

**Ежегодная
Дальневосточная
конференция по логистике**



8

Что такое логистика
и откуда она взялась?



16

Дальневосточная
конференция
по логистике



38

Конкурс
студенческих работ

Слово редактора.....	1
События.....	2
Городская логистика.....	4
Краевая логистика.....	6
Что такое логистика, и откуда она взялась?.....	8
Автоматизация закупок.....	12
Дальневосточная конференция по логистике.....	16
Доклады конференции.....	18
Конкурс студенческих работ.....	38
Студенческие работы, призовые места.....	41
Студенческие работы, лауреаты.....	47
10 самых дорогих мостов мира.....	80
Самые волнующие дороги мира.....	83
Литобзор.....	86



РЕДАКЦИЯ

Главный редактор	Анна Кочемасова
Выпускающий редактор	Мария Логинова
Дизайн-макет	Артем Буханец Ольга Буханец
Верстка	Мария Логинова
Корректурa	Мария Логинова

ДЛЯ СВЯЗИ

Телефон 65-88-65

E-mail redaktor@logistdv.ru

Информационное издание
электронный журнал
Logistdv № 5,6, 2014

Свидетельство о регистрации
средства массовой информации
Эл № ФС77-56848 от 29 января 2014 г.

Учредитель: ООО ДВМЦЛ
Адрес редакции: г. Хабаровск, 680030,
ул. Запарина, 51

По вопросам размещения материалов
обращаться: redaktor@logistdv.ru, тел.: 65-88-65

За содержание рекламной информации
ответственность несет рекламодатель, он также
отвечает за достоверность рекламы,
соблюдение авторских прав и других прав
третьих лиц, за наличие в рекламных
материалах ссылок, предусмотренных
законодательством.

Перепечатка материалов и использование их в
любой форме возможны при наличии ссылки на
данное издание. Мнение редакции может не
совпадать с мнением авторов.

Выход в свет: 22.07.2014 г.
18+

Издается при поддержке
администрации города Хабаровска

От редакции



Здравствуйте, уважаемые коллеги!

Мы с удовольствием предлагаем вашему вниманию сразу два номера журнала Логист ДВ. По традиции, мы выбрали, на наш взгляд, самые важные новости отрасли за первое полугодие 2014 года. Поместили информацию о важнейших логистических проектах города Хабаровска и Хабаровского края.

Основное же внимание, безусловно, пришлось на важное событие полугодия – Четвертую Дальневосточную конференцию по логистике, которой мы отдали большую часть сил и времени. Знакомьтесь с материалами докладов, не обходите вниманием и тезисы докладов лауреатов и победителей конкурса студенческих работ по логистике. Их география в этом году широка!

В разделе зарубежный опыт мы поместили интересный иллюстрированный материал «10 самых дорогих мостов мира». Хотя нам, наверняка, ближе «самые волнующие дороги мира». Какой же русский не любит быстрой езды?!

И, конечно, мы поделились своим мнением по поводу интересных книг. В этот раз их объединяет идея стратегического взгляда на бизнес и тех мест в компании, которые этому стратегическому взгляду остаются, к огромному сожалению, невидимыми. Ни в коем случае не подвергая сомнению все наработанные практикой инструменты стратегического управления, мы призываем не забывать, что за всем, почти за всем, стоит человеческий фактор, слабо поддающийся формулам.

Коллеги! Выпуск этих номеров пришелся на весьма сложный и, конечно, деструктивный для мировой экономики период. И все же мы верим в здравый экономический смысл и надеемся, что он возьмет верх, как и нормальное стремлению людей жить в мире и согласии.

Искренне ваша,
главный редактор,
генеральный директор
ООО «Дальневосточный международный
центр логистики» (портал Logistdv),
Анна Кочемасова



Наиболее заметные события в логистике в первой половине 2014 года

Январь

Логистические операторы DHL и FedEx прекратили доставлять в Россию покупки из зарубежных интернет-магазинов. Причиной прекращения доставки является ужесточение требований ФТС к покупкам в иностранных интернет-магазинах. В 2012 году количество посылок из-за рубежа увеличилось с 24 до 30 миллионов. Заказ товаров по почте, как правило, позволяет россиянам значительно сэкономить и избавляет от необходимости ходить по магазинам. В 2011 году доля DHL на рынке почтовых посылок страны составляла 40 процентов, что больше, чем у «Почты России».

