

УДК 658.152

ВНЕДРЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОРШАСЫРЗАВОД»**Г.В. КОВАЛЕВА***(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)*

Дана краткая характеристика производственно-экономической деятельности ОАО «Оршасырзавод», логистической системы организации, системы управления распределительной логистикой, поставлены проблемы в управлении распределительной логистикой в составе логистической системы ОАО «Оршасырзавод», и разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем: совершенствование системы целей развития сбытовой деятельности и стратегии их достижения, организационной структуры управления службой логистики, каналов распределения продукции, бизнес-процесса распределительной логистики, системы управления персоналом отдела распределения.

В современном мире сбытовая деятельность должна осуществляться по правилам распределительной логистики. Распределительная логистика является неотъемлемой частью общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения готовой продукции.

Вопросами, решаемыми в распределительной логистике, являются: выбор упаковки, каналов распределения, складского оператора или определение места расположения собственного склада, разработка информационной поддержки, транспортировка, послепродажный сервис и т.д. [1]. Распределительная логистика имеет свои правила, соблюдение которых необходимо для достижения наилучшего результата. Распределительная логистика имеет свои свойства и принципы, которые также необходимо учитывать в распределении готовой продукции. Для достижения экономии необходимо определять оптимальное количество логистических звеньев для доставки продукции потребителям. Выбор канала движения зависит от финансового состояния фирмы, ее имиджа, производственных возможностей. На выбор канала оказывают влияние количество конкурентов, потребители, их отношение к приобретению товаров, их требования к ассортименту и качеству товара, платежеспособность покупателей и характеристика самого товара. Именно посредники, с точки зрения логистики, обеспечивают эффективную систему товаропотоков, применяя рыночный механизм саморегулирования. Посредники в системе логистического товародвижения выполняют ряд очень важных функций. Главное место среди логистических посредников в распределении занимают торговые посредники, которые наряду с функциями обмена могут осуществлять и многие другие функции физического распределения. Торговые посредники – это важнейшая составная часть товаропроводящей сети независимо от того, кому принадлежит эта сеть.

Управление процессом распределения товаров является важной составляющей логистики распределения, данная деятельность включает в себя планирование системы распределения товаров, организацию системы распределения товаров и контроль эффективности распределения. Для осуществления данных процессов необходимо изучение оперативно-сбытовой работы, систем распределения товаров, базовых логистических концепций управления процессами распределения и т.д. Целью логистики любой компании при обслуживании клиентов является сокращение времени полного цикла заказа. Оно есть основа повышения конкурентоспособности компании, так как обеспечивает быстрое выполнение заказа, а значит, позволяет повысить уровень обслуживания.

В аналитической части работы была рассмотрена деятельность ОАО «Оршасырзавод». ОАО «Оршасырзавод» является производителем широкого ассортимента сыров и мороженого, который ежегодно обновляется. Общество является ведущим производителем сыров плавящихся в Республике Беларусь. Наряду с основным производством Общество имеет продовольственный магазин. «Оршасырзавод» относится к предприятиям молочной отрасли. Основная миссия предприятия: производство и реализация вкусной и здоровой продукции отличного качества по доступным ценам. Предприятие стремится удовлетворить потребность покупателей в разнообразной, качественной, экологически чистой и полезной для здоровья продукции [2].

ОАО «Оршасырзавод» имеет как ряд сильных, так и слабых сторон. Наиболее значимыми сильными сторонами предприятия являются: широкий ассортимент продукции; достаточно большой опыт на рынке, что является причиной узнаваемости продукции на рынке, хорошее качество продукции, тесное сотрудничество с поставщиками вследствие долгого времени работы предприятия. К слабым сторонам Общества относятся: недостаточная рекламная политика, что могло бы привести к большему спросу, большая степень изношенности основных средств, неполная загруженность мощностей, недостатки в территориальном размещении цехов и рабочих мест, так как предприятие строилось довольно давно,

когда еще не учитывались экономия и оптимизация строительства предприятия. К ключевым факторам будущего успеха предприятия можно отнести: снижение себестоимости, увеличение доли рынка, появление новых покупателей, расширение и автоматизация производства, увеличение номенклатуры. ОАО «Оршасырзавод» по объему продукции в 2013 году выпустило 76% сыров, из которых: 29% – сыр плавленный, 35% – сыр полутвердый, 12% – продукт сырный плавленный и 24% мороженого. На рынке Общество имеет достаточно сильных конкурентов и по производству сыров, и по производству мороженого. Сильнейшими конкурентами в области производства сыра плавленного являются: ОАО «Березовский сыродельный комбинат» и ОАО «Кобринский МСЗ», в области производства мороженого – ИП «Мороз-продукт» [3].

Служба логистики на ОАО «Оршасырзавод» отсутствует, но существуют подразделения, которые выполняют все функции логистики. Между данными подразделениями циркулируют материальные, информационные, финансовые потоки. По схеме движения материального потока на предприятии выделены звенья логистической системы вместе с видами потоков и каналы логистической системы. Определены организационные структуры основных областей логистики: закупки, производства, сбыта, кратко описаны виды работ в каждой из областей [2]. Каждый отдел логистической направленности ОАО «Оршасырзавод» ставит перед собой конкретные цели, разрабатывает мероприятия по их достижению в целях достижения основной миссии предприятия. В настоящее время пред ОАО «Оршасырзавод» основная миссия на рынке определена следующим образом: производство и реализация вкусной и здоровой продукции отличного качества по доступным ценам.

Проанализированы бизнес-процессы по основным функциональным областям логистики на ОАО «Оршасырзавод». При материально-техническом снабжении имеют место следующие логистические функции: планирование закупок ресурсов; выбор поставщиков ресурсов; заключение договора с поставщиком ресурсов; оперативное управление поставками ресурсов; приемка, хранение и передача ресурсов со склада в производственные подразделения; оценка поставщиков ресурсов. Основными документами при проведении данных процессов являются: должностные инструкции экономиста по снабжению, кладовщика, приемщиков-сдатчиков продукции; инженера по качеству, которые и являются основными исполнителями данных процессов. Что касается функциональной области производства, основными бизнес-процессами на предприятии стали: производственное планирование; производство продукции; сопровождение и контроль качества продукции. Основные документы при проведении данных процессов: положения об отделе главного инженера, производственной лаборатории; должностные инструкции главного технолога, инженера по качеству продукции, начальника лаборатории, которые и стали основными исполнителями бизнес-процессов в области производства. В области сбыта выделены следующие бизнес-процессы и логистические функции: продвижение продуктов; выявление потребности клиента; заключение договора с клиентом; прием заказов от клиента; хранение и учет готовой продукции; выполнение заказов клиента; анализ удовлетворенности клиента. Основными исполнителями данных процессов стали специалисты отдела маркетинга, наряду с кладовщиками, грузчиками, водителями; основными документами определены должностные инструкции данных работников и положение об отделе маркетинга. Во всех основных областях логистики, действующих на ОАО «Оршасырзавод» наблюдается движение документации и информации. Наблюдается движение входящих информационных потоков в организации, выходящих, а также циркулирующих внутри организации, между производственными подразделениями. Почти вся информация внутри организации циркулирует в электронном виде, так как на ОАО «Оршасырзавод» внедрено программное обеспечение «1С: Предприятие». По стажу работы больше всего работников в логистических подразделениях со стажем работы от 1 до 5 лет, по возрасту больше всего работников 40 – 50 лет, большинство работников имеет высшее образование (руководители, специалисты). Каждый работник ОАО «Оршасырзавод» хорошо методически оснащен, ознакомлен со своими правами, обязанностями, целями работы. На предприятии существует документация, которой руководствуются все работники.

Маркетинговая политика ОАО «Оршасырзавод» ориентирована на достижение максимально высокого уровня потребления производимой продукции. Стратегическая цель ОАО «Оршасырзавод» – достижение лидирующих позиций в производстве и реализации плавленных и полутвердых сыров на рынке Республике Беларусь. Сбытовая деятельность ОАО «Оршасырзавод» играет важную роль, так как бизнес предприятия направлен на потребительский рынок. Сбыт продукции осуществляется как на рынке республики Беларусь, так и на российском рынке. Основным рынком сбыта продукции предприятия – регионы Витебской, Могилевской и Гомельской областей. На данных рынках производители сыра находятся в равных условиях. Активно осваивается рынок г. Минска и Минской области. Ведутся активные работы по освоению и укреплению позиции предприятия на российском рынке, в этих целях предприятие разработало комплекс мероприятий на 2015 год по повышению эффективности и наращиванию объемов экспортных поставок. Проводится разного рода мероприятия по стимулированию сбыта продукции. В коммерческом отделе выполняются определенные бизнес-процессы, которые направлены на продвижение

продукции и ее сбыт. Изучен сетевой график процесса распределения товаров при выполнении заказа клиента, рассчитан его критический путь.

При реализации продукции ОАО «Оршасырзавод» используются следующие виды каналов распределения: канал нулевого уровня, одноуровневый канал, двухуровневый канал. Продукция реализуется организациям розничной торговли и общественного питания, организациям оптовой торговли и другим организациям, и индивидуальным предпринимателям. Большая часть продукции, как сырной, так и мороженого, реализуется организациям розничной торговли и общественного питания. Система управления каналами товародвижения на каждом уровне имеет свои особенности. ОАО «Оршасырзавод» постоянно мотивирует посредников на выполнение своих обязанностей наилучшим образом. Организация также периодически оценивает работу посредников.

ОАО «Оршасырзавод» имеет свои особенности в формировании портфеля заказов, который состоит из определенных этапов. Одним из таких этапов является заключение договора на поставку, который является неотъемлемой частью деятельности организации. Заключение договора на поставку имеет ряд особенностей, данный процесс регулируется законодательством и соответственно ведет к соблюдению договорной дисциплины. Распределение продукции осуществляется по заявкам, спецификациям к договорам с торгующими организациями. Поставка производится по предварительной оплате. На продукцию, выпускаемую заводом, применяются свободные отпускные цены, утвержденные нанимателем и помещенные в прейскуранте цен. Доставка продукции осуществляется транспортом предприятия на условиях франко-станция назначения или транспортом заказчика. Дисциплина обслуживания в данной организации состоит в применении модели FCFS (first come – first served) – «первый пришел, первый обслужен», так называемая дисциплина обслуживания в порядке поступления. ОАО «Оршасырзавод» имеет достаточно хорошее качество логистического обслуживания, так как Общество обладает такими качествами, как надежность, ответственность, доступность, безопасность, вежливость, взаимопонимание с покупателем.

ОАО «Оршасырзавод» пользуется автоуслугами посредников для доставки продукции потребителям. Между сторонами заключается договор, в котором согласовываются все условия доставки товаров, в том числе согласовывается и тариф на доставку. К договору прилагаются такие документы, как акт выполненных работ (оказанных услуг), путевой лист.

В деятельности функциональной области «Распределение» ОАО «Оршасырзавод» огромную роль играет офисный пакет компании Microsoft и такой прикладной программный продукт, автоматизирующий деятельность предприятия, как система 1С: Предприятие, который установлен на всех рабочих местах предприятия, оборудованных компьютерами.

В области распределительной логистики ОАО «Оршасырзавод» выявлены следующие недостатки:

1. Большая конкуренция.
2. Узнаваемость продукции только на рынке РБ.
3. Уменьшение степени удовлетворенности потребителей.
4. Недостатки в выполнении заказов.
5. Снижение объемов продаж.
6. Недостаточность коммерческих усилий.
7. Толкающая система производства продукции.

Для устранения слабых сторон в существующей системе распределения ОАО «Оршасырзавод» автором были разработаны и предложены мероприятия по улучшению данных недостатков. Такими мероприятиями стали: совершенствование системы целей развития сбытовой деятельности предприятия и стратегии их достижения; совершенствование организационной структуры управления службой логистики предприятия; совершенствование каналов товародвижения предприятия; совершенствование бизнес-процесса распределительной логистики; совершенствование кадрового обеспечения отдела распределения; совершенствование системы управления персоналом отдела распределения и их мотивации; переход на тянущую систему управления материальным потоком.

Также были экономически обоснованы все предложенные мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ОАО «Оршасырзавод» и устранению недостатков, выявленных ранее. Среди предложенных мероприятий есть мероприятия качественного характера, есть мероприятия, снижающие логистические издержки. Одно из предлагаемых мероприятий (совершенствование каналов товародвижения предприятия) позволяет получать такой прирост чистой прибыли в год, который позволяет окупать все остальные мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью Общества. В результате вычисления всех текущих годовых затрат на предлагаемые мероприятия ОАО «Оршасырзавод» может получать прирост чистой прибыли в размере 403 136 269,5 руб. в год. Единовременные затраты на внедрение предлагаемых мероприятий состоят из затрат на обучение персонала отдела распределения и на создание видеоролика для рекламной политики в Российской Федерации в

целях создания нового канала товародвижения. Сумма данных единовременных затрат окупится за счет прироста чистой прибыли от предлагаемых мероприятий в течение 2-3 месяцев.

Также автором был проанализирован рискованный спектр распределительной логистики, связанный с реализацией предлагаемых мероприятий. Были проанализированы вероятности возникновения и размер возможного ущерба каждого из возможных рисков, на основании чего была проведена классификация рисков предлагаемых мероприятий, предложены методы управления данными рисками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дроздов, П.А. Основы логистики в АПК: учеб. / П.А. Дроздов. – 2-е изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
2. Открытое акционерное общество «Оршасырзавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.orsha-cheese.by/>, свободный. – Дата доступа: 16.05.2015.
3. Бизнес-план развития ОАО «Оршасырзавод» на 2014 год.

УДК 658.152

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКИМИ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БЕЛОРУССКАЯ КОЖЕВЕННО-ОБУВНАЯ КОМПАНИЯ «МАРКО»

Е.С. КЛИМЕНКО

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Проведен анализ производственно-экономической деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», логистической системы предприятия, системы управления складом, технологического процесса на складе, системы управления запасами на складе готовой продукции, методики учета расходов, приходящихся на складские запасы готовой продукции, в результате чего были поставлены проблемы в системе управления складом готовой продукции в целом и в управлении запасами готовой продукции в частности, и разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем. Проведено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, разработан механизм их внедрения и проведена оценка рискованного спектра.

В настоящее время использование концепции логистики в управлении запасами рассматривается предприятиями в качестве одного из резервов по достижению конкурентного преимущества. Главная проблема, возникающая в любой логистической системе в отношении запасов, это их оптимизация, т.е. поддержание оптимального уровня запасов для каждой номенклатурной позиции. Исходя из принципов и подходов логистики, это означает поддержание наиболее низкого уровня, соответствующего требованиям логистической системы.

Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления [1]. Материальный запас классифицируется по множеству признаков: по месту нахождения; по исполняемым функциям; по видам товарно-материальных ценностей; по времени; по месту в логистической системе и др. Характеристики поставок и потребления могут иметь дискретный или непрерывный порядок, мгновенную или продолжительную реализацию. На сегодняшний день широко известны три основных типа стратегий управления запасами [1]: 1) стратегия наибольшей осмотрительности; 2) стратегия дополнительного резерва; 3) стратегия процента от спроса. Не менее важное значение занимает рассмотрение систем управления запасами (с фиксированным размером заказа, с фиксированным интервалом между заказами). Проанализировав данные системы управления был сделан следующий вывод: модель с фиксированным размером заказа по сравнению с моделью с фиксированным интервалом времени между заказами чаще приводит к экономии затрат на содержание запаса на складе за счет сокращения площадей под запасы. Основные модели управления запасами можно успешно использовать в условиях относительно стабильного потребления запаса. Одним из результатов проектирования новых моделей, предназначенных для управления запасами при наличии колебаний потребности, является модель с установленной периодичностью пополнения запаса до постоянного уровня. Еще одним вариантом доработки основных моделей для условий колебаний потребности в запасе является модель управления запасами «минимум-максимум». К методам управления запасами относятся методы ABC и XYZ-анализа. Суть метода ABC-анализа заключается в том, что вся номенклатура материальных ресурсов располагается в порядке убывания суммарной стоимости всех

позиций на складе. Но ABC-анализ не позволяет учитывать спрос на товары, следовательно, целесообразным является рассмотрение метода XYZ-анализа, который может учесть данное обстоятельство.

ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» специализируется на изготовлении наиболее востребованной современным покупателем обуви повышенного комфорта клеевого и литьевого метода крепления, а также классической элегантной обуви [2]. Проведенный SWOT-анализ ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» показал, что предприятие обладает репутацией качественной и недорогой обуви, имеет большой опыт работы на данном рынке и развитую сбытовую сеть фирменных магазинов, а также торговая марка достаточно известна целевой аудитории. Эти сильные стороны компании позволяют в дальнейшем развивать данный рынок сбыта, осваивать новые сегменты рынка и увеличивать объемы производства. Однако, предприятие имеет высокий уровень затрат на производство продукции, т.е. себестоимость изделия выше, чем у основных зарубежных конкурентов. Возможности для дальнейшего роста увеличение гарантии за счет производства качественной обуви [2].

Были выявлены стратегические зоны хозяйствования холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». К ним относятся: производство обуви, розничная торговля, аренда торговых площадей, ресторанный бизнес, транспортные услуги, СВХ. Наибольший удельный вес деятельности занимает производство обуви (60%). Основными конкурентами для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» являются: СООО «Белвест», ЗАО СП «Белькельме», ЗАО «Сивельга», ЗАО «Отико» [3]. Также был проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». В результате анализа были получены следующие выводы [3]:

– ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» может самостоятельно отвечать по краткосрочным обязательствам и об обеспеченности собственными оборотными средствами в достаточной степени, однако наблюдается нехватка активов, необходимых для покрытия долгосрочных финансовых обязательств;

– в 2012 и 2013 гг. «Марко» обеспечено собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств;

– наибольшее формирование прибыли приходится на прибыль от реализации товаров, продукции, работ и услуг (127,94% в 2013 году, +29,77% по сравнению с 2012 г.);

– за 2012–2013 гг. произошло увеличение всех показателей рентабельности, несмотря на увеличение затрат на производство и сбыт реализованной продукции (+83479 млн руб. по сравнению с 2012 г.);

– 2013 году происходит увеличение, как коэффициента общей оборачиваемости капитала, так и коэффициента оборачиваемости оборотных средств;

– произошло увеличение коэффициента капитализации организации (+0,26), что свидетельствует о независимости деятельности предприятия от заемных средств; и уменьшение коэффициента финансовой независимости (-0,08), что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия, независимости от внешних кредиторов предприятия;

– наибольший удельный вес в совокупных затратах предприятия занимают переменные издержки (96,51%), основной вклад в формирование переменных затрат вносят затраты на материалы (около 80%).

Проанализировав управление запасами готовой продукции на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», нами были сделаны следующие выводы:

1) Склад готовой продукции имеет линейную структуру управления, так как во главе структурного подразделения находится руководитель-единоначальник (заведующий складом), наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. В состав склада готовой продукции входят: заведующий складом, старшие кладовщики, кладовщики, операторы, подсобные рабочие и грузчики. Обязанности между сотрудниками склада распределяются начальником отдела сбыта в соответствии с должностными инструкциями, которые утверждаются генеральным директором предприятия.

3) На складе готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» используется система штрихового кодирования.

4) Материальный поток на складе готовой продукции представляет собой движение женской, мужской и детской обуви клеевого и литьевого метода крепления от отделочно-упаковочных участков до конечного потребителя.

