иметь внезапный характер и время будет играть решающую роль, поэтому упомянутый в предыдущем пункте «пул» перевозчиков позволяет тратить на решение вопроса максимум 6 часов.

Приоритет в выборе Перевозчика распределяется по следующему алгоритму:

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

Необходимо отметить, что организация подобной деятельности не позволяет проводить процедуры закупок услуг по перевозке грузов (при поставках готовой продукции покупателям) в соответствии с требованиями постановления Совета Министров Республики Беларусь № 229 от 15.03.2012 (далее – Постановление № 229) и разработанным в соответствии с ним Положением о порядке осуществления закупок за счет собственных средств ОАО «Управляющая компания холдинга «Белорусские обои», утвержденным протоколом дирекции Общества № 97 от 25.10.2022 (далее – Положение).

Предложенный алгоритм действий по совершенствованию транспортной логистики Общества нашёл одобрение и благодаря решению рабочей группы концерна «Беллесбумпром» от 05.12.2022 г. № 14-09/607 «О согласовании закупки услуг по перевозке грузов» Службой логистики, а также другими службами Общества в рамках их профессиональных компетенций был внедрён и действует на протяжении 2023 года.

На данный момент сформирована устойчивая система транспортной логистики в контексте организации перевозок грузов автомобильным транспортом в полном соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Результатом применения предлагаемой методики за 2023 год стало 4484 перевозок грузов, в том числе 3380 в Российскую Федерацию и страны СНГ, а также 1104 по Республике Беларусь. Все перевозки осуществлены строго по заявкам заинтересованных подразделений Общества в соответствии с законодательством.

Количество перевозок напрямую зависит от клиентов и их пожеланий по времени доставки товара. Несмотря на негативную динамику на рынке грузоперевозок Службе удаётся удовлетворить потребности Общества в транспорте и имеется потенциал для дальнейшего роста и развития.

Помимо удовлетворённости в транспорте за счёт постоянной работы с перевозчиками и поиску наиболее выгодных альтернативных решений удалось сэкономить 6319500 российских рублей, 118502 белорусских рублей и 4685 долларов США, что в сумме эквивалентно 361058,91 белорусских рублей с учётом конвертации по средневзвешенному курсу НБРБ на 15 число каждого отчётного месяца.

Экономически выгодные перевозки зависят от сезонности, цен на перевозимую продукцию, степени развития экономики региона доставки, расстояния и много другого.

В заключении необходимо отметить, что была сформирована положительная практика в области транспортного обеспечения потребностей предприятий участников Общества. Удалось добиться существенных результатов в области внедрения современных концепций логистики, научного подхода и выработать внятную и прослеживаемую структуру принятия управленческих решений.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Белый, О. В.** Организация грузовых железнодорожных перевозок: пути оптимизации / О. В. Белый, И. М. Кокурин // Транспорт Российской Федерации. – 2011. – № 4(35). – С. 28–30.

*Y. GORONENKOV*

*Belarusian State University of Transport, Gomel*

#### **IMPROVEMENT OF TRANSPORT SERVICES OF THE ENTERPRISE**

УДК 656.078.12

*П. А. ЕВДОСЕЕВА*

*Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель*

#### **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ МУЛЬТИМОДАЛЬНЫХ СХЕМ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ**

В настоящее время более эффективным способом перевозки грузов являются мультимодальные перевозки. В транспортной отрасли все больше перевозчиков отдают предпочтение перевозкам с использованием нескольких видов транспорта, чем с использованием какого-то одного. Это связано с тем, что клиентов интересуют не столько каким конкретно видом транспорта будет осуществляться перевозка, сколько своевременная доставка товара. Объединение различных видов транспорта также даёт преимущество в документальном оформлении перевозки.