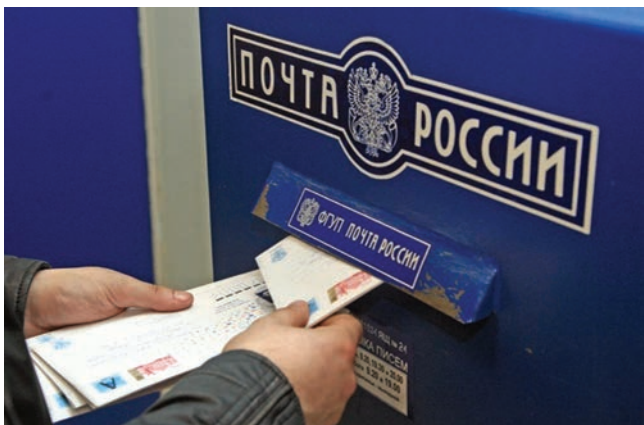
Источник: lenta.ru



Инвестиции ОАО «РЖД» в развитие Дальневосточной железной дороги в 2014 году составят 43,4 млрд. рублей
Источник: 27region.ru

Февраль

«Почта России» поддержала ограничения в трансграничной интернет-торговле. По статистике «Почты», средняя стоимость зарубежной посылки частному лицу в РФ составляет 250 евро, а мелкого пакета с вложением — до 60 евро.



Сейчас действует порог в тысячу евро (или 31 килограмм) в месяц; если гражданин получает посылку ценой выше этого лимита, необходимо уплатить пошлину в размере 30 процентов от суммы превышения. Действующую норму планируется заменить порогом в 150 евро без ограничения по числу посылок.

Источник: lenta.ru



ГИБДД запустила онлайн-сервис по проверке истории автомобилей. На данный момент сервис функционирует в тестовом режиме. Услуга, которая будет аналогом американской системе Carfax, позволит получить сведения о комплектации автомобиля, ДТП с его участием, техосмотрах, количестве бывших владельцев, сроках обладания и о наложении на машину судебных и кредитных ограничений. В дальнейшем в базу данных планируется включить сведения таможенных служб и автосервисов. Как ожидается, услуга будет платной – авторизованным пользователям справка обойдется в 100 рублей, а неавторизованным – в одну тысячу рублей. motor.ru

Источник: 27region.ru

Март

По факту нарушения антимонопольного законодательства возбуждено административное дело. ОАО «РЖД» признано виновным в административном правонарушении, предусмотренном ч. 2 ст.14.31 КоАП РФ. Постановлением Хабаровского УФАС России на ОАО «РЖД» наложен штраф в размере более 250 тыс. рублей.

Источник: пресс-служба УФАС по Хабаровскому краю



С 1 апреля ГИБДД МВД России начнут выдавать водительские удостоверения нового образца. На оборотной стороне новых водительских удостоверений появится категория «М» – для водителей мопедов и скутеров. Кроме того, добавятся подкатегории «А1» (маломощные мотоциклы), «В1» (трициклы и квадроциклы), «С1» и «С1Е» (автомобили массой от 3,5 до 7,5 тонны, в том числе с прицепом), «D1» и «D1Е» (автобусы, в которых от 9 до 16 сидячих мест, в том числе с прицепом).



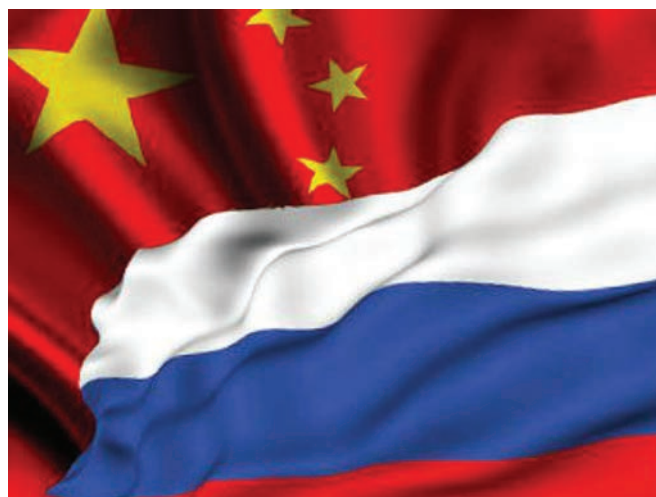
На развитие дорожной сети Хабаровска на 2014 год выделено 1,2 миллиарда рублей. Из них почти 530 миллионов рублей – на капитальный ремонт и реконструкцию дорог. Помимо этого, из краевого бюджета ожидается поступление 253,1 миллиона рублей, предназначенных на строительство улицы Дикопольцева и капремонт улицы Правобережной. К сожалению, в связи с изменениями в краевом законодательстве норматив зачисления в городской бюджет доходов от транспортного налога снизился с 50 до 10 процентов. По этой причине плановые доходы дорожного фонда города снизились в 2014 году на 240 миллионов рублей. Источник: 27region.ru