5) Основными субъектами продвижения информации о готовой продукции на «Марко» являются отделочно-упаковочные участки, кладовщики, операторы ПЭВМ, заведующий складом готовой продукции, экономисты отдела сбыта, отдел бухгалтерского учета и конечные потребители.

6) Устройство склада обеспечивает полную количественную и качественную сохранность материальных ценностей, надлежащий режим хранения, рациональную организацию выполнения складских операций, эффективную работу склада, нормальные условия труда.

7) На складе, в связи с внедрением тепло- и энергосберегающих технологий, достаточно небольшое потребление тепла и электроэнергии, а также воды, так как она используется только на хозяйственные нужды. И вместе с тем высокий грузооборот (8000 тыс. пар) для склада площадью 1056 м² и численностью работников – 26 человек. Помещения склада делятся на следующие группы:

- административно-бытовые помещения: 1, 2 – женский и мужской гардеробы, 3 – кабинет операторов, 4 – кабинет кладовщиков, 5 – кабинет завсклада, санузел;
- подсобно-технические: тепловой пункт;
- основного производственного назначения (операционные): зоны складирования, зоны приемки, зоны комплектования, транспортные коридоры. Для склада готовой продукции принят односменный режим работы с продолжительностью рабочего дня 8 часов при 253 рабочих днях в году и 40 часовой рабочей неделей.

8) Основными бизнес-процессами склада готовой продукции являются:

- приемка готовой продукции от отделочно-упаковочных участков;
- хранение продукции на складе;
- поставка продукции потребителям;
- контроль соблюдения условий хранения и оценки состояния продукции на складе;

9) Основными подразделениями, принимающими исходящую документацию от склада, являются: отделочно-упаковочные участки, отдел бухгалтерского учета и конечные потребители. Подразделениями, предоставляющими входящую информацию, являются: отдел сбыта и отделочно-упаковочные участки;

10) Минимальное время необходимое для выполнения заказа потребителя в готовой продукции занимает 3,75 часа. Максимальное время осуществления заказа клиента занимает 9 часов;

Проанализировав запасы готовой продукции на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», мы пришли к следующим выводам:

1) В 2012 году наибольшие запасы мужской обуви формирует круглогодичная коллекция (11903 млн руб.), женской обуви – зимняя коллекция (28729 млн руб.), детской обуви – весенне-осенняя коллекция (5121 млн руб.).

Что касается 2013 года, то здесь мы наблюдаем снижение запасов женской зимней обуви (-57%, – 16312 млн руб. по сравнению с 2012 годом), однако данное изменение вызвано не увеличением спроса на данную обувь, а сокращением производства женской зимней обуви в 2013 году на 50%, т.е. можно утверждать, что процент запасов от объемов производства не сократился. Что касается мужской обуви, то произошло увеличение запасов кругло сезонной обуви в 3 раза(+ 22690 млн руб. по сравнению с 2012 годом). Данное обстоятельство вызвано уменьшением спроса на кругло сезонную мужскую обувь в 2013 году. В главе 4 будут рассмотрены пути сокращения запасов женской зимней и мужской кругло сезонной обуви.

2) На сегодняшний день на ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» отсутствует система и стратегия управления запасами. Для решения вопроса о выборе системы и стратегии управления запасами следует провести ABC и XYZ-анализ.

3) Реализацию обуви ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» можно охарактеризовать как сезонные продажи. В течение года рост объемов продаж наблюдается с января по апрель, с июня по август и с октября по ноябрь. Значительный спад объемов продаж наблюдается с апреля по май и с августа по октябрь. Наивысшие объемы продаж были достигнуты в апреле и ноябре, а наименьшие в мае и январе.

4) На одну пару обуви приходится 277 000 руб. Основные статьями затрат, приходящимися на запасы готовой продукции являются:

- складские затраты (плата за площадь, энергоснабжение, отопление, воду, канализацию);
- заработная плата складского персонала;
- плата за производственные фонды;
- затраты на комплектацию продукции и ее упаковку;
- расходы на рекламу;
- расходы по сертификации;
- потери от иммобилизации средств в запасах;
- издержки вследствие морального износа.

Исходя из анализа деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», можно выделить следующие проблемы в системе управления складом и запасами готовой продукции и рекомендации по их устранению:

А) отсутствие ответственных лиц по контролю, анализу и управлению уровнем складских запасов готовой продукции:

- внедрение отдела по управлению запасами готовой продукции.

Б) отсутствие единой оптимальной стратегии и, соответственно, системы управления складскими запасами на предприятии и правильного расчета ее параметров с учетом непредвиденных изменений на рынке:

- разработка бизнес-процесса «Управление запасами готовой продукции» и регламентации процесса управления запасами готовой продукции;
- создание эффективной стратегии управления складскими запасами готовой продукции.

В) высокий уровень запасов мужской кругло сезонной (34592 млн руб.) и женской весенне-осенней обуви (14571 млн руб.) в 2013 году:

- расширение рынков сбыта на основе организации франчайзинга;
- создание дисконтных продаж в сети «Евроопт».

Анализ деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» позволил сформировать эффективную цепочку действий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами готовой продукции предприятия. Отработку мероприятий необходимо начинать с внедрения отдела по управлению запасами готовой продукции. В штат отдела управления запасами готовой продукции должны войти начальник и два логистика. Что касается коммерческого отдела, то в связи с расширением рынков сбыта, вследствие использования франчайзинга и реализации дисконтной обуви в сети «Евроопт», предлагаем нанять одного специалиста по франчайзингу и одного специалист по дисконтным продажам. Затем в результате введения нового отдела по управлению запасами готовой продукции, была разработана модель процесса «Управление запасами готовой продукции» в целях обеспечения эффективного функционирования отдела. Главная цель процесса – выполнение плановых показателей по управлению запасами готовой продукции. Далее был сформирован алгоритм бизнес-процесса управления запасами готовой продукции. Основными бизнес-процессами при управлении запасами готовой продукции являются:

- мониторинг состояния запасов;
- группировка товаров с целью внедрения системы управления запасами готовой продукции;
- внедрение системы управления запасами;
- выбор и утверждение стратегии управления запасами;
- контроль применения систем и стратегий управления запасами готовой продукции.

Ответственность за выполнение данных бизнес-процессов возлагается на начальника отдела управления запасами готовой продукции и логистика.

Затем производится дифференциация потребляемых потребителями товаров на группы, используя ABC-анализ и XYZ-анализ. Для управления запасами полученных групп изделий необходимо выбрать эффективные системы управления запасами на складе готовой продукции, рассчитать и выполнить анализ основных ее параметров. Наконец, в зависимости от сложившихся условий на том или ином сегменте рынка следует выбирать одну из стратегий управления запасами готовой продукции на предприятии, конечной целью, которой является непрерывная реализация товаров потребителям. В качестве примера были рассмотрены складские запасы женских весенне-осенних коллекций и мужских кругло сезонных коллекций, управление которыми рекомендуется осуществлять на основе систем с фиксированным размером заказа, с фиксированным временем между поставками, с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня и «минимум-максимум» в зависимости от конкретной коллекции в соответствии с матрицей ABC и XYZ-анализа. Процесс использования выбранных систем управления запасами включает расчет максимальной величины запаса, что характерно для стратегии дополнительного резерва. Гарантия потребностей обеспечивается за счет создания дополнительного резерва материальных ресурсов. Величина дополнительного резерва в нашем случае соответствует размерам гарантийного (страхового) запаса, который обеспечивает потребность предприятия в необходимых товарах в случае предполагаемой задержки поставки.

В связи с формированием большого уровня запасов готовой продукции в 2013 году (98 245 млн руб., 353662 пары) [3] необходимо расширить рынок сбыта для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». Расширение рынка сбыта рекомендуется достичь за счет применения франчайзинга – открытия фирменных магазинов компании в России, Республике Молдове, Литве, Латвии и Эстонии. Еще одним вариантом увеличения объемов продаж является использование сети «Евроопт» для дисконтных продаж готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко».

Также было произведено экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами готовой продукции ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко». Также представлен механизм внедрения на предприятие предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления складскими запасами

и расширению рынков сбыта и разработана стратегия учета рисков, неопределенности и безопасности реализации предлагаемых мероприятий для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко»».

ЛИТЕРАТУРА

1. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учеб. / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
2. Компания «Марко». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marko.by/> – Дата доступа: 10.03.2015.
3. Бизнес план ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко»» на 2014 год.

УДК 658.152

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРИМЕРЕ КУП «ВИТЕБСКИЙ КОНДИТЕРСКИЙ КОМБИНАТ «ВИТЬБА»

О.А. ДЕНИСОВА

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Актуальность исследования заключается в том, что управление цепями поставок становится оптимальным инструментом повышения эффективности предприятий. В статье рассмотрены понятие управление цепями поставок (SCM), проведен анализ логистической системы Витебского кондитерского комбината «Витьба», поставлены проблемы в управлении цепями поставок данного предприятия и разработаны мероприятия по их устранению.

Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов ставят перед предприятиями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Для решения этих задач руководство компаний обращается к решениям концепции управления цепями поставок. На основе анализа различных трактовок понятия управление цепями поставок [1-10], было дано авторское определение: управление цепями поставок (SCM) – планирование и контроль ключевых бизнес-процессов (от продаж конечным покупателям до поставок сырья и материалов), которые соединяют партнеров в единую цепочку, добавляют ценность для потребителей и удовлетворяют их потребности.

Реализация концепции SCM на предприятии предполагает:

- 1) интеграцию всех партнеров цепи создания стоимости для решения общих задач на основе организации межфирменных кооперационных отношений (создание системы взаимного «не слепого» доверия, базирующегося на взаимном контроле с опорой на информационные технологии);
- 2) моделирование и реинжиниринг ключевых бизнес-процессов;
- 3) построение системы интегрированного управления (планирования, организации, координации, мотивации и контроля) цепями поставок;
- 4) создание единого информационного пространства для всех участников цепи поставок, отвечающего требованиям безопасности и «приемлемого» риска.

Для успешной интеграции управления интегрированной цепи поставок необходимо выполнение ряда требований:

- поддержка со стороны руководства управляющей компании, их активное участие;
- готовность персонала к переменам и понимание того, что непрерывные изменения непрерывны, неизбежны и выгодны;
- общее согласие по поводу процессного подхода;
- выделение общих ресурсов иницирующей компании и наделение менеджеров команды интеграции полномочиями, необходимыми для достижения поставленных целей.

Одной из основных проблем является отсутствие в Республике Беларусь нормативно-правовой базы, регламентирующей управление цепями поставок. В стране отсутствует государственный орган или центр, специализирующийся на развитии логистики и, в частности, управлении цепями поставок.

Кондитерский комбинат «Витьба» [11] – лидер в Беларуси по производству сухих завтраков, а также одно из наиболее значимых предприятий республики по выпуску мучных кондитерских изделий (в пятерке крупнейших производителей мучных изделий Республики Беларусь).

В ходе SWOT-анализа было выяснено, что для усиления позиций на рынке и привлечения новых клиентов «Витьбе» необходимо: применить новые методы продвижения, то есть найти новые каналы сбыта; расширить фирменную сеть; перейти к логистическим методам управления сбытом, закупками, запасами; уделять внимание изменению предпочтений покупателей и разработке новой продукции; проводить активную рекламную кампанию (акции), принимать активное участие в выставках и конкурсах, в том числе международных, что позволит расширить долю как на внутреннем рынке, так и за рубежом и т.д.

«Витьба» уступает в производстве кондитерских изделий (как по объему, так и по ассортименту) таким предприятиям, как «Спартак» и «Слодыч». В то же время компания в данной сфере отмечается как производитель уникальной продукции: печенье типа «сэндвич», не имеющее аналогов на внутреннем рынке, и вафельные трубочки «Вивайли», уникальные как для Республики Беларусь, так и для стран СНГ. В производстве сухих завтраков «Витьба» – лидер, доля на рынке более 60%, что говорит о том, что серьезной конкуренции в данном сегменте предприятие не имеет.

На начало 2014 г. КУП «Витьба» укрепила способность самостоятельно отвечать по краткосрочным обязательствам. Также можно проследить увеличение собственных оборотных средств, однако наблюдается некоторая нехватка активов, необходимых для покрытия долгосрочных финансовых обязательств. В результате проведенного анализа показателей ликвидности нет оснований для признания организации неплатежеспособной.

Все показатели рентабельности у КУП «Витьба» растут, наибольшее изменение за 2013г. получила рентабельность продукции, что говорит об увеличении объемов продаж, а соответственно, прибыли. В совокупности все показатели рентабельности говорят о положительных тенденциях в деятельности предприятия.

Несмотря на увеличение коэффициента текучести кадров, выработка работников возрастает в 2013 г. по сравнению с предыдущим, что благоприятно сказывается на объемах производимой продукции и, следовательно, прибыли и рентабельности.

Таким образом, КУП ВКК «Витьба» – это достаточно перспективное предприятие, производящее высококачественную и конкурентоспособную продукцию не только для внутреннего рынка, но и для экспорта за рубеж.

Далее был проведен анализ логистической системы предприятия. Логистическая система КУП ВКК «Витьба» представляет собой совокупность таких подразделений предприятия, как отдел материально-технического снабжения, склады, транспортный цех, отделы сбыта и внешнеэкономической деятельности, взаимосвязи этих отделов друг с другом и другими подразделениями предприятия, а также с внешними контрагентами: поставщиками, покупателями, дилерами и дистрибьюторами. Такие взаимосвязи можно проследить по движению потоков: материальных, информационных, финансовых и др. Основными звеньями логистической системы КУП ВКК «Витьба» являются поставщики различного вида сырья и вспомогательных материалов, склад сырья, связанный с отделом материально-технического снабжения, производственные подразделения, включающие несколько цехов по производству различного вида продукции, склад готовой продукции под ответственностью отдела сбыта и потребители продукции различных уровней. Так, потребителями являются оптовые компании, розничные организации и конечные потребители. В качестве каналов сбыта используются прямые поставки через отдел сбыта и представительства комбината по областям, дилеров предприятия, оптовые организации и прямые продажи (фирменная и выездная торговля). На предприятии нет службы логистики, подразделения, отвечающие за управление материальными и сопутствующими им потоками, сводятся к отделу материально-технического снабжения и отделу сбыта.

В результате исследования логистической системы КУП ВКК «Витьба» было выявлено, что на комбинате действует традиционный подход к планированию и управлению материальными и сопутствующими потоками: каждое звено логистической цепи имеет свою систему управления, ориентирующуюся на собственные цели и критерии эффективности. Целесообразным был бы переход к логистическому подходу, при котором управляющие воздействия прилагаются со стороны единой логистической системы управления к отдельным стадиям производственно-сбытового процесса.

Логистическая система КУП ВКК «Витьба» относится к типу выталкивающих: каждый производственный участок получает конкретные задания на плановый период и отчитывается о его выполнении перед централизованной системой управления предприятием. Недостатком выталкивающей системы является недостаточное отслеживание спроса с обязательным созданием страховых запасов. Данный недостаток весом для логистической системы комбината: это прослеживается в ранее рассмотренных логистических целях предприятия (снижение запасов на складах). Ко всему прочему, данная система на КУП

ВКК «Витьба» подразумевает под собой большой документооборот, сократить который реально и желательно. Потому целесообразно пересмотреть как структуру управления, так и положения о подразделениях и должностные инструкции. Переход к вытягивающей системе позволит сократить запасы, время на оформление заказа, объемы документооборота. Помимо этого станет реальным согласованность и слаженность действий различных отделов, что окажет положительное влияние на эффективность производства и продаж продукции комбината.

Таким образом, на взгляд автора, основной проблемой на предприятии является несовершенная организационная структура, влекущая за собой ряд вопросов, в том числе многообразие различных документов и процедур, значение которых несущественно и требует пересмотра руководством комбината.

С целью устранения ранее выявленных недостатков в управлении цепями поставок КУП ВКК «Витьба» было предложено внести изменения в логистическую цепь предприятия путем совершенствования каналов закупок и сбыта: наиболее перспективным направлением является выход на польский рынок. Для КУП ВКК «Витьба» рекомендовано создать новый канал распределения и закупок с использованием польский оптово-розничный магазина «Масгро». Так, при поставке готовой продукции на польский рынок собственным автомобильным транспортом и последующей закупке сырья на польском рынке отсутствует порожний пробег транспорта, а также сокращаются затраты на закупку сырья у белорусских поставщиков-импортеров данного вида сырья.

Поставка готовой продукции КУП ВКК «Витьба» в Республику Польша не подразумевает под собой увеличение объемов производства, а представляет собой результат перераспределения определенной доли готовой продукции с внутреннего рынка на экспорт. Данное мероприятие преследует цель зарабатывания иностранной валюты для использования в расширении объемов производства и, как следствие, дальнейшем расширении внешних рынков сбыта. Мероприятие позволит КУП ВКК «Витьба» получить дополнительную чистую прибыль в размере 11 670 094 245 рублей в год, обрести надежного партнера в сфере закупок и сбыта и повысить узнаваемость бренда за рубежом.

На предприятии отсутствует логистический подход к управлению материальными и сопутствующими потоками, бизнес-процессы разобщены, нет единой системы управления цепочкой поставок: цели отдельного подразделения не совпадают с целями рационального управления совокупного материального потока. Логистический подход к управлению предприятием предполагает реинжиниринг бизнес-процессов предприятия в рамках концепции управления цепями поставок, формирование службы логистики, которая должна управлять материальным потоком, начиная от договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции, а также и разработку системы мотивации для сотрудников данного подразделения. Относительно процесса совершенствования информационного и документационного обеспечения предприятия предусматривается внедрение электронного документооборота и разработка регламентов сотрудников службы логистики и показателей эффективности их деятельности.

Также экономически обосновано, что формирование службы логистики, повышение квалификации ее специалистов, разработка KPI и внедрение электронного документооборота окупятся через 7-8 месяцев, позволив КУП ВКК «Витьба» сократить логистические издержки, повысить эффективность логистики, мотивацию сотрудников и имидж предприятия в целом.

Для предотвращения рисков ситуаций, связанных с внедрением предлагаемых мероприятий, необходимо осуществлять контроль за проведением всех внедрений, а также осуществлять контроль отделом кадров предприятия мотивации сотрудников и их уровня заработной платы; привлекать молодых специалистов, контролировать внедрение электронного документооборота, страховать груз на случаи потерь и форс-мажорных обстоятельств

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления цепями поставок на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» позволяют сократить логистические издержки по управлению цепями поставок, увеличить чистую прибыль, повысить мотивированность персонала, от которого зависит выполнение ключевых бизнес-процессов предприятия, а также упростить взаимосвязь подразделений посредством внедрения электронного документооборота. Следует отметить, что данные мероприятия принесут наибольший эффект в случае системного подхода к решению проблем, выявленных на предприятии, за счет интенсивной работы по их внедрению на КУП ВКК «Витьба».

ЛИТЕРАТУРА

1. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 520 с.
2. Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Soonhoong M., Nix N. Smith C., Zacharia Z. Defining supply chain management Journal of Business Logistics / Mentzer J. – Vol. 22 Issue 2 – 2011. – 327 с.

3. Campbell N. An international approach to organizational buying behavior. In: Ford D. // Understanding Business Marketing and Purchasing. 3rd ed. Thomson Learning: London/ – 2011. – с. 389 – 401.
4. ANNEX Dictionary. / The Association for Operation Management. – 2014. – 793 с.
5. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management. – 2010. – 113 с.
6. Классификация цепей поставок [Электронный ресурс] / Финансы – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://finance-finance.com/kommertsiya-book/klassifikatsiya-tsepey-postavok.html>. – Дата доступа: 5.05.2015.
7. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary / Council of Supply Chain Management Professionals. – 2009. – 797 с.
8. Габлер лексикон по логистике. Логистический менеджмент. Термины и определения / под ред. проф. П. Клауса, проф., В. Кригера. – Германия, Вейсбаден: Габлер. – 2010. – 449 с.
9. Стандарты по логистике и управлению цепями поставок /Глоссарий/ пер. – Европейская логистическая ассоциация, 2004, С.15. (Standards. ELA Certification for Logistics Professionals / Glossary of Terms Used in Standards of Competence. – Brussels, ELA /ECBL, 2004).
10. Управление цепями поставок [Электронный ресурс] / Галактика АММ – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/amm/upravlenie-tsepyami-postavok.html>. – Дата доступа: 05.05.2015.
11. Витебский кондитерский комбинат "Витьба" [Электронный ресурс]/ Официальный сайт КУП ВКК «Витьба» – Витебск, 2015. – Режим доступа: <http://vitba.by/> – Дата доступа: 09.03.2015.

УДК 658.152:004.9

ВИДЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ЛОГИСТИКЕ

В.Н. ЗАВАДСКИЙ

(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ)

Рассмотрены виды информационных систем, информационные системы в организации деятельности одного предприятия, а также значение информационных систем в общей схеме основных логистических концепций.

Информационная система – это определенным образом организованная совокупность взаимосвязанных средств вычислительной техники и программного обеспечения, позволяющая решать те или иные функциональные задачи, например, в логистике – задач и по управлению материальным потоком. Наиболее часто информационные системы подразделяют на две подсистемы: функциональную и обеспечивающую. Функциональная подсистема состоит из совокупности решаемых задач, сгруппированных по признаку общности цели. Обеспечивающая подсистема включает следующие элементы: техническое обеспечение, т.е. совокупность технических средств, обеспечивающих обработку и передачу информационных потоков; информационное обеспечение, включающее различные справочники, классификаторы, кодификаторы, средства формализованного описания данных; математическое обеспечение, т. е. совокупность методов решения функциональных задач [1].

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории региона, страны и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем

Источник: [2]

На уровне отдельного предприятия информационные системы, в свою очередь, подразделяются на три группы:

- плановые;
- диспозитивные (или диспетчерские);
- исполнительные (или оперативные).

Логистические информационные системы, входящие в разрядные группы, отличаются как функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Функциональные подсистемы отличаются составом решаемых задач. Обеспечивающие подсистемы могут отличаться всеми своими элементами, т.е. техническими, информационным и математическим обеспечением. Остановимся подробнее на специфике отдельных информационных систем.

Плановые информационные системы. Эти системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Среди решаемых задач могут быть следующие: создание и оптимизация звеньев логистической цепи; управление условно – постоянными, т.е. мало изменяющимися, данными; планирование производства; общее управление запасами; управление резервами и другие задачи.

Диспозитивные информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логических систем. Здесь могут решаться следующие задачи: детальное управление запасами (местами складирования); распоряжение внутри складским (или внутризаводским) транспортом; отбор грузов по заказам и их комплектование; учет отправляемых грузов другие задачи [2].

Исполнительные информационные системы. Создаются на уровне административного или оперативного управления. Обработка информации в этих системах производится в темпе, определяемом скоростью ее поступления в ЭВМ. Это так называемый режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Этими системами могут решаться разнообразные задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением помещениями и т.п.

Выше рассмотрены особенности информационных систем различных видов в разрезе их функциональных подсистем. Но, как уже отмечалось, различия имеются и в обеспечивающих подсистемах. Рассмотрим более подробно на характерных особенностях программного обеспечения планов, диспозитивных и исполнительных информационных системах.

Создание многоуровневых автоматизированных систем управления материальными потоками связано со значительными затратами, в основном в области разработки программного обеспечения, которое, с одной стороны, должно обеспечить многофункциональность системы, а с другой – высокую степень ее интеграции. В связи с этим при создании автоматизированных систем управления в сфере логистики должна исследоваться возможность использования сравнительно недорогого стандартного программного обеспечения с его адаптацией к местным условиям.

В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. Это зависит от уровня стандартизации решаемых при управлении материальными потоками задач [3].

Наиболее высок уровень стандартизации при решении задач в плановых информационных системах, что позволяет с наименьшими трудностями адаптировать здесь стандартное программное обеспечение.

В диспозитивных информационных системах возможность приспособить стандартный пакет программ ниже, это вызвано рядом причин, на пример:

- производственный процесс на предприятиях складывается исторически и трудно поддается существенным изменениям во имя стандартизации;
- структура обрабатываемых данных существенно различается у разных пользователей.

В исполнительных информационных системах на оперативном уровне управления индивидуальное программное обеспечение принимают наиболее часто.

Рассмотрим значение информационных систем в общей схеме основных логистических концепций (рис. 2).

Как видно из данной схемы, наиболее крупными системами являются продукты класса ERP, MRP II, JIT, SCM, остальные системы основаны на модульном принципе и направлены на решения задач в рамках определенной функции в логистической системе. В приложении Ж представлено описание систем класса ERP, MRP II, JIT, SCM.

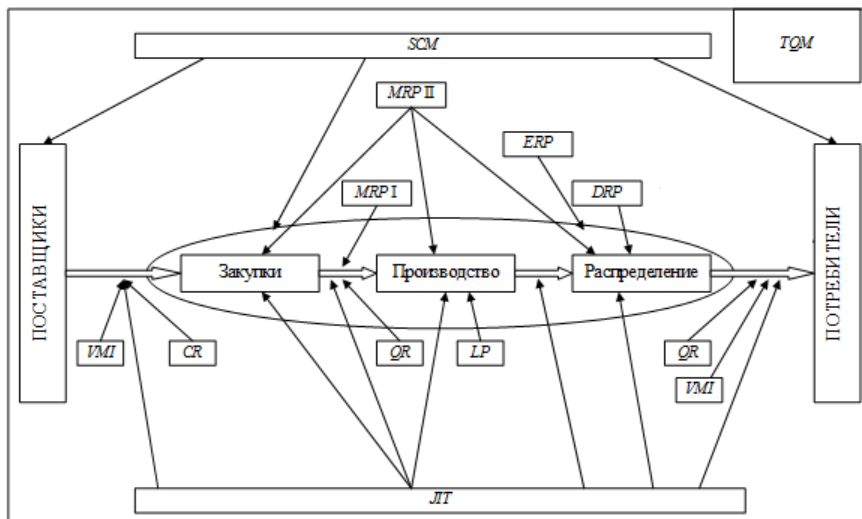


Рис. 2. Значение информационных систем в общей схеме основных логистических концепций

Источник: [4, с. 7].

Таким образом, ERP системы составляют комплексное решение управление предприятием. ERP система включает в себя модули: планирование деятельности компании, бюджетирование, логистика, ведение учета, управление персоналом, управление производством, управление клиентами. SCM системы ориентировано на организацию материального потока цепи производитель-потребитель. Как было указано в таблице, данное решение направлено на организацию следующих направлений: производство, поставки, месторасположение, запасы, транспортировка и информация. JIT и MRP II имеют более узкую специализацию. Масштаб применения данных систем представлен на рисунке 3.

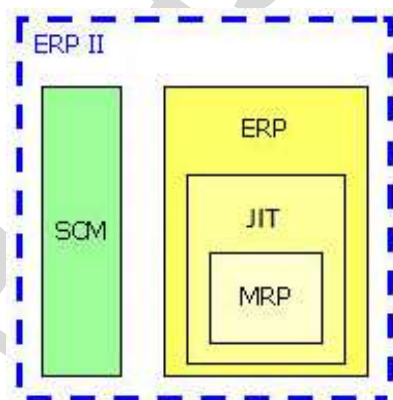


Рис. 3. Масштаб применения информационных систем

Источник [4]

Как можно увидеть из представленной схемы применения информационных систем: с точки зрения области применения, выполняемых функций и значения для логистической системы целесообразно более детально исследовать системы класса ERP.

Таким образом, логистические информационные системы, входящие в разрядные группы, отличаются как функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Наиболее распространенными являются: плановые информационные системы, диспозитивные информационные системы, исполнительные информационные системы. В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. В ходе анализа значение информационных систем в общей схеме основных логистических концепций было выявлено, что наиболее крупными системами являются продукты класса ERP, MRP II, JIT, SCM. При детальном рассмотрении каждой из систем оказалось, что ERP системы составляют наиболее комплексное решение управление предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Введение в логистику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru>. – Дата доступа: 14.05.2015.
2. Принципы построения логистических систем управления [Электронный ресурс] – Экономика предприятия. – Режим доступа: <http://dvsneg.ru>. – Дата доступа: 14.05.2015.
3. Плетнева, Н.Г. Основы логистики: конспект лекций для студентов «Логистика и упр. цепями поставок» / Н.Г. Плетнева.– СПб.: ГОУВПО «С.-Петербург. гос. инженерно-экон. ун-т», 2008. – 94 с.
4. ERP Галактика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/>. – Дата доступа: 14.01.2013.

УДК 658.152:004.9

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

В.Н. ЗАВАДСКИЙ*(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ)*

Рассмотрены виды информационных систем с позиции системного подхода, диспозитивные и исполнительные системы, а также основные принципы при построении логистических информационных систем на базе ЭВМ.

В соответствии с принципами системного подхода любая система сначала должна исследоваться во взаимоотношении с внешней средой, а затем внутри своей структуры. Этот принцип, принцип последовательного продвижения по этапам создания системы, должен соблюдаться и при проектировании логистических информационных систем [1].

С позиций системного подхода в процессах логистики выделяют три уровня (рисунок 1).

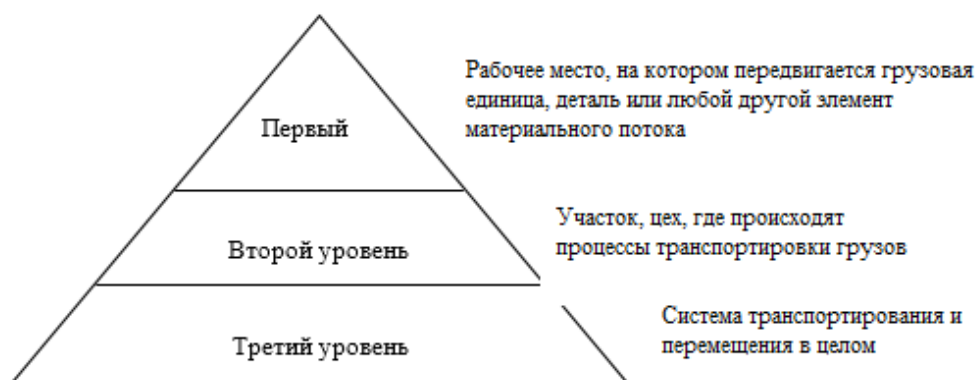


Рис. 1. Уровни в процессах логистики с позиций системного подхода

Источник: [2].

Первый уровень – рабочее место, на котором осуществляется логистическая операция с материальным потоком, т.е. передвигается, разгружается, упаковывается и т.п. грузовая единица, деталь или любой другой элемент материального потока.

Второй уровень – участок, цех, склад, где происходят процессы транспортировки грузов, размещаются рабочие места.

Третий уровень – система транспортирования и перемещения в целом, охватывающая цепь событий, за начало которой можно принять момент отгрузки сырья поставщиком. Оканчивается эта цепь при поступлении готовых изделий в конечное потребление [3].

В плановых информационных системах решаются задачи, связывающие логистическую систему с совокупным материальным потоком. При этом осуществляется сквозное планирование в цепи «сбыт – производство – снабжение», что позволяет создать эффективную систему организации производства, построенную на требованиях рынка, с выдачей необходимых требований в систему материально-технического обеспечения предприятия.

Диспозитивные и исполнительные системы детализируют намеченные планы и обеспечивают их выполнение на отдельных производственных участках, в складах, а также на конкретных рабочих местах.

В соответствии с концепцией логистики информационные системы, относящиеся к различным группам, интегрируются в единую информационную систему. Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию [4].

Вертикальной интеграцией является связь между плановой, диспозитивной и исполнительной системами посредством вертикальных информационных потоков. Схема вертикальных информационных потоков, связывающих плановые, диспозитивные и исполнительные системы (табл. 1).

Таблица 1

Схема информационных потоков в микро логистических системах

Вид отчетности	Вид информационной системы	Уровень Руководства	Решаемые задачи
Годовой отчет	Плановые	Высшее руководство	Выработка стратегии и тактики Доведение целей
Еженедельный, Месячный, Квартальный отчет	Диспозитивные	Средний Менеджмент	Определение способа действий доведение правил, инструкций, заданий
Ежедневный отчет	Исполнительные	Непосредственные Исполнители	Исполнение инструкций Обработка и группировка первичной информации.

Источник: собственная разработка на основании изученной литературы.

Горизонтальной интеграцией считается связь между отдельными комплексами задач в диспозитивных и исполнительных системах посредством горизонтальных информационных потоков.

В целом преимущества интегрированных информационных систем заключается в следующем:

- возрастает скорость обмена информацией;
- уменьшается количество ошибок в учете;
- уменьшается объем непроизводительной, «бумажной» работы;
- совмещаются разрозненные информационные блоки [5].

При построении логистических информационных систем на базе ЭВМ необходимо соблюдать определенные принципы.

1. Принцип использования аппаратных и программных модулей. Под аппаратным модулем понимается унифицированный функциональный узел радиоэлектронной аппаратуры, выполненный в виде самостоятельного изделия. Модулем программного обеспечения можно считать унифицированный, в определенной степени самостоятельный, программный элемент, выполняющий определенную функцию в общем программном обеспечении. Соблюдение принципа использования программных и аппаратных модулей позволит:

- обеспечить совместимость вычислительной техники и программного обеспечения на разных уровнях управления;
- повысить эффективность функционирования логистических информационных систем;
- снизить их стоимость;
- ускорить их построение.

2. Принцип возможности поэтапного создания системы. Логистические информационные системы, построенные на базе ЭВМ, как и другие автоматизированные системы управления, являются постоянно развиваемыми системами. Это означает, что при их проектировании необходимо предусмотреть возможность постоянного увеличения числа объектов автоматизации, возможность расширения состава реализуемых информационной системой функций и количества решаемых задач. При этом следует иметь ввиду, что определение этапов создания системы, т.е. выбор первоочередных задач, оказывает большое влияние на последующее развитие логистической информационной системы и на эффективность ее функционирования.

3. Принцип четкого установления мест стыка. «В местах стыка материальный и информационный поток переходит через границы полномочия и ответственности отдельных подразделений предприятия или через границы самостоятельных организаций. Обеспечение плавного преодоления мест стыка является одной из важных задач логистики».

4. Принцип гибкости системы с точки зрения специфических требований конкретного применения.

5. Принцип приемлемости системы для пользователя диалога «человек – машина» [6].

Для полноценной работы информационной системы необходимо соблюдать такие принципы как: принцип приемлемости системы для пользователя диалога «человек–машина», принцип четкого установления мест стыка, принцип возможности поэтапного создания системы, принцип использования аппаратных и программных модулей.

Таким образом, информационные системы с позиций системного подхода в процессах логистики подразделяются на три уровня: рабочее место, цех, функциональное подразделение. С точки зрения вида интеграции выделяют следующие виды систем: плановые, диспозитивные и исполнительные системы. В соответствии с концепцией логистики информационные системы, относящиеся к различным группам, интегрируются в единую информационную систему. Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию. В целом преимущества интегрированных информационных систем заключается в скорости обмена информацией, снижении человеческого фактора и физического документооборота, объединении информационных блоков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Логистика. Цепи поставок [Электронный ресурс]. – Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://thelib.ru> .– Дата доступа: 14.05.2015.
2. Информационные системы в логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://litirus.ru>. – Дата доступа: 14.05.2015.
3. Принципы построения информационных систем в логистике [Электронный ресурс] – StudyME, Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://studme.org>. – Дата доступа: 14.05.2015.
4. Принципы построения информационных систем в логистике [Электронный ресурс]. – Помощник для всех. – Режим доступа: <http://logistika-1.odn.org.ua>. – Дата доступа: 14.05.2015.
5. Логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru>. – Дата доступа: 14.05.2015.
6. Конспект лекций по логистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.libok.net>. – Дата доступа: 14.05.2015.

УДК 658.152

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

А.В. ПЕТКЕВИЧ

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Рассмотрена перманентная актуальность вопросов, связанных с логистикой и управлением цепями поставок, хотя внимание к ним со стороны научной общественности и специалистов-практиков не постоянно.

В современных условиях глобализации экономики и бурного развития логистики, очередная «волна» в вопросах логистики и управления цепями поставок совпала по времени с усилением конкурентной борьбы в мире и стремлением новых независимых государств, образовавшихся после распада СССР, занять достойное место на мировых рынках. Это особенно важно для таких государств, как Республика Беларусь, где ограниченность природных ресурсов обуславливает необходимость использования инновационной модели развития и повышения конкурентоспособности отечественной экономики.

Термин SCM (Supply Chain Management – управление цепями поставок) широко используется на Западе уже более 15 лет, однако до настоящего времени среди специалистов по логистике и общему менеджменту нет единого мнения по поводу определения этого понятия. Многие рассматривают SCM с операционной точки зрения, понимая под SCM материальные потоки. Другие считают SCM концепцией управления, и наконец, третьи подразумевают под SCM внедрение этой концепции на предприятии. Многие специалисты применяют этот термин как синоним или заменитель термина «логистика» [1].

Признанные американские ученые в области Supply Chain Management Д. Ламберт и Дж. Сток так определяют это понятие: «Управление цепями поставок – это интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации».

Определение концепции SCM все еще не устоялось и имеет множество вариаций. Многие специалисты для простоты сводят суть SCM к формуле: «Нужный продукт в нужном месте в нужное время - с низкими издержками и высоким сервисом для клиента». При этом очевидно, что речь идет не только о логистике. «SCM не просто задача о перемещении чего-то из пункта А в пункт В. Цель системы - созда-

ние ценности для организаций, участвующих в цепи поставок, с особым акцентом на конечном потребителе в этой цепи», – пишут Роберт Хэндфилд и Эрнест Николе.

На наш взгляд, управление цепями поставок – это организация, планирование, контроль и регулирование товарного потока, начиная с получения заказа и закупки сырья и материалов для обеспечения производства товаров, и далее через производство и распределение доведение его с оптимальными затратами ресурсов до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка.

Активный интерес исследователей к концепции управления цепями поставок объясняется двумя основными причинами. Во-первых, концепция управления цепями поставок претендует на изящное объяснение феномена успеха некоторых инновационных бизнес-моделей (например, бизнес-модели компаний Zara, Dell, Wal-Mart и др.), которое трудно дать в рамках иных управленческих теорий и концепций. Во-вторых, концепция управления цепями поставок является в определенном смысле свободной от имеющихся стереотипных решений. В силу своей «молодости» и глобального характера управление цепями поставок представляется той предметной областью исследований, развитие которой способно существенно сократить имеющийся в настоящее время разрыв между теорией и практикой управления сложными системами взаимоотношений поставщиков и клиентов [2].