Апрель

В администрации Хабаровска наградили победителей конкурса «Лучший поставщик года – 2013». Победителей выбирали в пяти номинациях. Среди поставщиков продовольственных товаров диплом первой степени и почетный знак получило ООО «Фирма «Русский шоколад». В номинации «Лучший поставщик строительно-монтажных, ремонтно-реставрационных подрядных работ» первое место присуждено МУП «Дорремстрой». Среди тех предприятий, кто оказывает услуги, первое место присуждено ЗАО «Контакт», а среди поставщиков научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектных работ – ООО «Землеустройство ДВ». А общество с ограниченной ответственностью «Рапид» получило диплом первой степени среди поставщиков непродовольственных товаров.

В 2013 году в результате проведения торгов городской бюджет сэкономил 370 миллионов рублей. Состоялось 1090 процедур – аукционов, конкурсов, запросов котировок. Общий же объем товаров, работ и услуг, размещенных в рамках муниципального заказа, составил около 6 миллиардов рублей. .
Источник: пресс-служба администрации г. Хабаровска

Состоялась Четвертая Ежегодная дальневосточная конференция по логистике (Хабаровск)
Источник: logistdv.ru



Китай выделит на развитие Дальнего Востока 5 млрд долларов. О готовности выделить 5 миллиардов долларов на проекты развития Дальнего Востока заявил президент Банка развития Китая на встрече с главой Минвостокразвития, которая проходила в рамках Азиатского экономического форума.
Источник: news.mail.ru

Май

Транспортный коридор «Приморье-2» тестируют в Славянке. На рейде порта Славянка в Приморском крае были произведены испытания рейдово-перегрузочного комплекса (РПК). В испытаниях принял участие контейнеровоз «XIN YANG PU» судоходной корпорации «CHINA SHIPPING».

В ходе испытания РПК при помощи плавучего крана «Черноморец» на борту «XIN YANG PU» проведены операции по разгрузке и погрузке контейнеров. Выгруженный с судна груз доставлен на берег для последующей отправки в Китай. Эксперимент проведен известной дальневосточной компанией «Транзит-ДВ».

В планах «Транзит-ДВ» на ближайшее время – тестовый «прогон» контейнеров по железной дороге до города Хуньчунь, после чего настанет очередь для организации регулярного коммерческого грузопотока по транспортному коридору «Приморье-2»
Источник: proved-partner.ru

Июнь

«Почта России» планирует разместить дальневосточный логистический центр на территории Хабаровска. Ввод центра в эксплуатацию намечен на 2017 год. Как сообщалось, проект стратегии «Почты России» предусматривает строительство восьми логистических центров. Крупнейший логистический центр был запущен в эксплуатацию в Московском регионе (недалеко от аэропорта «Внуково») в конце 2013 года. До конца 2015 года «Почта России» планирует также открыть хаб в Татарстане (в Казани) и Ростовской области. Другие хабы предприятие планирует построить в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Красноярске.
Источник: russianpost.ru

С 1 июля покупать подержанные автомобили в России станет безопаснее: заработает единая информационная система нотариата и каждый сможет узнать, находится ли выбранное авто в залоге у банка или оно свободно от обязательств.
Источник: 27region.ru

Городская логистика

Новая дорога

на южном выезде из Хабаровска

ООО «Стройгазконсалтинг» приступил к строительству нового 24-километрового участка трассы Хабаровск-Владивосток.

Генподрядчику предстоит построить автодорогу первой категории с четырьмя полосами движения в обход села Сосновки и поселка Корфовский, расположенных к югу от Хабаровска.

Существующая автодорога проходит по территории населенных пунктов, имеет две полосы движения и находится в ненормативном состоянии – с малыми радиусами поворотов и ограниченной видимостью.