Система управления цепочками поставок SCM должна решать следующие задачи:

1) конфигурация дистрибьюторской сети: число, расположение и сетевые представительства поставщиков, производственные мощности, распределительные центры, склады, пункты перегрузки и потребители;

2) стратегия распространения товара: вопросы оперативного контроля (централизованного, децентрализованного или совместного); схемы доставок, способы транспортировки, стратегию пополнения запасов и контроль транспортировки;

3) оптимизация логистической деятельности для достижения наименьших общих логистических затрат. Применение системного подхода при планировании логистических действий обязательно;

4) единое информационное пространство: интеграция процессов должна охватывать всю цепочку поставок, обеспечивая общность ключевой информации, такой как запросы, прогнозы, товарные запасы, транспортировка и т.д.;

5) управление запасами: количество и расположение складских запасов, в том числе сырья, незавершенного производства (НП) и готовой продукции;

6) управление финансовыми потоками: регулирование условий и методов оплаты между участниками цепочки поставок [3].

Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы:

1. PLAN (Планирование). В рамках этого процесса выясняются источники поставок, производится обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе дистрибуции, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции. Задача производить самостоятельно или покупать должна решаться на этом этапе;

2. SOURCE (Закупки). В данной категории выявляются ключевые элементы управления снабжением, производится оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками;

3. MAKE (Производство). К этому процессу относятся производство, выполнение и управление структурными элементами make, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), производственными циклами, качеством производства, графиком производственных смен и т.д.;

4. DELIVER (Доставка). Данный процесс состоит из управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами включает создание и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, а также создание и ведение клиентской базы, наряду с поддержанием базы данных по товарам и ценам, и управление дебиторами и кредиторами;

5. RETURN (Возврат). В контексте этого процесса определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от make к source, так и от deliver: определение состояния продукта, его размещение, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработку. К этим процессам также относятся некоторые элементы послепродажного обслуживания [1].

Ключевая задача управления – оптимальное управление цепями поставок, с целью минимизации издержек, сроков доставки материальных ресурсов, а также повышения качества материальных ресурсов и сервиса.

Оптимизация управления цепью поставок призвана решить следующие задачи:

1) сокращение цикла планирования и увеличение горизонта планирования за счет получения надежной и своевременной информации;

2) оптимизация расходов за счет возможности определения стратегических контрагентов, оптимального выбора закупаемых изделий и их поставщиков, поддержки взаимодействия с ними в режиме реального времени;

3) снижение производственных издержек через оптимизацию потоков продукции и оперативную организацию обмена информацией между контрагентами. Коммуникация в режиме реального времени между различными участниками цепочки поставок позволяет предотвратить образование «узких мест» в производственном процессе;

4) снижение складских издержек за счет приведения объемов производства в соответствие со спросом. Эта задача отвечает концепции управления снабжением («точно в срок»);

5) повышение качества обслуживания потребителей достигается за счет оперативности и гибкости процесса поставки [4].

Основные компоненты управления цепочками поставок представляют собой две группы управленческих переменных, при помощи которых бизнес-процессы интегрируются и управляются в пределах всех цепочек поставок. Первая группа (физическая и техническая) включает наиболее явные, материальные, измеряемые компоненты, которые легче всего изменять. К ним относят [5]:

- методы планирования и контроля;
- инфраструктуру потоков и видов деятельности, связанных с работой;
- организационную структуру;
- инфраструктуру коммуникационного и информационного потока;
- инфраструктуру потока продукции.

Вторая группа состоит из компонентов управления и поведения. К ним относят:

- методы управления;
- структуру распределения полномочий и лидерства;
- распределение рисков и вознаграждений;
- культуру и отношения.

По данным крупнейших аналитических компаний (AMR Research, Forrester Research), благодаря SCM компании получают следующие конкурентные преимущества:

- увеличение прибыли от 5% до 15%;
- уменьшение стоимости и времени обработки заказа от 20% до 40%;
- сокращение времени выхода на рынок от 15% до 30%;
- сокращение закупочных издержек от 5% до 15%;
- уменьшение складских запасов от 20% до 40%;
- сокращение производственных затрат от 5% до 15% [1].

Управление цепями поставок основано на следующих принципах:

1) Системный подход, рассматривающий цепь поставок как единое целое, предназначенное для управления всем товарным потоком и запасами от поставщика до конечного потребителя;

2) Стратегическая ориентация на совместные усилия синхронизировать и конвергировать внутри- и межфирменные производственные и стратегические способности участников цепи поставок в единое целое;

3) Сосредоточение внимания на потребителе для создания уникальных, индивидуальных источников ценности для покупателя, приводящих к удовлетворению потребностей потребителя [6].

Проблема управления поставками всегда стояла остро перед отечественными предприятиями. Поскольку организации стремятся сосредоточиться на основных областях специализации и быть более гибкими, то они стремятся сократить свои источники сырья и каналы сбыта.

Типовыми проблемами логистики и управления цепями поставок в организациях являются:

- излишние запасы товарно-материальных ценностей и длительные сроки хранения;
- не оптимальные партии и цены закупаемых товарно-материальных ценностей;
- срывы сроков поставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- высокие логистические издержки;
- низкое качество закупаемых товарно-материальных ценностей и логистического сервиса [7].

Таким образом, можно сделать вывод, что единого мнения, что такое управление цепями поставок до сих пор нет. Нами было выведено следующее определение: управление цепями поставок – это организация, планирование, контроль и регулирование товарного потока, начиная с получения заказа и закупки сырья и материалов для обеспечения производства товаров, и далее через производство и распределение доведение его с оптимальными затратами ресурсов до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка. Управление цепями поставок включает в себя 5 этапов, которые взаимосвязаны между собой. Также, стоит отметить, что SCM приносит предприятиям значительные конкурентные преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление цепочками поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20/>. – Дата доступа: 16.09.2015.
2. Федотов, Ю.В. Управление цепями поставок: проблемы определения термина и области исследований. Введение в раздел «Хрестоматия: Управление цепями поставок» / Ю.В. Федотов, К.В. Кротов // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Том 8. – №1. – С. 70 – 75.
3. Управление цепями поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/amm/upravlenie-tseruyami-postavok/>. – Дата доступа: 16.09.2015.
4. Кузнецова, О.В. Цепи поставок и функции логистики в управлении ими на предприятиях / О.В. Кузнецова // Статьи о логистике. – Хабаровск, 2013. – С. 13 – 19.
5. Немогай, Н.В. Логистика. Управление цепочками поставок: учебное пособие / Н.В. Немогай. – Минск: Тетралит, 2013. – 224 с.
6. Сергеев, В.И. Логистические системы мониторинга цепей поставок: учеб. пособие / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 172 с.
7. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление: учеб. пособие / Л.Н. Тепман. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

УДК 658.152

УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТОМ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК МЕЖДУНАРОДНОГО СООБЩЕНИЯ

А.В. ПЕТКЕВИЧ

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Освещены вопросы обеспечения эффективности управления цепями поставок, оказывающие определяющее влияние на темпы и пропорции экономического развития национальной экономики в нынешних условиях глобализации.

Реализуя функции распределения и обмена, сформированные цепи поставок определяют динамику товарно-материальных, информационных, финансовых и других потоков в процессе воспроизводства. При управлении цепью поставок возникает задача объединения рынка, сбытовой сети, производственного процесса и закупочной деятельности таким образом, чтобы обеспечить обслуживание клиентов на более высоком уровне и с меньшими издержками.

В качестве предмета исследования рассматривается экспортируемый продукт под названием «ацетонциангидрин». Ацетонциангидрин (АЦГ) представляет собой горючую прозрачную жидкость с запахом горького миндаля и сильнодействующее ядовитое вещество группы 4А ферментного типа. АЦГ получается взаимодействием ацетона и синильной кислоты. По степени воздействия на организм человека, он относится ко 2 классу опасности. Он опасен при вдыхании, проглатывании, попадании на кожу, попадании глаза. Используется ацетонциангидрин для получения метакриловых мономеров, порофора ЧХЗ-57 и других химических продуктов.

АЦГ транспортируют по ГОСТ 13198 в соответствии с правилами перевозки опасных грузов, действующими на данном виде транспорта и ГОСТ 26319. АЦГ является грузом повышенного риска и не должен перевозиться в одном железнодорожном вагоне, грузовом автомобиле, трюме судна или другой транспортной единице вместе с веществами, маркированными или известными как пищевые продукты, корма или другие съедобные продукты, предназначенные для потребления людьми или животными.

Транспортируют АЦГ в специализированных железнодорожных цистернах, контейнерах – цистернах с верхним сливом, оборудованных предохранительным колпаком.

Допускается поставлять в стальных герметичных бочках, которые должны быть опломбированы и погружены только в один ярус пробками вверх, в специализированные крытые вагоны, контейнеры. Аварийная карточка при транспортировке железнодорожным транспортом № 602 [1].

Для того чтобы проработать различные варианты доставки АЦГ из Новополоцка в Китай рассмотрим первоначальные данные:

- объем поставки – 2000 тонн;
- маршрут перевозки: Новополоцк (Беларусь) – порт Lianyungang (Китай). Доставка должна осуществляться через порт Sillamae (Эстония).

Исходя из первоначальных данных, было разработано 2 варианта доставки груза:

1) в вагонах-цистернах (доставка груза со станции Новополоцк до станции Вайвара (Эстония) железнодорожным транспортом (причем цистерны собственные), затем перевалка и доставка до порта Sillamae и заключительным этапом будет перевозка груза из порта Sillamae до порта Lianyungang);

2) в танк-контейнерах (перевозка будет осуществляться в 20-футовых наливных танк-контейнерах Т14, ТК будут арендованными).

В обоих случаях будет использоваться как железнодорожный транспорт, так и морской.

Рассмотрим необходимые документы для перевозки железнодорожным и морским транспортом.

Железнодорожный транспорт. При перевозке грузов заключается договор перевозки между железной дорогой и отправителем. Согласно Уставу, дорога обязуется по договору доставить вверенный ей отправителем груз в пункт назначения и выдать его получателю, а отправитель – уплатить за перевозку установленную плату.

Содержание договора перевозки излагается в накладной. После оформления накладная принимает форму и силу договора перевозки, заключаемого грузоотправителем и дорогой в пользу третьего лица.

Отправитель, предъявляя груз к перевозке, представляет станции отправления на каждую отправку заполненный, сброшюрованный комплект перевозочных документов (накладную, дорожную ведомость, квитанцию в приеме груза и корешок дорожной ведомости). Перевозочные документы приспособлены для обработки на ЭВМ и сочетают текстовые данные с их кодовыми эквивалентами.

Накладная – основной перевозочный документ, сопровождающий груз до станции назначения. Она заполняется грузоотправителем на каждую отправку и при выдаче груза вручается получателю. От правильного заполнения накладной во многом зависит сохранность грузов и выполнение сроков его доставки. Кроме того, точное составление накладной способствует обеспечению безопасности движения поездов, ускорению оборота вагонов и правильности расчетов за перевозки.

Транспортная железнодорожная накладная (накладная) состоит из четырех листов:

– лист 1 – оригинал транспортной железнодорожной накладной (вместе с дорожной ведомостью следует с грузом до железнодорожной станции назначения, где выдается грузополучателю);

– лист 2 – дорожная ведомость;

– лист 3 – корешок дорожной ведомости (остаётся на железнодорожной станции отправления);

– лист 4 – квитанция о приеме груза (выдается грузоотправителю) [2].

Заполненную накладную отправитель обязан до предъявления груза к перевозке предъявить станции для получения разрешения (визы) на завоз груза, занятие подвижного состава и погрузку. Порядок визирования устанавливается начальником станции. Обычно накладные представляют в товарную контору, а их визирование производится начальником станции или по его поручению заведующим товарной конторой. Прежде чем завизировать накладную, станция должна тщательно проверить полноту ее заполнения и соответствие внесенных в нее данных требованиям Правил. При этом проверяют: предусмотрена ли перевозка данного груза планом и заданием, соответствует ли наименование станции и дороги назначения Тарифному руководству № 4 (кн. 2) и открыта ли эта станция для выполнения коммерческих операций с данным грузом; нет ли временного запрещения или ограничения перевозки груза на данную станцию; полноту сведений о наименовании грузополучателя, его адресе, коде; соответствует ли наименование груза Тарифному руководству. Если, согласно Правилам, к накладной должны быть приложены сопроводительные документы, то проверяется наличие их и отметок о них в накладной [3].

Таким образом, накладная имеет юридическое и расчетное значение, поэтому ее графы должны заполняться отправителем отчетливо на пишущей машинке без подчисток и помарок, а изменения сведений, внесенных в накладную железной дорогой, должны быть заверены подписью работника дороги и штампом станции.

Далее рассмотрим необходимые документы для перевозки морским транспортом.

По договору о перевозке груза перевозчик обязуется транспортировать груз в порт назначения и передать его получателю, а отправитель, в свою очередь, обязуется заплатить за перевозку груза заранее установленную плату (или фрахт).

Основным документом при перевозке морским транспортом является коносамент.

Коносамент – документ, выдаваемый перевозчиком груза грузовладельцу. Удостоверяет право собственности на отгруженный товар.

Коносамент выполняет одновременно несколько функций:

– расписка перевозчика в получении груза для перевозки, с одновременным описанием видимого состояния груза;

– товарно-транспортная накладная;

- подтверждение договора перевозки груза;
- товарораспорядительный документ.

Коносамент (транспортная накладная) составляется в двух и более экземплярах перевозчиком на основании предъявляемого грузоотправителем погрузочного ордера, или самим грузоотправителем. Один экземпляр следует совместно с грузом, а второй выдается грузоотправителю [4].

Таможенное оформление (таможенная очистка, декларирование груза) – выполнение необходимых формальностей, возникающих в связи с перемещением через таможенную границу товаров и транспортных средств, а также в случае смены таможенной процедуры.

Таможенное оформление является необходимым условием при пересечении таможенной границы. Заполнение документов для таможенных целей, производится на белорусском или русском языке, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Кодексом и иными законодательными актами Республики Беларусь [5].

Для таможенного оформления товара необходимо предъявить следующие документы:

- внешнеторговый договор, соглашение на поставку и др.;
- товарно-транспортные документы (накладные, коносамент, книжка МДП);
- документы, на основании которых был заявлен классификационный код товара;
- документы, подтверждающие уплату таможенных платежей;
- рублевые или валютные платежные поручения;
- для валютного контроля и определения таможенной стоимости товара – паспорт сделки, а также документы, подтверждающие заявленную таможенную стоимость товаров;
- документы, подтверждающие соблюдение запретов, ограничений и мер нетарифного регулирования (лицензии на импорт-экспорт товаров, сертификаты безопасности, гигиенические сертификаты, ветеринарные или фитосанитарные свидетельства, сертификаты соответствия и т.д.);
- доверенность на лицо, которое представляет организацию в таможенных органах;
- данные о компании (пакет уставных документов, свидетельство из налоговой инспекции о постановке на учет, свидетельство о внесении в Единый государственный реестр, выписка (коды статистики), банковская справка о наличии расчетного счета).

Согласно действующим нормам законодательства, таможенное оформление товаров должно быть завершено таможенным органом не позднее одного рабочего дня, следующего за днем регистрации таможенной декларации при соблюдении условий выпуска.

В основном размер таможенных платежей зависит от кода товара по ТН ВЭД, но в некоторых случаях на ставку также влияют размер пошлины, страна происхождения товара, его вес (например, если товаром является обувь или одежда), процентное содержание основного компонента в товаре (алкоголь) и некоторые другие факторы [6].

Таким образом, обобщая все вышесказанное, можем отметить, что перевозка будет осуществляться железнодорожным и морским транспортом, основными перевозочными документами являются накладная и коносамент, а также возможен вариант сквозного коносамента, который используется, когда морская перевозка является лишь частью общей перевозки и что возможно будет проще, чем заключение договоров с каждым из перевозчиков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Паспорт безопасности химической продукции: утв. директором завода «Полимир» ОАО «Нафтан». – Новополоцк, 2011.
2. Студенческая юридическая библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bellib.org/?p=42543>. – Дата доступа: 22.07.2015.
3. Перевозочные документы, оформляемые грузоотправителем при перевозке грузов железнодорожным транспортом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://library.by/portalus/modules/russianlaw/referat_readme.php?subaction=showfull&id=1130072684&archive=&start_from=&ucat=60&. – Дата доступа: 22.07.2015.
4. Коносамент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki>. – Дата доступа: 24.07.2015.
5. Таможенное оформление грузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tamozhnya.dtd.ru/oformlenie/?utm_source=kp.ru&utm_medium=article&utm_content=uslugi-tamozhennogo-predstavitelja&utm_campaign=benequire. – Дата доступа: 26.07.2015.
6. Особенности таможенного оформления грузов: правила, этапы, документы и сроки процедуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kp.ru/guide/tamozhennoe-oformlenie.html>. – Дата доступа: 26.07.2015.

УДК 656.072.6

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК

Н.С. ГУДКОВА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Освещены результаты теоретических исследований экономической сущности понятия «автомобильная пассажирская перевозка» с точек зрения разных ученых и специалистов в данной области, сформулированы подходы к определению данного понятия и в результате дано авторское определение.

В настоящее время неотъемлемой частью общества являются транспортные услуги по перевозке пассажиров. В статье определены подходы к понятию автомобильных пассажирских перевозок, их виды, предложено определение данного понятия.

Прежде чем рассматривать определения понятия «автомобильная пассажирская перевозка», изучим понятие и виды автомобильных перевозок.

Согласно Закону Республики Беларусь 14 августа 2007 г. № 278-З «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках» (в ред. Закона Республики Беларусь от 10 января 2015 г. № 242-З), автомобильная перевозка предусматривает автомобильную перевозку пассажиров и багажа или грузов.

Автомобильные перевозки подразделяются на внутриреспубликанские и международные, а также на грузовые и пассажирские автомобильные перевозки.

Автомобильные перевозки пассажиров могут выполняться в регулярном или нерегулярном сообщении.

Автомобильные перевозки пассажиров в регулярном сообщении подразделяются на автомобильные перевозки пассажиров транспортом общего пользования и иные автомобильные перевозки пассажиров в регулярном сообщении.

Рассмотрим определения понятия «автомобильная пассажирская перевозка» в разрезе регулярного и нерегулярного сообщения в таблице 1.

Таблица 1

Определения понятия «автомобильная пассажирская перевозка»

Автор / источник	Определение	
	Регулярные	Нерегулярные
1	2	3
Академик.Ру [1]	Регулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – перевозка пассажиров автобусом по заранее согласованному маршруту следования с указанием начального пункта перевозки и конечного пункта перевозки, остановочных пунктов движения автобуса и расписания его движения.	Нерегулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – не являющаяся регулярной пассажирской международной автомобильной перевозкой перевозка пассажиров автобусом.
Гречуха В.Н. [2, с.326]	Регулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – перевозка пассажиров автобусом по заранее согласованному маршруту следования с указанием начального пункта перевозки и конечного пункта перевозки, остановочных пунктов движения автобуса и расписания его движения.	Нерегулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – не являющаяся регулярной пассажирской международной автомобильной перевозкой перевозка пассажиров автобусом.
Евсеева А.А., Сарафанова Е.В. [3]	Регулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – перевозка пассажиров автобусом по заранее согласованному маршруту следования с указанием начального пункта перевозки и конечного пункта перевозки, остановочных пунктов движения автобуса и расписания его движения.	Нерегулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – не являющаяся регулярной пассажирской международной автомобильной перевозкой перевозка пассажиров автобусом.

Окончание таблицы 1

1	2	3
Закон Республики Беларусь от 14 августа 2007 г. № 278-З «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках» (в ред. Закона Республики Беларусь от 10 января 2015г. № 242-З) [4].	Автомобильные перевозки пассажиров в регулярном сообщении – систематические автомобильные перевозки пассажиров, выполняемые согласно расписаниям либо интервалам движения транспортных средств с установленными началом и окончанием работы по определенным маршрутам с местами посадки и высадки пассажиров, оборудованными в соответствии с требованиями технических нормативных правовых актов.	Автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении – автомобильные перевозки пассажиров, которые не могут быть отнесены к автомобильным перевозкам пассажиров в регулярном сообщении.
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 июня 2008 г. № 972 «Об утверждении Правил автомобильных перевозок пассажиров» (в ред. Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 22 ноября 2014 г. № 1087) [5]	Автомобильные перевозки пассажиров в обычном регулярном сообщении – автомобильные перевозки, предусматривающие посадку-высадку пассажиров на всех остановочных пунктах маршрута.	
Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.1998 г. № 127-ФЗ (в ред. Федерального закона от 24.11.2014 г. № 362-ФЗ) «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения» [6]	Регулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – перевозка пассажиров автобусом по заранее согласованному маршруту следования с указанием начального пункта перевозки и конечного пункта перевозки, остановочных пунктов движения автобуса и расписания его движения.	Нерегулярная пассажирская международная автомобильная перевозка – не являющаяся регулярной пассажирской международной автомобильной перевозкой перевозка пассажиров автобусом.
	Пассажирская перевозка	
Slogos.ru [7]	Пассажирские перевозки – перемещение людей с помощью разных видов транспорта.	
Большая Советская энциклопедия [8]	Пассажирские перевозки – перемещение людей с помощью разных видов транспорта.	

Источник: собственная разработка на основании изученной экономической литературы.

По данным таблицы 1 сформулируем подходы к определению понятия «автомобильная пассажирская перевозка» покажем их в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к определению понятия «автомобильная пассажирская перевозка»

Автор / источник	Подход		
	согласно Федеральному закону Российской Федерации от 24.07.1998г. № 127-ФЗ «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения» (в ред. Федерального закона от 24.11.2014г. № 362-ФЗ)	согласно Закону Республики Беларусь от 14 августа 2007г. № 278-З «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках» (в ред. Закона Республики Беларусь от 10 января 2015г. № 242-З)	согласно Большой Советской энциклопедии
1	2	3	4
Академик.Ру [1]	+		
Гречуха В.Н. [2, с.326]	+		
Евсеева А.А., Сарафанова Е.В. [3]	+		

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
Закон Республики Беларусь от 14 августа 2007 г. № 278-З «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках» (в ред. Закона Республики Беларусь от 10 января 2015г. № 242-З) [4].		+	
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 июня 2008г. № 972 «Об утверждении Правил автомобильных перевозок пассажиров» (в ред. Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 22 ноября 2014 г. № 1087) [5]		+	
Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.1998г. № 127-ФЗ «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения» (в ред. Федерального закона от 24.11.2014 г. № 362-ФЗ) [6]	+		
Slogos.ru [7]			+
Большая Советская энциклопедия [8]			+
Итого	50%	25%	25%

Источник: собственная разработка на основании изученной экономической литературы.

Проанализировав таблицу 2, можно сделать вывод, что авторы (источники) не дают собственного определения данному понятию, а используют понятия «автомобильной пассажирской перевозки», причем разделяя на перевозки в регулярном и нерегулярном сообщениях или рассматривая перевозку независимо от вида транспорта, из нормативно-правовых документов Республики Беларусь (25%) и Российской Федерации (50%), а также из Большой Советской энциклопедии (25%). Преобладание источников, которые используют определение из Федерального закона от 24.07.1998 N 127-ФЗ (в ред. Федерального закона от 24.11.2014 г. № 362-ФЗ) «О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения», можно объяснить тем, что эти авторы (источники) являются российскими.

По мнению исследователя, такое деление мнений и подходов не может служить объективным, поэтому предлагаем собственное определение: под автомобильной пассажирской перевозкой следует понимать перевозку пассажиров автомобильным транспортом по определенному маршруту следования (как по постоянному, так и по разовому) с указанием начального и конечного пунктов перевозки, остановочных пунктов движения транспортного средства, с расписанием его движения либо без него.

ЛИТЕРАТУРА

1. Регулярная пассажирская международная автомобильная перевозка [Электронный ресурс] // Академик.Ру. – Режим доступа: http://official.academic.ru/21379/Регулярная_пассажирская_международная_автомобильная_перевозка. – Дата доступа: 20.09.2015.
2. Гречуха, В.Н. Правовые основы международных перевозок и грузов : учеб. пособие / В.Н. Гречуха. – М. : МГИУ, 2007. – Ч. 1. – 559 с.
3. Евсеева, А.А. Международные перевозки: практ. пособие / А.А. Евсеева, Е.В. Сарафанова. – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 416 с.
4. Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках : Закон Республики Беларусь от 14 августа 2007г. № 278-З ; в ред. Закона Респ. Беларусь от 10 янв. 2015г., № 242-З // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь, 22.01.2015, 2/2240 <N11500242>.
5. Об утверждении Правил автомобильных перевозок пассажиров : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 30 июня 2008 г., № 972 ; в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 22 нояб. 2014 г., № 1087.
6. О государственном контроле за осуществлением международных автомобильных перевозок и об ответственности за нарушение порядка их выполнения : Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.1998 г., № 127-ФЗ ; в ред. Федерального закона от 24.11.2014 г. № 362-ФЗ).
7. Пассажирские перевозки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://slogos.ru/story/passazhirskie_perevozki.html. – Дата доступа: 20.09.2015.
8. Большая Советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/word/p/Passazhirskie-perevozki-96007.html>. – Дата доступа: 20.09.2015.

УДК 656.072.6

**ЛОГИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПАССАЖИРСКИМИ ПЕРЕВОЗКАМИ
НА ФИЛИАЛЕ «АТП № 6 Г.НОВОПОЛОЦКА» ОАО «ВИТЕБСКОБЛАВТОТРАНС»**

Н.С. ГУДКОВА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Определен четкий механизм обеспечения эффективности управления пассажирскими перевозками в автотранспортной организации с применением принципов и методов логистики, описаны бизнес-процессы соответствующей организации, показан алгоритм оформления и выполнения разовых заказов на автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении.

В современных условиях развития сферы транспортных услуг имеет место управление пассажирскими перевозками. В статье описана организационная структура, с помощью которой осуществляется логистическое управление пассажирскими перевозками, описаны основные бизнес-процессы и применяемые прикладные программы.

Под логистическим управлением пассажирскими перевозками будем понимать непрерывный процесс планирования, подготовки, выполнения и контроля за перевозкой пассажиров с целью оказания качественных услуг и оптимизации затрат, непосредственно связанных с такими перевозками.

На филиале «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» управление пассажирскими перевозками осуществляет отдел перевозок и маркетинга пассажирского транспорта. Согласно Положению об отделе перевозок и маркетинга пассажирского транспорта [1], непосредственное руководство деятельностью отдела осуществляет начальник отдела.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления отделом перевозок и маркетинга пассажирского транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс».

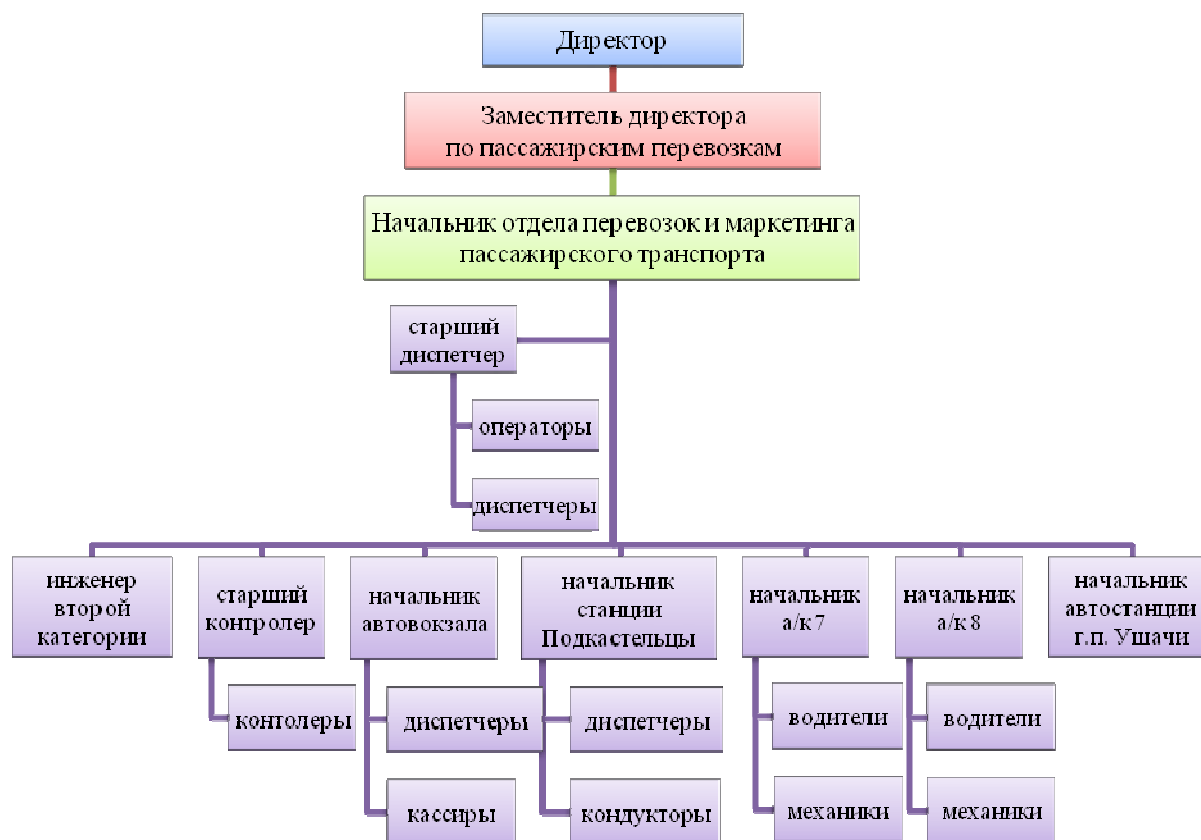


Рис. 1. Организационная структура управления отделом перевозок и маркетинга пассажирского транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс»

Источник: собственная разработка на основании изученной документации предприятия.

Начальники автоколонн подчиняются начальнику отдела перевозок и маркетинга по вопросам организации перевозок, в технической части – главному инженеру.

Основными задачами и функциями отдела являются:

- выполнение плана по всем технико-экономическим показателям пассажирских перевозок;
- разработка технологии обследования пассажиропотока на маршрутах;
- обеспечение планового выпуска автобусов на линию;
- контроль выполнения графиков работы автобусов на линии и режима работы;
- эффективность использования автобусов;
- организация контроля пассажирских перевозок работниками эксплуатационной и контрольно-ревизионной службы;
- подготовка необходимых документов для организации регулярных перевозок пассажиров в городском, пригородном, междугороднем, международном сообщении и нерегулярных перевозок пассажиров;
- выполнение должностными лицами и работниками структурных подразделений и обязанностей по обеспечению безопасной перевозки пассажиров;
- выполнение корректирующих и предупреждающих действий, необходимых для осуществления качественной перевозки пассажиров;
- участие в работе мероприятий, направленных на повышение эффективности работы подвижного состава, качества обслуживания клиентов и пассажиров, укрепление финансовой дисциплины;
- участие в организации контроля за соблюдением правил перевозок пассажиров и багажа, правильность применения тарифов, оформления путевой документации.

Для изучения управления процессом пассажирских перевозок необходимо описать основные бизнес-процессы пассажирской службы (таблица 1).

Таблица 1

Описание бизнес-процессов пассажирской службы филиала «АТП № 6 г. Новополоцка»
ОАО Витебскоблавтотранс»

Бизнес-процессы	Состав процедур по функциям	Основные документы	Исполнители
Обследование пассажиропотока на маршрутах	Проведение массовых и выборочных целевых обследований пассажиропотоков на городских и пригородных маршрутах.	Положение об отделе; Должностные инструкции инженера.	Инженер.
Подготовка документов для организации перевозок	Получение необходимых документов, подтверждающих право данной организации на осуществление перевозки пассажиров.	Положение об отделе; Должностные инструкции начальника отдела; Должностная инструкция старшего диспетчера.	Начальник отдела; Старший диспетчер.
Контроль выполнения графиков работы автобусов на линии	Диспетчеризация пассажирских перевозок в городском, пригородном, международном и междугороднем сообщении.	Положение об отделе; Должностная инструкция старшего диспетчера.	Старший диспетчер
Контроль пассажирских перевозок	Проверка наличия у пассажиров проездных билетов.	Должностные инструкции сотрудников эксплуатационной и контрольно ревизионной службы.	Работники эксплуатационной и контрольно-ревизионной службы.
Выполнение корректирующих и предупреждающих действий, необходимых для осуществления качественной перевозки.	Проверка состояния подвижного состава; Определение перспективных и текущих потребностей в транспортной работе для обеспечения перевозок пассажиров; Регулирование интервалов по маршрутам и внесение изменений в расписание (графики) движения подвижного состава, их координация для различных видов пассажирского транспорта.	Должностная инструкция начальника отдела; Должностная инструкция инженера; Должностная инструкция старшего диспетчера; Должностная инструкция начальника и механика автоколонны.	Начальник отдела; Инженер; Старший диспетчер; Начальник и механик автоколонны.
Работа по претензиям	Рассмотрение в установленном порядке обращений граждан и юридических лиц по вопросам транспортного обслуживания.	Положение об отделе; Должностная инструкция начальника отдела; Должностная инструкция старшего диспетчера; Должностная инструкция инженера.	Начальник отдела; Старший диспетчер; Инженер.

Источник: собственная разработка на основании изученной документации предприятия.

Из таблицы 1 видно, что бизнес-процессы оказания услуг перевозки пассажиров функционируют, начиная с обследования пассажиропотока на маршрутах, до работы по претензиям, включая подготовку необходимых документов и условий для качественной перевозки, а также контроль за ее выполнением.

Далее рассмотрим операции бизнес-процессов по заполнению заявок и составлению расписания, выполнение которых осуществляет отдел перевозок и маркетинга пассажирского транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс».

Регламентов процессов по заполнению заявок как таковых не установлено. Порядок выполнения операции по заполнению заявок описан в Положении «О порядке оформления и выполнения разовых заказов на автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении» [2].

Составление расписания, согласно Должностной инструкции инженера второй категории филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс», осуществляет инженер второй категории [3]. Операция производится вручную на основании правил и формул для составления расписания.

Филиал «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» оказывает как регулярные, так и нерегулярные (разовые, по постоянным договорам, перевозки групп детей и др.) виды услуг.

Как регулярные, так и нерегулярные перевозки пассажиров можно разделить на городские, пригородные, междугородные, международные.

Для городских, пригородных и междугородних перевозок разработаны собственные маршруты движения. Постоянным маршрутом международной перевозки является перевозка пассажиров в Санкт-Петербург.

Рассмотрим алгоритм оформления и выполнения разовых заказов на автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении (таблица 2).

Таблица 2

Алгоритм оформления и выполнения разовых заказов на автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении

Операция	Время
1. Обращение в службу перевозок с заявкой – гарантийным письмом	За 1–30 суток до начала выполнения заказа
2. Прием и оформление заказов	
3. Договор автомобильной перевозки пассажиров по нерегулярным маршрутам	
4. Составление маршрута и пунктов отдыха	
5. Расчет оплачиваемого времени и пробега, командировочных и прочих расходов	
6. Выписка счет-фактуры для предварительной оплаты заказа	В течение 1-3 суток
7. Передача и предъявление в бухгалтерию документа о предоплате	
8. Контроль своевременности и полноты поступлений	
9. Принятие заказа к выполнению	
10. Внесение корректировок в заказе	В течение 1 суток
11. Выполнение заказа	
12. Оформление в путевом листе фактического выполнения и отражение отклонений	
13. Обработка путевого листа	В течение первого рабочего дня после выполнения заказа
14. Составление акта выполненных работ и подписание двумя сторонами	

Источник: собственная разработка на основании [2].

При перевозках группы детей должны быть предоставлены:

- информационная заявка в ГАИ;
- письмо в ГАИ;
- акты техосмотра на каждую машину;
- утвержденный список водителей, которые имеют право перевозить детей.

Логистическое управление пассажирскими перевозками в отделе перевозок и маркетинга пассажирского транспорта осуществляется с применением следующих программ:

- Азимут-2;
- АСУ-Интервал 2М;
- 1С: Бухгалтерия.

Система «Азимут-2» предназначена для регистрации и анализа поездок автотранспорта на основе данных спутниковых систем навигации (в частности, GPS).

Информация о движении, полученная от приборов, установленных на автомобилях, сохраняется и передается на сервер системы, где осуществляется анализ и систематизация первичной информации, определение фактов остановок, прибытия на назначенный пункт, расчет пробега, скорости, времени в пути, выполнения маршрутов и т.п.

Система может использоваться в составе программно-аппаратного комплекса автоматизации учета работы автотранспорта на предприятии («АТЦ») либо в виде отдельного комплекса. Система не является средством измерения, и информация, которую она выдает, может служить исключительно для справочных целей, дальнейшей оптимизации маршрутов движения техники и т.п. [4].

Полученная информация передается в «АСУ-ИНТЕРВАЛ 2М». Назначение системы: диспетчерское управление транспортом, объективный инструментальный контроль и учет выполнения транспортной работы, оперативное определение мест ДТП и чрезвычайных происшествий, повышение оперативности при оказании медицинской помощи и эвакуации пострадавших, проведение мероприятий по линии МЧС и мобилизационной готовности. Формирование отчетных данных о выполненной транспортной работе, работе водителей, работе транспортных средств (дневные, вечерние и ночные; регулярность выполнения рейсов; пробег общий и линейный; время работы общее и на линии; простои). Получение отчетных данных о работе диспетчеров системы (переговоры диспетчеров с водителями транспортных средств, проведение управляющих воздействий при регулировании движения). Формирование и печать маршрутных расписаний. Формирование нарядов на выпуск транспортных средств [5].

«1С: Бухгалтерия» предназначена для автоматизации бухгалтерского и налогового учета, включая подготовку обязательной (регламентированной) отчетности, в организациях, осуществляющих любые виды коммерческой деятельности: оптовую и розничную торговлю, оказание услуг, производство и т.д. Бухгалтерский и налоговый учет ведется в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь [6].

Данные, полученные с помощью программы «АСУ-ИНТЕРВАЛ 2М» с автовокзала, со станций Подкастельцы и Ушачи, загружаются в «1С». Затем вводятся и загружаются данные по путевым листам, после чего программа определяет премию каждого водителя.

Таким образом, логистическое управление пассажирскими перевозками предусматривает тесное взаимодействие персонала отдела перевозок и маркетинга пассажирского транспорта между собой и непосредственно с программным обеспечением.

ЛИТЕРАТУРА

1. Положение отдела перевозок и маркетинга пассажирского транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2015.
2. Положение о порядке оформления и выполнения разовых заказов на автомобильные перевозки пассажиров в нерегулярном сообщении филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2013.
3. Должностная инструкция инженера второй категории филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2015.
4. Автоматизированный программно-аппаратный комплекс учета работы автотранспорта и дорожно-строительной техники. Система регистрации перемещений автомобилей «АЗИМУТ-2». – Минск : ООО ТЭКИНСОФТ, 2010. – 100 с.
5. Автоматизированная радионавигационная система диспетчерского управления пассажирским транспортом (АСУ-Навигация) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.transnavi.ru/projects/asdu/about/about.php>. – Дата доступа: 16.07.2015.
6. 1С: Бухгалтерия 8.0 для Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://buhsoft.bl.by/soft/212208.php>. – Дата доступа: 16.07.2015.