Источник: 27region.ru

Новая дорожная разметка

будет сохраняться круглый год

Дорожная разметка на дорогах Хабаровска теперь будет видна круглый год. Специально для этого дорожники закупили высокоэффективную краску, которая будет держаться на асфальте полгода вместо нынешних трех месяцев. Об этом в ходе пресс-конференции на тему «Развитие дорожной сети Хабаровска, движение по дорогам в весенний период» в мае 2014 г. рассказал начальник управления дорог и внешнего благоустройства администрации города Хабаровска Олег Гроо.



– Многие хабаровчане жалуются на то, что дорожная разметка на улицах нашего города держится недолго, зимой ее не видно. Действительно, той краски, которую мы используем сейчас, в наших климатических условиях хватает только на три месяца, а зима у нас длится дольше. Чтобы исправить эту ситуацию, мы закупили новую краску из Южной Кореи, которая способна не стираться в наших условиях по полгода. Мы будем обновлять дорожную разметку два раза в год – весной и осенью – и таким образом разметка на дорогах Хабаровска будет держаться круглый год, – рассказал Олег Гроо.

Также начальник управления дорог и внешнего благоустройства администрации города Хабаровска рассказал о принимаемых мерах по улучшению состояния городских дорог.

– Помимо дорожной разметки, мы стараемся увеличить срок годности и самого асфальтобетонного покрытия на наших дорогах. В частности, прошлой осенью мы впервые попробовали уложить на улице Флегонтова современный асфальт хабаровского производства со специальными китайскими примесями, который не боится холодов, и он проявил себя хорошо. Теперь мы будем его использовать повсеместно, – сказал Олег Гроо.

Источник: amurmedia.ru

Реконструкция

улицы Тихоокеанской и Амурского бульвара

Масштабные работы по реконструкции улицы Тихоокеанской и Амурского бульвара начнутся в Хабаровске в ближайшие годы. Также ремонтно-дорожные бригады придут на улицы Волочаевскую, Краснореченскую, Ленинградскую и Даниловского. Об этом в марте 2014 г. в ходе пресс-конференции на тему «Развитие дорожной сети Хабаровска, движение по дорогам в весенний период» рассказал начальник управления дорог и внешнего благоустройства администрации города Хабаровска Олег Гроо.



– Помимо тех объектов, которые мы должны привести в порядок в 2014 году, есть и ряд других планов на перспективу. В частности, в 2015 – 2016 годах должна начаться долгожданная реконструкция улицы Тихоокеанской от улицы Шелеста до улицы Трехгорной. Проект реконструкции предусматривает расширение улицы до шести полос, одна из которых будет специально отведена для движения общественного транспорта. Трамвайные рельсы при этом будут сохранены.

Также на этом участке будут сооружены два пешеходных перехода – подземный возле ТОГУ и надземный возле ХГАЭИП. Кроме этого, в ближайшие годы будет продолжена реконструкция улиц Волочаевской и Краснореченской с расширением проезжей части, созданием выделенных полос для движения общественного транспорта и строительством пешеходных переходов. Также наконец-то будет проведена реконструкция Амурского бульвара. Помимо этого, будет построена новая дорога-продолжение улицы Даниловского с выходом на перекресток улиц Выборгская и Карла Маркса, а также будет продлена улица Ленинградская до улицы

Тихоокеанской. Ну и, конечно, будет построена обходная 24-километровая дорога вокруг Хабаровска, от 14 км Владивостокского шоссе до моста через Амур, – рассказал Олег Гроо.
Источник: amurmedia.ru

Реконструкция улицы Лазо

Компания, построившая жилые дома для военнослужащих Внутренних войск МВД РФ, выполнит реконструкцию улицы Лазо в Хабаровске. Об этом в марте 2014 в ходе пресс-конференции на тему «Развитие дорожной сети Хабаровска, движение по дорогам в весенний период» рассказал начальник управления дорог и внешнего благоустройства администрации города Хабаровска Олег Гроо.