УДК 656.135

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Н.Б. ПАНКРАТОВА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Проработаны дефиниции понятий «транспортно-логистические услуги», «транспортные услуги», «транспортно-экспедиторская деятельность», «транспортно-экспедиционное обслуживание», «транспортно-экспедиционная деятельность», «транспортная логистика» как экономические категории, с точки зрения специалистов и ученых в этой области, а также проанализированы различные подходы к определению этих категорий.

Основной задачей транспортной логистики является доставка груза в требуемом объеме, в нужный пункт назначения и с наименьшими затратами. Для того, чтобы данная функция выполнялась пра-

вильно и качественно, на рынке логистических услуг существуют различные агенты-посредники – транспортно-экспедиционные компании. Транспортная экспедиция – деятельность, связанная с оказанием услуг грузоотправителям и грузополучателям (клиентам) и организацией доставки грузов каким-либо видом транспорта. Другими словами, транспортно-экспедиционные компании – предприятия, которые специализируются на организации грузоперевозок от грузоотправителя к грузополучателю.

С развитием отечественного рынка транспортно-экспедиционные услуги становятся все более актуальными. Этот сервис гарантирует своевременную и качественную транспортировку груза в полной сохранности. Обратившись в транспортно-экспедиционную компанию, заказчик хочет быть уверенным в том, что исполнитель добросовестно отнесется к поставленной задаче и создаст все необходимые условия для перевозки груза. Этот процесс требует грамотной организации и ответственного подхода. Еще до отправки товара перевозчик-экспедитор обязан проверить его на наличие необходимой сертификации, а его упаковку – на соответствие установленным нормам.

Следует отметить, что в экономической литературе существует множество различных трактовок понятия «транспортно-логистические услуги». Результаты исследования трактовок этого понятия различными авторами представлены в таблице 1.

Таблица 1

Дефиниции понятия «транспортно-логистические услуги»

Автор / источник	Определение
Булавко, В.Г. [1, с. 46]	Под транспортно-логистическими услугами понимается деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц на основе договорных отношений между производителем и потребителем услуг, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений
Булавко, В.Г. [1, с. 48]	Транспортные услуги – это перевозки (перемещение) грузов, пассажиров и багажа различными видами транспорта, а также транспортно-экспедиционные услуги, предоставляемые экспедиторами или специализированными организациями.
Голубчик, А.М. [2, с. 15]	Любая деятельность, так или иначе связанная с движением грузопотоков, т.е. транспортным обеспечением, должна называться «транспортно-экспедиторской деятельностью», а любая деятельность – «деятельность по сопровождению чего-либо» или участие в самых разных экспедициях – должна быть просто «экспедиционной деятельностью», без добавления прилагательного «транспортный/ая».
Карбанович, И.И. [3, с. 247]	Под транспортно-экспедиционным обслуживанием понимается особый вид специализированной деятельности по организации доставки грузов и выполнению соответствующих этому услуг, осуществляемый экспедитором для грузовладельца по договору, предусматривающему вознаграждение.
Савин, В.И. [4, с. 218]	Под транспортно-экспедиционной деятельностью понимается оказание услуг по организации перевозок грузов любыми видами транспорта (в т.ч. автомобильный) и оформлению перевозочных документов, документов для таможенных целей и других документов, необходимых для осуществления перевозок грузов.
Полещук, И.И. [5, с. 187]	Транспортно-экспедиционное обслуживание представляет собой комплекс согласованных технических, технологических, экономических и организационно-правовых решений по продвижению материального потока.
http://www.logists [6]	Транспортно-логистические услуги – это транспортно-экспедиционные и другие сопутствующие услуги, выполняемые в процессе реализации логистической схемы доставки грузов от отправителя до получателя.
http://www.pb-logistics.ru/ [7]	Транспортно-логистические услуги – это многоуровневая организация доставки вашего груза на всех этапах его движения от места отправления до пункта назначения.
http://mcs-forwarding.ru [8]	Транспортно-логистические услуги заключаются в подборе оптимального маршрута, оптимального транспорта для перевозки или нескольких транспортных средств в минимально короткие сроки с оптимальными, для данной транспортировки, затратами.
https://ru.wikipedia.org [9]	Транспортная логистика – это система по организации доставки, а именно по перемещению каких-либо материальных предметов, веществ и пр. из одной точки в другую по оптимальному маршруту. Одно из основополагающих направлений науки об управлении информационными и материальными потоками в процессе движения товаров. Оптимальным считается маршрут, по которому возможно доставить логистический объект в кратчайшие сроки (или предусмотренные сроки) с минимальными затратами, а также с минимальным вредом для объекта доставки.

Источник: собственная разработка на основе экономических источников.

Как видно из данных таблицы 1, авторы по-разному трактуют понятие «транспортно-логистические услуги». В связи с этим целесообразно обобщить подходы, присущие многим авторам по данному понятию в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к определению экономической сущности понятия «транспортно-логистические услуги»

Автор / источник	Подходы			
	деятельность на удовлетворение потребностей других лиц	перевозка, организация, доставка грузов, пассажиров, багажа различными видами транспорта	оказание услуг	продвижение материалопотока (грузопотока)
Булавко, В. Г. [1, с. 46]	+		+	
Булавко, В. Г. [1, с. 48]		+	+	
Голубчик, А.М. [2, с.15]	+			
Карбанович, И.И. [3, с. 247]		+	+	
Савин, В.И. [4, с. 218]		+	+	
Полещук, И.И. [5, с.187]				+
http://www.logists [6]			+	
http://www.pb-logistics.ru/ [7]		+		+
http://mcs-forwarding.ru [8]				+
https://ru.wikipedia.org [9]		+		+
Итого:	13%	31%	31%	25%

Источник: собственная разработка.

Согласно данным таблицы 2, для большинства авторов главными критериями определению «транспортно-логистические услуги» являются перевозка, организация, доставка грузов, пассажиров, багажа различными видами транспорта и оказание услуг.

Проанализировав и изучив литературные источники можно прийти к выводу, что точного определения нет, но наиболее полным и точным является определение, написанное Булавко В.Г: «Под транспортно-логистическими услугами понимается деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц на основе договорных отношений между производителем и потребителем услуг, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений»

В Республике Беларусь отношения, которые возникли в транспортно-экспедиционной деятельности, связанные с выполнением республиканских и международных перевозок, кроме тех, которые транспортируются трубопроводным транспортом, и тех, цели которых являются обеспечением обороноспособности, безопасности, правопорядка и охраны здоровья, а также транспортной деятельности в области почтовой связи регламентируются Законом Республики Беларусь «О транспортно-экспедиционной деятельности» [10].

Данный Закон определяет правовые и организационные основы осуществления транспортно-экспедиционной деятельности в Республике Беларусь в целях создания условий для обеспечения потребностей экономики и населения в транспортно-экспедиционных услугах [10, ст. 2].

По договору транспортной экспедиции одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента) выполнить или организовать выполнение транспортно-экспедиционных услуг, определенных договором. Договор транспортной экспедиции должен содержать перечень транспортно-экспедиционных услуг, которые обязуется оказать экспедитор, и может быть заключен в виде поручения экспедитору. При необходимости систематического оказания транспортно-экспедиционных услуг между клиентом и экспедитором могут заключаться долгосрочные договоры транспортной экспедиции [10, ст. 16].

К транспортно-экспедиционным услугам относятся:

- услуги, связанные с подготовкой груза к перевозке (определение массы груза, упаковка, затаривание, маркировка, пакетирование, сортировка груза);
- услуги, связанные с погрузкой (выгрузкой) груза (обеспечение выполнения погрузочно-разгрузочных работ, в том числе перевалки груза при смешанной перевозке, закрепления, укрытия, увязки груза, а также предоставление необходимых для этих целей приспособлений);
- организация процесса перевозки груза любым видом транспорта;
- оформление перевозочных, грузосопроводительных и иных документов, необходимых для выполнения перевозки груза;
- сопровождение груза в процессе перевозки и иные услуги по обеспечению его сохранности;

- заключение со страховой организацией договоров добровольного страхования грузов в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
- согласование схемы (маршрута, последовательности) перевозки груза несколькими видами транспорта при смешанной перевозке;
- консолидация и деконсолидация отправок грузов;
- представление груза и сопроводительных документов в таможенные органы;
- проверка количества мест, массы и состояния груза;
- хранение груза;
- прием груза в пункте назначения;
- уплата пошлин, сборов и других платежей, связанных с оказываемыми транспортно-экспедиционными услугами;
- осуществление расчетов с участниками транспортно-экспедиционной деятельности;
- консультирование по вопросам организации перевозок грузов;
- оказание информационных услуг, связанных с перевозкой груза;
- иные услуги, связанные с перевозкой груза [10, ст. 8].

Государственное регулирование и управление в области транспортно-экспедиционной деятельности осуществляются Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, республиканскими органами государственного управления, местными исполнительными и распорядительными органами в соответствии с законодательством Республики Беларусь в пределах их компетенции [2, ст. 10].

Государственное регулирование в области транспортно-экспедиционной деятельности включает в себя:

- разработку единой государственной политики в области транспортно-экспедиционной деятельности;
- разработку и утверждение государственных программ развития транспортно-экспедиционной деятельности, включая ее государственную поддержку;
- обеспечение благоприятных экономических и иных условий для осуществления транспортно-экспедиционной деятельности;
- подтверждение соответствия транспортно-экспедиционных услуг требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации;
- установление требований безопасности транспортно-экспедиционной деятельности;
- установление государственной статистической отчетности в области транспортно-экспедиционной деятельности;
- охрану окружающей среды при осуществлении транспортно-экспедиционной деятельности;
- обеспечение международного сотрудничества в области транспортно-экспедиционной деятельности;
- иные формы и методы государственного регулирования [10, ст. 11].

Таким образом, основной целью государственного регулирования в области транспортно-экспедиционной деятельности является защита экономических интересов Республики Беларусь на основе формирования и развития рынка транспортно-экспедиционных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булавко, В.Г. Формирование показателей оценки инновационной конкурентоспособности транспортно-логистической системы / В.Г. Булавко. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2013. – 272 с.
2. Голубчик, А.М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление. – М.: Издательство «ГрансЛит», 2012. – 230 с.
3. Карбанович, И.И. Международные автомобильные перевозки : учеб. пособие / И.И. Карбанович. – 2-е изд., доп. – Минск : Центр «БАМЭ-Экспедитор»: Артня Групп, 2013. – 396 с.
4. Савин, В.И. Перевозки грузов автомобильным транспортом : справ. пособие / В.И. Савин, Д.Л. Щур. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 544 с.
5. Логистика. Практикум : учеб. пособие / И.И. Полещук [и др.] ; под ред. И.И. Полещук. – Минск : БГЭУ, 2012. – 362 с.
6. Клуб логистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by>. – Дата доступа: 29.09.2015.
7. Транспортно-логистические услуги – залог успешности бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pb-logistics.ru>. – Дата доступа: 29.09.2015.
8. Транспортно-логистические услуги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcs-forwarding.ru>. – Дата доступа: 29.09.2015.
9. Транспортная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>. – Дата доступа: 29.09.2015.
10. О транспортно-экспедиционной деятельности : Закон Респ. Беларусь от 13 июня 2006 г. : в ред. от 29 ноября 2010 г. № 195-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010 г. – № 289, 2/1747.

УДК 656.135

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПЕРЕВОЗЧИКОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫХ УСЛУГ ПОСТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н.Б. ПАНКРАТОВА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Охарактеризованы критерии, необходимые для выбора перевозчиков в условия невозможности использования организацией собственного транспорта, отражен процесс их ранжирования по степени важности, а также алгоритм определения суммарного рейтинга по каждому перевозчику.

В наше время рынок логистики богат разнообразными предложениями от многочисленных транспортных компаний, которые, в борьбе за клиента, предлагают максимальное количество услуг: грузоперевозки, офисные и квартирные переезды, аренда транспорта, экспедирование и многое другое. Современная деятельность различных организаций невозможна без тесного сотрудничества с транспортными компаниями. Для многих из них своевременная и качественная доставка грузов является одним из наиболее важных факторов, влияющих на стабильность и развитие. Для частных заказчиков должный уровень оказания транспортных услуг не менее важен, поскольку он является залогом спокойствия и уверенности в бережной перевозке имущества. Поэтому интерес к представителям сферы грузоперевозок растет с каждым годом.

Организации, занимающиеся грузоперевозками, предоставляют своим клиентам все более широкий спектр услуг, гарантируя при этом их качество. Путь груза начинается с разработки концепции и оптимального маршрута его доставки, подготовки документации и расчета стоимости перевозки. При этом определяются необходимые транспортные и погрузочные средства, оформляются необходимые разрешения, выполняется мониторинг движения груза с момента начала отгрузки до момента доставки его к месту назначения.

В западной практике выбора грузоперевозчиков часто используются специально разработанные ранговые системы показателей, одна из которых приведена в таблице 1.

Таблица 1

Ранжирование критериев выбора грузоперевозчиков

Критерий	Ранг
1. Надежность времени доставки (транзита)	1
2. Тарифы (затраты) на транспортировку	2
3. Готовность грузоперевозчика к переговорам об изменении тарифов	3
4. Финансовая стабильность грузоперевозчика	4
5. Наличие дополнительного оборудования (по грузопереработке)	5
6. Частота сервиса	6
7. Наличие дополнительных услуг по комплектации и доставке груза	7
8. Сохранность груза	8
9. Экспедирование отправок	9
10. Квалификация персонала	10

Источник: [1].

Рассмотрим каждый критерий обособлено:

1) Надежность времени доставки (транзита) – транспортная компания должна четко регламентировать сроки доставки доверенного груза.

2) Тарифы (затраты) на транспортировку – цены на услуги должны быть прозрачны и обоснованы, что позволит клиентам довериться грузоперевозчикам для качественной доставки их груза.

3) Готовность грузоперевозчика к переговорам об изменении тарифов – низкую цену на услуги искать не нужно, а вот узнать о наличии дисконтной системы скидок для постоянных заказчиков можно и стоит. Таким образом, идет сигнал исполнителю о своем намерении долговременно сотрудничать с ним. Ответственный грузоперевозчик обязательно уловит этот момент и сделает все, чтобы сотрудничество и вправду стало эффективным с первого раза, и чтобы в будущем владельцем грузов снова захотелось обратиться за помощью к данному поставщику услуги. Общение – залог дальнейшего доверия и возможность сотрудничества по отзывам с другими клиентами.

4) Финансовая стабильность грузоперевозчика – никто не будет доверять свой груз тем организациям, которые имеют отрицательную характеристику на рынке, которые не платят по обязательствам (в большей степени сказывается на экспедиционных компаниях).

5) Наличие дополнительного оборудования – обязательное условие для участия в конкурсе выбора грузоперевозчиков.

6) Частота сервиса – репутация – важнейшая составляющая любого бизнеса, поэтому любой организации (в том числе и для транспортной) важно иметь хорошую репутацию для сотрудничества с постоянными клиентами.

7) Наличие дополнительных услуг по комплектации и доставке груза – чем шире перечень услуг транспортной компании, тем выше уровень их организации.

8) Сохранность груза – предоставление гарантий сохранности перевозимых грузов, а также гарантий доставки в условленные сроки также показывают уровень транспортной организации. Еще лучше, если все перевозки страхуются – даже если стоимость таких услуг в результате будет выше, можно полностью исключить возможность убытков по вине перевозчика. При возникновении форс-мажоров именно документы, заверенные сторонами, будут определять уровень ответственности.

9) Экспедирование отправок – данная услуга предоставляется в том случае, если груз особенно ценный. В таком случае специалист компании будет сопровождать груз в течение всей поездки и отвечать за его сохранность.

10) Квалификация персонала – грузоперевозчики не должны быть «ленными» работниками, не заинтересованные в получении прибыли. Внешний вид работников, занимающихся погрузкой и перевозкой грузов, должен быть в меру аккуратным. Неопрятность может говорить лишь о таком же отношении и к своей работе, что не гарантирует должного внимания к перевозимому товару.

Задача сводится к определению суммарного рейтинга по каждому перевозчику. Алгоритм решения приведен на рисунке 1.



Рис. 1. Алгоритм выбора грузоперевозчиков по критериям

Источник: [2].

Метод рейтинговой оценки перевозчиков может применяться как для предварительной, так и для окончательной оценки их преимуществ. Но существуют и другие, более сложные методы и модели количественной оценки, в частности, использующие аппарат теории исследования операций и функционально-стоимостного анализа.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что нужно серьезно относиться к вопросу о выборе грузоперевозчика. Главное, на что должен обращать любой грузовладелец при поиске грузоперевозчика – это репутация (качество предоставляемых услуг), тарифы (цены), опыт и безопасность. Отсюда уже ориентироваться на другие, более подробные критерии выбора грузоперевозчика.

ЛИТЕРАТУРА

1. АртТрансАвто // Все о грузоперевозках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://art-trans.su/>. – Дата доступа: 27.09.2015.
2. Логистика : учеб. пособие / И.М. Баско [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И.И. Полещук. – Минск : БГЭУ, 2007. – 431 с.

УДК 658(476) = 111

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И БЕНЧМАРКИНГОВОЙ МОДЕЛИ

А.Д. ДУБРОВИНА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Предложено использование системы сбалансированных показателей как один из актуальных подходов к решению проблемы управления цепями поставок и оценки эффективности деятельности предприятия для решения стратегических задач. Отмечен целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяющий прогнозировать появление проблем, органично сочетать стратегическое и оперативное управления, контролировать наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия.

Эффективность от применения модели управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей заключается в комплексном анализе всех составляющих бизнеса с учетом наиболее значимых ключевых показателей, за счет которых возможен тотальный контроль над всеми бизнес-процессами и работой каждого отдельного сотрудника. В качестве таких показателей обоснованы финансовые показатели, а также показатели уровня удовлетворенности потребителей, персонала, эффективности бизнес-процессов.

Кратко описывая полученные научные результаты, следует отметить, что вопросы управления цепями поставок отличаются наличием разнообразных исследовательских парадигм, широчайшим многообразием изучаемых объектов, а также заметным преобладанием работ, ориентированных на практические потребности бизнеса. Однако авторская модель управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей и ориентацией на обеспечение экономической безопасности цепи поставок не была разработана ранее.

Необходимо обозначить, что в современных условиях грамотное управление цепями поставок стало необходимым условием для успешного функционирования организации (предприятия), а также является источником достижения конкурентоспособности на рынке. При этом одна из актуальных задач – оценка результатов управления цепями поставок по отношению к конечному результату бизнеса предприятия.

Обосновано, что оценка результатов деятельности предприятия возможна благодаря системе сбалансированных показателей и ключевых показателей деятельности организации (предприятия).

Необходимо отметить, что система сбалансированных показателей связывает стратегические цели организации (предприятия) с ежедневными целями и задачами. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели деятельности, которые являются измерителями достижимости целей организации (предприятия) (рис. 1).

УРОВЕНЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1 АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ПРИНЯТИЯ ОБОСНОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:

1.1 Расчет стратегических показателей: выполнение производственного плана

1.2 Расчет оперативных показателей за счет оценки эффективности:

- процесса выполнения, размещения, обработки заказов;
- деятельности складского хозяйства;
- грузоперевозочного процесса.