– Сейчас к нам поступают жалобы от жителей улицы Лазо о том, что на этой дороге нет тротуара, а сама дорога вся в ямах. Но вскоре такое положение вещей будет исправлено. Договором о строительстве изначально было предусмотрено, что компания-застройщик, которая возвела на улице Лазо комплекс жилых домов для военнослужащих Внутренних войск МВД РФ, осуществит реконструкцию улицы Лазо, положит там асфальт и оборудует тротуары, – рассказал Олег Гроо.
Источник: amurmedia.ru



Улица П.Л. Морозова станет образцово-показательной

После окончания капитальной реконструкции улица П.Л. Морозова в Хабаровске, сильно пострадавшая от летнего наводнения, станет современной, красивой и удобной. В ходе ремонтных работ на главной магистрали Южного округа дальневосточной столицы будут заменены дорожное покрытие с разметкой, бордюрный камень, светофоры, фонарные столбы, дорожные ограждения и знаки, пешеходные тротуары, газоны, а также высажены новые деревья и кустарники. Об этом в ходе своего объезда по районам города, пострадавшим от паводка, рассказал мэр Хабаровска Александр Соколов.

— В ходе капитальной реконструкции улицы П.Л. Морозова помимо самого асфальтобетонного покрытия с разметкой будут установлены современные дорожные ограждения, светодиодные светофоры, работающие по принципу «зеленой волны», красивые фонарные столбы, бордюры, тротуары и другие элементы дорожной инфраструктуры. Разумеется, будет приведена в порядок и вся ливневая канализация по всей улице. Все будет сделано по последнему слову техники. Экономить на данном объекте мы не будем. Если даже нам не хватит средств сразу на весь объем работы, мы лучше сделаем не все, но качественно, а затем уже так же качественно доделаем оставшееся. Новую трассу мы будем строить на долгие годы, по самому высшему разряду, — сказал Александр Соколов.

Поделится некоторыми подробностями будущей реконструкции улицы П.Л. Морозова и заместитель начальника управления дорог и внешнего благоустройства администрации города Хабаровска Олег Грабков.

— Ремонтные работы на улице П.Л. Морозова будут проводиться на участке от улицы Богачева до улицы Запарина общей протяженностью 7,7 км. Сама дорога будет пятиполосной, как и сейчас, шириной от 16 до 18,5 метров. В ходе реконструкции будут восстановлены порядка 14 перекрестков вместе со светофорами, тротуарами и другими объектами дорожной инфраструктуры, заменены 13 км бордюрного камня. Также будет высажено более 5 тысяч деревьев и кустарников. Плюс, в самых низких местах нам придется поднимать саму дорогу на высоту от 50 до 80 см. Всего на реконструкцию этой улицы планируется потратить 951 млн рублей, — рассказал Олег Грабков.

Ремонтные работы на улице П.Л. Морозова будут проводиться на участке от улицы Богачева до улицы Запарина общей протяженностью 7,7 км. Сама дорога будет пятиполосной, как и сейчас, шириной от 16 до 18,5 метров. В ходе реконструкции будут восстановлены порядка 14 перекрестков вместе со светофорами, тротуарами и другими объектами дорожной инфраструктуры, заменены 13 км бордюрного камня. Также будет высажено более 5 тысяч деревьев и кустарников. Плюс, в самых низких местах нам придется поднимать саму дорогу на высоту от 50 до 80 см. Всего на реконструкцию этой улицы планируется потратить 951 млн рублей, — рассказал Олег Грабков.
Источник: news.mail.ru

Движение по улице Оборонной закроют в Хабаровске на три месяца

Полномасштабные дорожные работы начались в Хабаровске. Вскоре еще одна улица краевого центра будет перекрыта по причине реконструкции. Движение по ул. Оборонной закроют для автолюбителей на три месяца.

— Сквозное движение по ул. Оборонной от Волочаевской до Шевчука закроют в связи с проведением ремонтных работ сетей. Ожидается, что движение будет закрыто с 8 июля до 20 сентября, — сообщили в администрации города.

Есть два маршрута объезда перекрытого участка: ул. Павла Морозова – Радищева – Краснореченская и Шевчука — пер. Трубный – Волочаевская.

Напомним, что схемы движения автобусов также изменятся на ул. Кубяка в Хабаровске. Здесь с 19 июня начнется ремонт тепломагистрали.

Источник: news.mail.ru



Краевая логистика

ДВЖД перечислила в бюджеты регионов более 827,3 млн рублей

В том числе, Хабаровский край – 358,4 млн рублей, Приморский край – 217,5 млн рублей, Амурская область – 131,8 млн рублей, Еврейская автономная область – 52,8 млн рублей, Саха (Якутия) – 19,3 млн рублей, Сахалинская область – 47,4 млн рублей.

По данным Дальневосточного регионального общего центра обслуживания – структурного подразделения Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет», расчеты с бюджетами всех уровней произведены в полном объеме и в установленные сроки.