РЕЗУЛЬТАТ АНАЛИЗА:

Повышение качества оперативного планирования, что способствует эффективному распределению финансовых потоков во всей цепи поставок предприятия

УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
КАК МЕХАНИЗМА ВЗАИМОСВЯЗИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАМЫСЛОВ
И РЕШЕНИЙ С ЕЖЕДНЕВНЫМИ ЗАДАЧАМИ**

2.1 Анализ ведения и стратегии бизнеса: положение предприятия на рынке, маркетинговая стратегия ведения бизнеса, качество и ассортимент выпускаемого товара, награды, применяемые стандарты, техническая оснащенность.

2.2 Анализ финансово-экономических результатов деятельности, состоящий из семи этапов:

- проведение расчета коэффициентов платежеспособности субъектов хозяйствования;
- проведение анализа активов и пассивов;
- проведение анализа ликвидности баланса;
- проведение анализа направлений использования полученной прибыли; проведение анализа показателей рентабельности;
- проведение анализа деловой активности;
- проведение оценки показателей финансовой устойчивости предприятия;
- проведение мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствования бизнеса.

2.3 Анализ уровня удовлетворенности персонала по показателям: заработная плата по всем видам экономической деятельности предприятия, условия труда, социальная сфера предприятия.

2.4 Анализ уровня удовлетворенности потребителей по показателям:

- удачное местоположение предприятия, которое влечет за собой большой круг покупателей;
- широкий спектр продукции; качество продукта, что обеспечивает постоянный спрос на нее;
- цена продукции;
- привлекательная упаковка;
- современный уровень технологий производства продукции.

УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ) – МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

2.5 Анализ результатов и эффективности бизнес-процессов по функциям:

- планирование закупки;
- согласование сроков получения и отправки партий товара;
- заключение договоров на транспортировку;
- определение оптимального маршрута доставки товара;
- производство продукции;
- заявка на покупку продукции;
- организация перевозки груза;
- контроль перевозки;
- работа по претензиям;
- работа по завершению перевозки.

2.6 Анализ степени обеспеченности экономической безопасности функционирования цепей поставок на предприятии с учетом критериев:

- внедрения в практику организации (предприятия) стандартов *ISO 28000*, *ISO 9000*, и других стандартов;
- проведения (при необходимости) патентных поисков со всеми вытекающими последующими действиями (составление патента на свое изобретение, промышленный образец, товарный знак с помощью специалиста);
- мониторинга состояния отрасли (сферы), в которой работает организация (предприятие), международной практики в области обеспечения экономической безопасности цепей поставок;
- повышения уровня технической оснащенности в организации (на предприятии), применения лицензированных программных продуктов;
- проведения тренинговых мероприятий, способствующих достижению наилучшего результата в области обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок (например, лекционные семинары для поставщиков, клиентов, персонала).

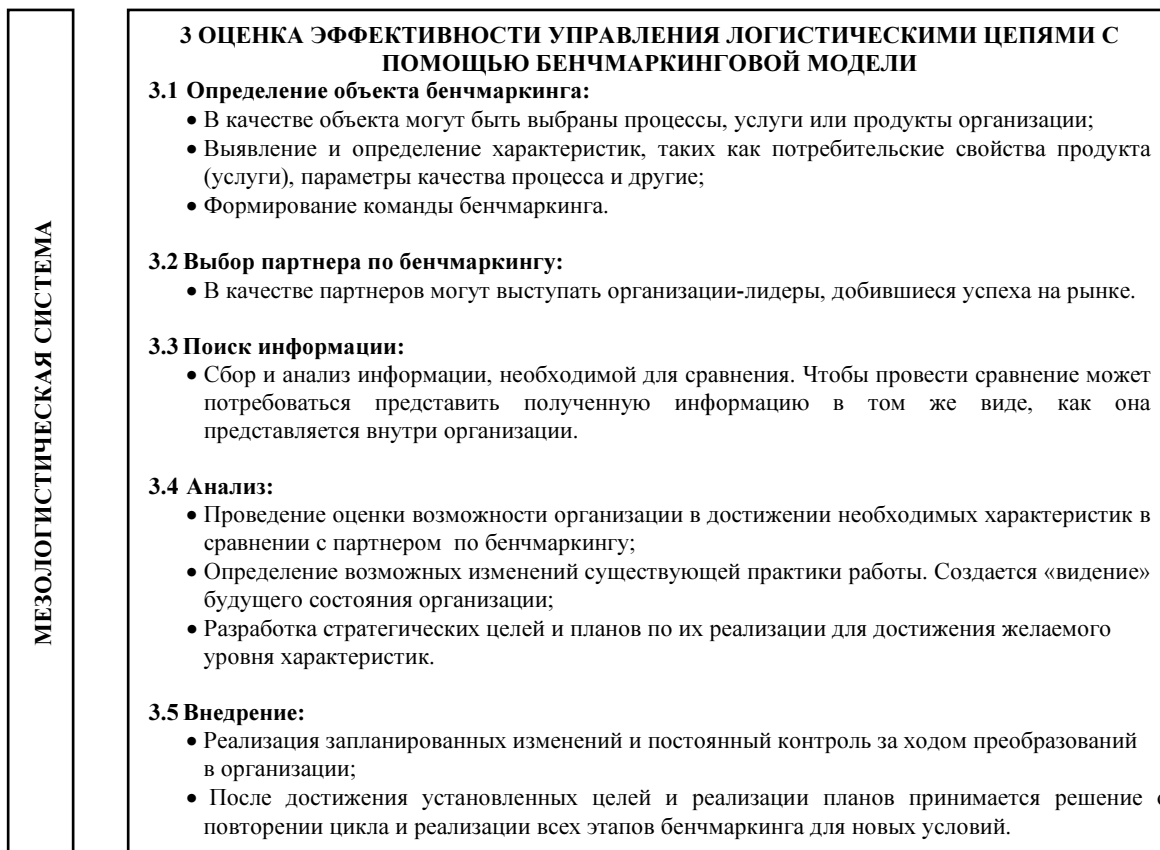


Рис. 1. Авторская модель управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей

Источник: собственная разработка.

Также отмечено, что обеспечение экономической безопасности функционирования цепей поставок на долгосрочную перспективу исходит из необходимости постоянного совершенствования правоохранительных мер по выявлению, предупреждению, пресечению и раскрытию любых посягательств на собственность. Именно поэтому, так актуально сейчас разработка методик обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок.

Основным направлением решения проблем обеспечения безопасности цепей поставок видится консолидация усилий государственных, частных и общественных структур на основе принципов стандарта ISO 28 000.

Автором разработана и апробирована на микроуровне в деятельности предприятия ОАО «Полоцкий молочный комбинат» авторская модель управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей.

Оценивая полноту решения поставленных задач, следует отметить, что исследователем поставленная цель достигнута и задачи решены самостоятельно.

Оценивая технико-экономическую эффективность внедрения следует отметить, что авторская модель управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей и ориентацией на обеспечение экономической безопасности цепи поставок заключается в комплексном анализе всех составляющих бизнеса с учетом наиболее значимых ключевых показателей, за счет которых возможен тотальный контроль за всеми бизнес-процессами и работой каждого отдельного сотрудника. В качестве таких показателей обоснованы финансовые показатели, а также показатели уровня удовлетворенности потребителей, персонала, эффективности бизнес-процессов. Модель указывает вектор развития предприятия в части разработки стратегии, направленной на достижение долгосрочных результатов.

Оценивая научно-технический уровень исследования важно заметить, что научная новизна впервые предложенной автором модели управления цепями поставок с использованием анализа системы сбалансированных показателей заключается:

- в структурированном подходе к экономическим расчетам;
- в целевом характере самой модели и ориентации ее на получение «системы координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления, которая связывает различные функцио-

нальные области, такие как, управление персоналом, финансы, эффективность технологических показателей и так далее;

– в унифицированности данного методического решения, а значит способности использования модели в практике предприятий Республики Беларусь.

Оценивая перспективу дальнейшего развития исследования целесообразно говорить о введении в расчеты показателей управления спросом, управления всеми видами потоков, выполнения заказа и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Немогай, Н.В. Логистика. Управление цепями поставок : учеб. пособие / Н.В. Немогай. – Минск : Тетралит, 2013. – 224 с.
2. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок : учеб. пособие / Е.А. Смирнова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
3. Сергеев, В.И. Еще раз к вопросу о терминологии в логистике и управлении цепями поставок / В.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2006. – № 5. – С. 6–18.
4. Курочкин, Д.В. Логистика [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная] : курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск : ФУАинформ, 2012. – 268 с.

УДК 658(476)=111

АВТОРСКАЯ МЕТОДИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

А.Д. ДУБРОВИНА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Раскрыт процесс обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок на долгосрочную перспективу, исходя из необходимости постоянного совершенствования правоохранительных мер. Выявлена необходимость постоянного контроля безопасности цепей поставок с помощью консолидации усилий государственных, частных и общественных организаций на основе принципов стандарта ISO 28 000.

Обеспечение экономической безопасности функционирования цепей поставок на долгосрочную перспективу исходит из необходимости постоянного совершенствования правоохранительных мер по выявлению, предупреждению, пресечению и раскрытию любых посягательств на собственность.

Применение методики обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок особо актуально в высокоразвитых странах, где существует внушительный промышленный потенциал и как следствие высокий уровень конкуренции.

В современных условиях возникают принципиально новые отношения участников создания добавочной стоимости, формируются цепи и сети поставок продовольствия, лекарственных препаратов и других, как отдельных систем, качество которых начинается от производства сырья, через готовую продукцию, транспортировку, потребление и вплоть до утилизации.

В 2007 году принят новый международный стандарт по управлению безопасностью цепей поставок ISO 28000, использование концепции которого могло бы усилить обеспечение безопасности материальных потоков. ISO 28001 раскрывает лучшую практику по вопросам управления безопасностью цепей поставок. В современных условиях при объективном переходе экономик от концепции капитализации к концепции устойчивости соответствие требованиям этого стандарта является крайне важным для нормального функционирования организаций (предприятий). Можно сказать, что стандарты серии ISO 28000 являются интегрирующими стандартами по управлению в условиях турбулентной среды, где ключевой целью является устойчивость [1].

Основным направлением решения проблем обеспечения безопасности цепей поставок видится консолидация усилий государственных, частных и общественных структур на основе принципов стандарта ISO 28 000.

Необходимо отметить, что в получении сертификата системы менеджмента безопасности цепи поставок ISO 28000:2007 наиболее заинтересованы предприятия: импортеры и экспортеры продукции, таможенные и фрахтовые брокеры, перевозчики, операторы контейнерных терминалов, железнодорожные вокзалы, аэропорты, морские и речные порты, складские комплексы, экспедиторы, дистрибьюторы [2, 3].

Международный стандарт ISO 28000 был разработан в ответ на потребность промышленности в стандарте по менеджменту безопасности. Его конечной целью является усовершенствование безопасности цепей поставок. Это стандарт менеджмента высокого уровня, позволяющий организации создать полную систему менеджмента безопасности цепей поставок. В соответствии с требованиями стандарта организация должна оценить свою рабочую среду с точки зрения обеспечения безопасности, а также определить, являются ли меры по обеспечению безопасности, принимаемые на месте, адекватными и существуют ли уже обязательные требования к обеспечению безопасности, которые организация выполняет [2, 3].

Международный стандарт ISO 28000 применим к любым организациям, независимо от их размера и вида деятельности, которые тем или иным образом вовлечены в цепь поставок и желают внедрить систему менеджмента безопасности (СМБ), с целью обеспечения адекватного уровня безопасности цепи поставок (или ее части).

Преимущества, которые получают организации (предприятия), системы менеджмента которых отвечают требованиям международного стандарта ISO 28000:2007:

- снижение числа нарушений безопасности, размера ущерба от нарушений безопасности, хищений и контрабанды на транспорте;
- осуществление эффективного контроля и управления рисками в отношении угроз безопасности применимых к виду деятельности;
- укрепление имиджа надежного партнера и репутации на рынке предоставляемых товаров / услуг;
- оптимизация расходов на поддержание адекватного уровня безопасности цепи поставок (или ее части) за счет системного использования внутренних ресурсов, выделяемых на обеспечение безопасности;
- облегчение получения статуса соответствия требованиям программ по безопасности национальных таможенных организаций (например, статус европейского уполномоченного экономического оператора (УЭО) или партнерство в программе С-ТРАТ);
- возможность создания интегрированной системы менеджмента благодаря исключительно высокой степени гармонизации стандарта ISO 28000 со стандартами ISO 9001 и ISO 14001;
- более эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам безопасности и их информированность, включая деятельность при выборе подрядчика / поставщика [3, 4, 5].

Сертификация организации на соответствие требованиям МС ISO 28000:2007 согласуется с действиями госорганов власти, направленными на реализацию положений транспортной безопасности, цель которых обеспечить безопасность объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств.

Также необходимо отметить важность проведения патентного поиска для организаций (предприятий), которые нацелены на производство новой продукции, либо изобрели что-то новое в ходе своей деятельности.

Патентные исследования проводятся:

- при разработке научно-технических прогнозов для перспективного планирования развития науки и техники;
- при составлении заявок на разработку и освоение продукции;
- при создании объектов техники (научные исследования и разработка);
- при освоении и производстве продукции.

Целью патентных исследований является поиск и отбор объективных данных для обеспечения высокого технического уровня и конкурентоспособности объекта техники, использования современных научно-технических достижений и исключения неоправданного дублирования исследований и разработок.

Таким образом, методика обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок (рис. 1) включает в себя ряд сопутствующих мероприятий, таких как, частичное либо полное внедрение в практику организации (предприятия) стандартов ISO 28000, ISO 9000, и других, проведение при необходимости патентных поисков со всеми вытекающими последующими действиями.

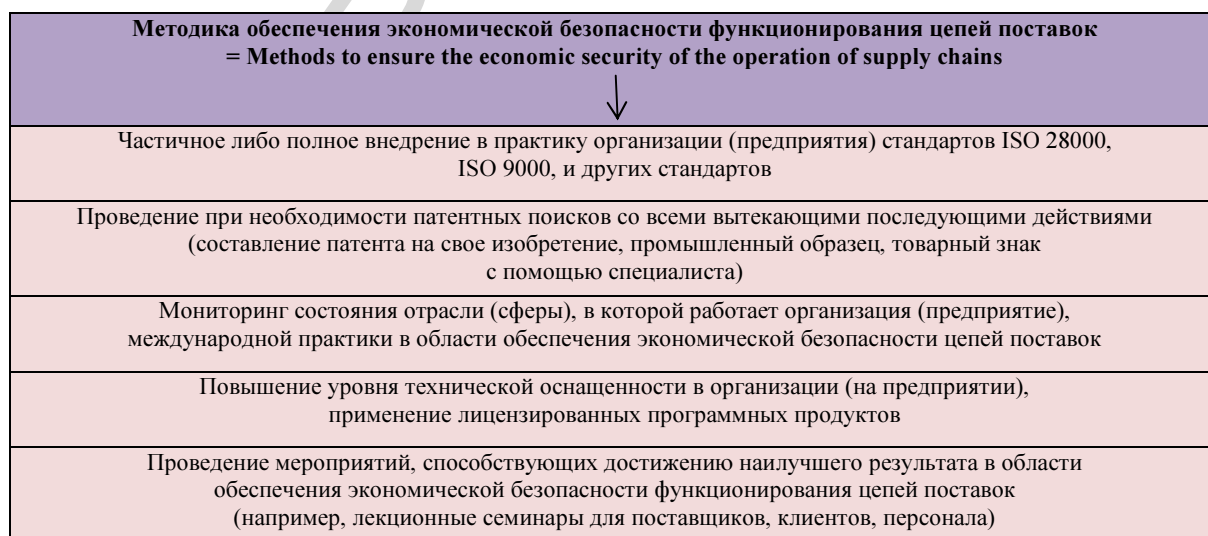


Рис. 1. Методика обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок

Источник: собственная разработка.

Однако важно понимать, что четкой методики обеспечения экономической безопасности функционирования цепей поставок в организации (на предприятии) не существует. Разумеется, существуют стандарты, которые прописывают основные положения по обеспечению экономической безопасности, но каждой организации необходимо постоянно мониторить не только свое положение на рынках (своих конкурентов), но и быть в курсе международной практике в этой области, и по возможности, перенимать решения по обеспечению экономической безопасности цепей поставок наиболее адаптируемые именно для своей организации (предприятия).

Таким образом, стандарт ISO 28000:2007 – это международный стандарт, разработанный Международной организацией по стандартизации (ISO) в ответ на потребность мирового бизнес сообщества в укреплении безопасности грузов, транспортных средств и объектов транспортной инфраструктуры от угроз терроризма, контрабанды и хищений. Основная задача данного стандарта заключается в укреплении транспортной безопасности и унификации требований к системам менеджмента безопасности (СМБ). Внедрение и сертификация системы менеджмента безопасности цепей поставок позволяет получить организации (предприятию) уверенность в том, что ее цепь поставок функционирует в безопасных условиях, а также продемонстрировать доказательства достигнутого уровня безопасности всем заинтересованным сторонам, включая потенциальных клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Меланич, Е.В. Система менеджмента безопасности цепи поставок. Стандарт ISO 28000 [Электронный ресурс] / Е.В. Меланич. – Режим доступа: <http://qcert.ru>. – Дата доступа: 27.09.2015.
2. ISO 28000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusregister.ru>. – Дата доступа: 28.09.2015.
3. Международный стандарт ISO 28000: 2007. Системы менеджмента безопасности цепи поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.icgrp.ru>. – Дата доступа: 15.09.2015.
4. APICS Dictionary. – 8th ed. – American Production and Inventory Control Society, Inc. 1995.
5. Terminology in Logistics // ANNEX Dictionary. – European Logistics Association, 1994.

УДК 656.073.52

УПРАВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ГРУЗОВЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Е.Н. ШЕК

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Выявлено место автомобильных перевозок в деятельности субъектов хозяйствования, дано определение управления перевозкой грузов и указано на применение логистического подхода для планирования и организации доставки грузов. Отдельно выявлены дефиниции понятия «автомобильные грузоперевозки» и на их основе проведен анализ подходов к его определению. В результате предложено авторское определение автомобильных грузоперевозок.

Автомобильные перевозки занимают важное место в деятельности субъектов хозяйствования и повседневной жизни людей. Умение транспортных организаций эффективно планировать и оптимально организовывать автомобильные грузовые перевозки позволяет удовлетворять потребности в перевозке товарно-материальных ценностей в необходимом количестве с надлежащим качеством, устанавливать надежные и эффективные транспортные связи между поставщиками, перевозчиками и потребителями, повышать качество транспортного обслуживания, рационально использовать соответствующих транспортных средства, получать максимальный доход от осуществления перевозок, а также оставаться конкурентоспособными на рынке транспортных услуг.

Управление перевозкой грузов – сложный процесс, выполняемый автотранспортными организациями, включающий в себя планирование, организацию, контроль и учет процессов погрузки и разгрузки, перевозки груза, оформление соответствующих документов и т.д. Важным составляющим при управлении процессом грузоперевозки является применение логистического подхода с целью планирования и организации своевременной доставки, минимизации совокупных затрат, удовлетворения потребностей потребителей услуг организации.

Понятие «автомобильные грузоперевозки» как экономическая категория является одним из ключевых в транспортной логистике. Результаты исследования дефиниций понятия «автомобильные грузоперевозки» как экономическая категория с точки зрения различных специалистов и ученых в области транспорта представлены в таблице 1.

Таблица 1

Дефиниции понятия «автомобильные грузоперевозки» с позиций различных специалистов и ученых

Автор / источник	Дефиниции
Ванчукевич В.Ф. [1, с. 7]	Автомобильные грузоперевозки – производственный процесс по перемещению грузов автомобильным транспортом.
Горев А.Э. [2, с. 6]	Автомобильные грузоперевозки – перевозка продукции в городах и подвоз-вывоз грузов автомобильным транспортом в транспортных узлах железнодорожного и морского транспорта.
Ярошевич В.К. [3, с. 61]	Автомобильные грузоперевозки – перевозка грузов, выполняемая юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями для собственных целей и за собственный счет.
Туревский И.С. [4, с. 32]	Автомобильные грузоперевозки – перевозки грузов автомобильным транспортом на небольшие расстояния.
Савин В.И. [5, с. 59]	Автомобильные грузоперевозки – совокупность организационно и технологически взаимосвязанных действий и операций, выполняемых автотранспортными предприятиями и их подразделениями самостоятельно или согласованно с другими организациями при подготовке, осуществлении и завершении перевозок грузов.
Ивуть Р.Б. [6, с. 18]	Автомобильные грузоперевозки – процесс изменения месторасположения перемещаемого объекта (груза) в пространственном измерении.
Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации [7]	Автомобильные грузоперевозки – любое передвижение по дорогам, открытым для общего пользования порожних либо с грузом автотранспортных средств.
Краткий словарь оперативно-тактических и общевоенных терминов [8]	Автомобильные грузоперевозки – перевозки войск и грузов, совершаемые автомобильным транспортом.
Википедия [9]	Автомобильные грузоперевозки – перевозки грузов сухопутным транспортом по безрельсовым путям.
Словарь терминов [10]	Автомобильные грузоперевозки – один из самых быстрых типов транспорта, который позволяет перевозить различные типы грузов, начиная от малых партий товаров, заканчивая негабаритными.

Источник: собственная разработка на основании источников [1–10].

Для сопоставления приведенных в таблице 1 дефиниций понятия «автомобильные грузоперевозки» как экономическая категория составляем таблицу 2, отражающую анализ подходов к определению этого понятия.

Таблица 2

Анализ подходов к определению понятия «автомобильные грузоперевозки»

Автор / источник	Автомобильные грузоперевозки – это процесс перевозки грузов автотранспортом	Прочие определения
Ванчукевич В.Ф. [1, с. 7]	+	
Горев А.Э. [2, с. 6]		Автомобильные грузоперевозки – перевозка продукции в городах и подвоз-вывоз грузов автомобильным транспортом в транспортных узлах железнодорожного и морского транспорта.
Ярошевич В.К. [3, с. 61]	+	
Туревский И.С. [4, с. 32]	+	
Савин В.И. [5, с. 59]		Автомобильные грузоперевозки – совокупность организационно и технологически взаимосвязанных действий и операций, выполняемых автотранспортными предприятиями и их подразделениями самостоятельно или согласованно с другими организациями при подготовке, осуществлении и завершении перевозок грузов.
Ивуть Р.Б. [6, с. 18]	+	
Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации [7]	+	
Краткий словарь оперативно-тактических и общевоенных терминов [8]	+	
Википедия [9]	+	
Словарь терминов [10]		Автомобильные грузоперевозки – один из самых быстрых типов транспорта, который позволяет перевозить различные типы грузов, начиная от малых партий товаров, заканчивая негабаритными.
Итого	70%	30%

Источник: собственная разработка на основании источников [1–10].

На наш взгляд, наиболее содержательным и полным является определение В.И. Савина [5, с. 59], так как оно включает в себя как общее описание перевозки грузов автотранспортом, так и конкретизирует его назначение.

Таким образом, анализ подходов различных специалистов и ученых позволил множество определений свести к тому, что автомобильные грузоперевозки представляют собой совокупность организационно и технологически взаимосвязанных действий и операций, выполняемых автотранспортными организациями и их структурными подразделениями самостоятельно или согласованно с другими организациями при подготовке, осуществлении и завершении перевозок грузов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ванчукевич, В.Ф. Автомобильные перевозки : учеб. пособие / В.Ф. Ванчукевич, В.Н. Седюкевич. – Минск : Дизайн ПРО, 2005. – 224 с.
2. Горев, А.Э. Грузовые автомобильные перевозки: учеб. пособие / А.Э. Горев. – М.: Академия, 2008. – 288 с.
3. Ярошевич, В.К. Оценка экологических потерь при организации автомобильных перевозок : учеб. пособие / В.К. Ярошевич, Д.В. Капский. – М. : Академия, 2006. – 120 с.
4. Туревский, И.С. Автомобильные перевозки : учеб. пособие / И.С. Туревский. – М. : Форум: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
5. Савин, В.И. Перевозки грузов автомобильным транспортом : справ. пособие / В.И. Савин. – 4-е изд., перераб. – М. : Дело и сервис, 2014. – 304 с.
6. Ивуть, Р.Б. Статистика автомобильного транспорта : учеб. пособие / Р.Б. Ивуть, О.В. Черных. – Минск : БНТУ, 2005. – 232 с.
7. Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru>. – Дата доступа: 09.08.2015.
8. Краткий словарь оперативно-тактических и общевоенных терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tactical_terms.academic.ru/. – Дата доступа: 09.08.2015.
9. Понятие автомобильные перевозки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>. – Дата доступа: 09.05.2015.
10. Электронная библиотека. Автоперевозка грузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/>. – Дата доступа: 09.08.2015.

УДК 656.073.52

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГРУЗОВЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ В АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Н. ШЕК

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Обозначены основные элементы управления грузовыми перевозками. Дана краткая характеристика объекта исследования и большое внимание уделено службе, отвечающей за логистику. Выделены цели обеспечения эффективности логистического управления грузовыми перевозками и развития объекта исследования. Отмечены недостатки в системе управления автомобильными грузовыми перевозками на объекте исследования и описан механизм их устранения.

Транспорт является одной из экономических подсистем народного хозяйства любой страны. Он служит материальной базой производственных связей между странами и регионами мира для обмена товарно-материальными ценностями, выступает как фактор, определяющий мировым экономическим пространством и обеспечивающий дальнейшую реализацию территориального разделения труда.

Ключевыми элементами управления транспортным процессом в организации являются его планирование (установление порядка подготовки и выполнения перевозок), организация, контроль и учет системы документооборота, системы расчетов за перевозки грузов и др.

Вопросы организации автомобильных грузовых перевозок решает транспортная логистика. К данным вопросам относится разработка маршрута и выбор марки автотранспортного средства в соответствии с характеристиками предъявляемого к транспортировке груза, снижение затрат на автомобильную перевозку, расчет времени на грузоперевозку с целью доставки груза в срок.

Объектом проведения исследований для логистического управления грузовыми перевозками выступает филиал «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс», основным видом деятельности которого является грузовая и пассажирская перевозка.

Подвижной состав организации состоит из 87 единиц транспортных средств, в том числе 61 грузовых автомобиля (МАЗ), 10 пассажирских микроавтобусов (ГАЗ), 8 автомобилей хозяйственного парка, 1 топливовоз, 7 прицепов и полуприцепов.

Основной целью организации является дальнейшее развитие и наращивание объемов транспортных услуг, обеспечивающих платежеспособный спрос всех субъектов хозяйствования и населения в перевозках.

Достижение указанной цели намечается обеспечить за счет наращивания объемов (работ, услуг), роста производительности труда, развития и наращивания внешнеэкономической деятельности, обновления и оптимизации парка подвижного состава, инвестиционной деятельности в модернизацию для повышения эффективности и конкурентоспособности организации, совершенствования социальной защиты персонала, совершенствования средств и методов контроля за техническим состоянием автотранспорта.

На филиале «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» все логистические функции возложены на начальника сектора организации перевозок грузового и пассажирского транспорта, который и собственно отвечает за логистику на филиале.

Состав и структура управления сектором организации перевозок грузового и пассажирского транспорта филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» представлены на рисунке 1.

Сектор организации перевозок грузового и пассажирского транспорта является самостоятельным структурным подразделением филиала и подчиняется заместителю директора по перевозкам. Сектор осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Беларусь, указаний и инструкций вышестоящих организаций, устава филиала, действующих стандартов, политики организации по обеспечению качества оказываемых услуг, положений, приказов и указаний руководства организации.

Логистика на филиале «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» находится на достаточном уровне развития, что позволяет оптимизировать движение грузового и пассажирского транспорта как целостный процесс уменьшения коммерческого риска и обеспечения принятия наиболее разумных решений логистического характера.

Основные усилия филиала в области логистического управления грузовыми перевозками направлены на обновление подвижного состава и списание с амортизированных автомобилей, что позволяет повышать производительность труда. В настоящее время на все автомобили установлена автоматизированная система диспетчерского управления (АСДУ), что позволяет вести контроль, повышать эффективность и улучшать организацию работы транспорта.

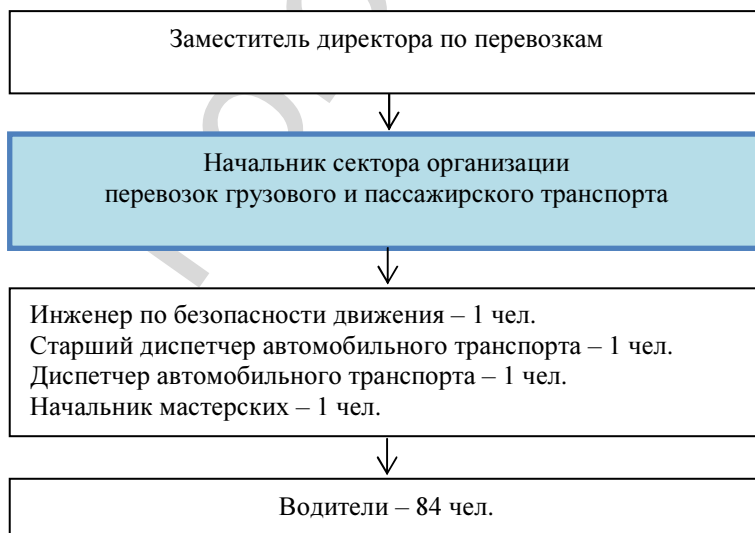


Рис. 1. Состав и структура управления сектором организации перевозок грузового и пассажирского транспорта филиала «АТП № 1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс»

Источник: собственная разработка на основании документации филиала

В целях обеспечения рентабельной работы филиала технической службе доводятся лимиты расходов на электроэнергию, запчасти, шины, топливно-смазочные материалы и т.д. Постоянно на филиале разрабатываются мероприятия по снижению затрат в себестоимости работ и услуг и всех логистических издержек.

Улучшение качества оказываемых услуг планируется за счет обучения и повышения квалификации ремонтных рабочих силами филиала, а так же увеличения стимулирующих выплат водителям и ремонтным рабочим.

В общем, перечень целей обеспечения эффективности логистического управления грузовыми перевозками и развития филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс», а также стратегии их достижения, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Цели обеспечения эффективности логистического управления грузовыми перевозками и развития филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» и стратегии их достижения

Цель	Стратегия достижения
1. Обновление подвижного состава	Списания морально устаревших, нерентабельных транспортных средств и приобретение новых
2. Обеспечение получения доходов от грузовых перевозок	Снижение простоев автомобилей в ремонте; Увеличения удельного веса грузооборота, выполняемого на автомобильных прицепах, от общего грузооборота; Сокращение порожних пробегов за счет организации обратной загрузки
3. Обеспечение получения доходов от городских перевозок	Приобретение новых автобусов для городских перевозок, открытия городских дачных маршрутов и увеличения количества рейсов
4. Обеспечение получения доходов от междугородних перевозок	Обследование пассажирооборота по маршрутам и оптимизация маршрутной сети; Реализация билетов через инфокиоски БПС «СберБанк» и посредством сети Интернет
5. Достижение объема инвестиций в основной капитал (млн. руб.)	Приобретения новых автобусов; Приобретение грузовых автомобилей (в т.ч. седельных тягачей и полуприцепов); Реконструкция моск подвижного состава

Источник: собственная разработка на основании документации филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс».

Таким образом, основными стратегическими целями логистического управления грузовыми перевозками и развития филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» являются обновление подвижного состава, обеспечение получения доходов от грузовых, городских, междугородних перевозок, а также достижение объема инвестиций в основной капитал.

Для достижения поставленных стратегических целей филиалу необходимо решить ряд краткосрочных и долгосрочных задач. К краткосрочным задачам относятся контроль за качеством услуг и обслуживания в соответствии требованиями потребителей, своевременное внедрение на филиал новых ГОСТов и ТУ, проведение экспертизы на основе требований новых ГОСТов и ТУ, использование более дешевых сырья, материалов и инвентаря, контроль за соблюдением качества сырья и материалов, регулярный анализ состояния метрологического обеспечения производства и на его основе приобретение необходимых средств измерений и др. Долгосрочными задачами являются приобретение современных высокопроизводительных автомобилей большой грузоподъемности, внедрение на филиал новых видов услуг, внедрение современного программного обеспечения, приобретение сырья, материалов и топлива более высокого качества, внедрение инновационных технологий и модернизация основных средств и т.п.

В результате проведения анализа системы управления автомобильными грузовыми перевозками на филиале «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс» был выявлен ряд недостатков в этом важнейшем направлении логистической деятельности, а именно:

1. отсутствие должного контроля над перевозками при осуществлении внутриреспубликанских грузовых перевозок;
2. неэффективный документооборот, функционирующий внутри филиала при планировании грузовых перевозок;
3. отсутствие соответствующих транспортных средств, осуществляющих перевозки тяжеловесных грузов;
4. высокий средний возраст парка грузовых автомобилей.

Для обеспечения эффективности логистического управления автомобильными грузовыми перевозками на филиале необходимо устранить вышеназванные недостатки.

Для усиления системы контроля автотранспорта, осуществляемого внутриреспубликанские грузовые перевозки, предлагается внедрение на филиал «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавтотранс»

новой системы контроля. С нашей точки зрения, оптимальной является система спутникового мониторинга транспорта «БелТрансСпутник». Данная система предусматривает слежение за транспортом посредством GPS/ GSM/ GPRS- терминала.

Данная система имеет качественную зону покрытия связи на всей территории Республики Беларусь, сможет отследить автотранспорт, как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Посредством связи интернет система мониторинга транспорта «БелТрансСпутник» позволяет контролировать выполнение маршрута и оперативно изменять его при возникновении трудных ситуаций на дороге [1].

Основными преимуществами от внедрения системы «БелТрансСпутник» на филиал «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» являются:

- возможность отслеживания расхода топлива на протяжении всего маршрута движения транспортного средства;
- тщательное отслеживание за водителями, благодаря встроенному цифровому датчику расхода топлива и, таким образом, уменьшение издержек на организацию перевозки;
- наличие у системы встроенного аварийного терминала, благодаря работе которого, при отсутствии подключения к интернету, диспетчер филиала сможет отследить историю поездки и расход топлива по приезду водителя в автопарк;
- возможность у водителя отправить диспетчеру сигнал тревоги в случае возникновения на маршруте перевозки чрезвычайной ситуации. Вместе с сигналом SOS к диспетчеру через 30 секунд будут отправлены и точные координаты транспортного средства. Сигнал SOS дублируется автоматически по всем имеющимся линиям связи (по факсу, стационарной связи, GSM и др.).

Для совершенствования системы документооборота при работе персонала и передаче информации внутри филиала «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» в процессе планирования грузовых перевозок необходимо внедрить автоматизированную систему управления «TransTrade» [2].

Преимуществами от внедрения программного продукта «TransTrade» на филиал «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» являются:

- предоставление возможности работать с электронным документооборотом, что позволяет вести электронную бухгалтерскую документацию, различные отчеты, а также документацию по сделкам;
- возможность рассчитывать тарифы на перевозки автоматически по заранее подготовленным формулам и сформированным правилам. Диспетчер сможет вносить дополнения для расчетов тарифов для индивидуальных клиентов (например, для расчета скидок);
- возможность выбора оптимального маршрута движения транспорта по заданным диспетчером критериям поиска в процессе планирования и организации перевозок;
- привлечение новых клиентов путем подачи заявок о свободных автотранспортных средствах на электронную платформу посредством связи интернета.

Проблема отсутствия на филиале «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» соответствующих транспортных средств, осуществляющих перевозки тяжеловесных грузов будет решаться путем приобретения платформы для перевозки двадцатифутовых контейнеров в целях эффективной организации оптимальной перевозки тяжеловесных грузов с использованием контейнеров.

В целях эффективной организации оптимальной перевозки тяжеловесных грузов с использованием контейнеров филиалу «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» рекомендуется приобрести платформу «Steelbear» для перевозки двадцатифутовых контейнеров [3].

Данное мероприятие продиктовано потребностями рынка, а также способствует привлечению новых клиентов и получению филиалом дополнительной прибыли.

Основным преимуществом от приобретения данной платформы является то, что филиал сможет организовывать транспортировку контейнеров с весом груза до 24 тонн. Данное преимущество сможет осуществляться благодаря тому, что вес двадцатифутового контейнера будет располагаться на все оси платформы равномерно (по 8 тонн на ось). Это позволит перевозить тяжеловесные грузы без использования специальных платных разрешений после взвешивания автотранспортного средства.

В настоящее время, филиал «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавотранс» осуществляет грузоперевозки по территории Республики Беларусь, занимает достаточно стабильное положение на рынке грузоперевозок и имеет постоянных клиентов. Самой важной тенденцией развития и сохранения прочных позиций на рынке грузоперевозок является для филиала обновление подвижного состава, так как его нынешний парк грузовых автомобилей сильно устарел. Для реализации мероприятия предлагается дополнительно приобрести двух двадцатитонных грузовых автомобилей МАЗ 6501 В9-420.

Обновление парка подвижного состава филиала обеспечит:

- увеличение объема перевозок по территории Республики Беларусь и за ее пределами;
- уменьшение вынужденных простоев подвижного состава в ремонте и техническом обслуживании;

- оптимизацию затрат на техническое обслуживание в структуре себестоимости оказываемых услуг;
- передачу в частные руки устаревших транспортных средств и т.п.

Кроме того, комплектация парка филиала двадцатитонными грузовыми автомобилями МАЗ 6501 В9-420 предусматривает наличие сертификата «Более зеленый и безопасный автомобиль» и автономного отопителя кабины «Аиртроник Д-4», что является немаловажным фактор для обеспечения конкурентного преимущества на рынке грузовых автоперевозок [4].

Таким образом, благодаря внедрению предложенных мероприятий, на филиале «АТП №1 г. Витебска» ОАО «Витебскоблавторанс» будет организована более эффективная работа персонала, улучшится процесс планирования и организации грузоперевозок за счет оптимальной маршрутизации движения транспортных средств и более эффективной системы контроля над ними. Это будет способствовать эффективному логистическому управлению автомобильными грузовыми перевозками в организации, что приведет к обеспечению его конкурентоспособности и улучшению его финансового состоянию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт компании «БелТрансСпутник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://beltranssat.by/>. – Дата доступа: 10.08.2015.
2. Официальный сайт компании «Трансофт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transoft.ru>. – Дата доступа: 10.08.2015.
3. Официальный сайт компании «Steelbear» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.steelbear.info/>. – Дата доступа: 10.08.2015.
4. Официальный сайт компании «МАЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://maz.by/>. – Дата доступа: 10.08.2015.