Источник: 27region.ru

Реконструкция автодороги Селихино – Николаевск-на-Амуре

КГКУ «Хабаровское управление автомобильных дорог» объявило конкурс с ограниченным участием на право выполнения реконструкции участка 379-400 км автодороги Селихино – Николаевск-на-Амуре, сообщается в материалах сайта госзакупок.

Максимальная цена контракта – 618 млн 577,989 тыс. рублей, из них в текущем году – 515 млн 591,176 тыс. рублей, в 2015 году – 102 млн 986,813 тыс. рублей.

Победителю конкурса предстоит построить основание покрытия автодороги, относящейся к III-IV категориям. Срок исполнения – до 25 октября 2015 года.

Источник: 27region.ru



Тендер на строительство дороги Хабаровск – Лидога – Ванино

Комитет государственного заказа правительства Хабаровского края разместил тендер на выполнение работ по строительству очередного участка автомобильной дороги Хабаровск – Лидога –

Ванино. 11 км дороги планируется построить за 1 млрд рублей. Срок строительства — не позднее конца октября 2015 года. Заявки на участие принимались до 9 апреля.

Строительство автомобильной дороги до Ванино общей протяженностью 328 км началось в 1999 году. Ранее руководство Хабаровского края высказывало мнение, что строительство дороги будет закончено в 2016 году.



Отсутствие единой сети дорог и неудовлетворительное состояние существующих трасс в Хабаровском крае препятствует развитию региона. Порядка 64% дорог не пригодны для современного парка автомобилей большой грузоподъемности. Движение по двум новым участкам дороги Лидога-Ванино открылись в Хабаровском крае 28 октября. Общая протяженность трассы составляет 323 км, из них около 230 уже в асфальтобетонном покрытии.

Плохие дороги провоцируют ДТП в Хабаровском крае. За первые три месяца текущего года из-за неудовлетворительных дорожных условий произошло 171 дорожно-транспортное происшествие.

Тем временем, КГУП «Крайдопредприятие», обслуживающее дороги во всем Хабаровском крае, находится в шаге от ликвидации. А контракты на обслуживание автомобильных дорог на 2013 год достаются компаниям, которые не могут охватить весь край. Компания «ПМК-83», которая выиграла контракт на обслуживание дорог в крае, уже не справляется с возложенными на нее обязанностями.

Источник: 27region.ru

Мост стоимостью более 190 млн рублей открыт в Якутии

Стратегически важный мост через реку Большая Кетеме на автодороге «Умнас» был открыт в Хангаласском районе Якутии, сообщается в пятницу на официальном сайте администрации президента и правительства региона.

«Мост связывает Якутск, Покровск и Олекминск. Из-за его отсутствия во время паводка более 3,5 тыс. человек становились практически отрезанными от остального мира», – говорится в сообщении.

Стоимость моста составила 192 млн рублей, корпорация «Трансстрой-Восток» является генеральным подрядчиком, субподрядчик – компания «Сибмост».

«Строительство моста – начало транспортной стратегии развития района, дорога «Умнас» оказывает огромное влияние на экономику и строительную отрасль всей республики», – приводятся в сообщении слова министра транспорта и дорожного хозяйства Якутии Семена Винокурова.

Кроме того, С. Винокуров добавил, что планируется строительство дороги до с. Тит-Ары, капитальный ремонт дорог до г. Покровск и с. Улахан-Ан Хангаласского района.
Источник: 27region.ru



Дирижабли будут использовать для перевозки грузов

Использование дирижаблей для транспортировки своих грузов на Дальнем Востоке рассматривает геологоразведочная корпорация Amur Minerals Corporation, разрабатывающая никелевые и медные месторождения в Хабаровском крае. Вывоз природных ископаемых с рудников региона при помощи дирижаблей пока лишь один из альтернативных вариантов. Тем не менее, в планах фирмы действительно входит использование воздушных судов.

Сотрудники хабаровского геологоразведочного предприятия «Кун-Мани» подтвердили информацию, согласно которой их головная британская фирма Amur Minerals Corporation планирует использовать дирижабли для сообщения с месторождениями полезных ископаемых на Дальнем Востоке. Источник, однако, уточнил, что данная инициатива пока что остается в рамках намерений.

– Информация была опубликована на официальном сайте Amur Minerals, в которой заявлено, что ищутся альтернативные пути строительству железной дороги, наилучшей из которых признали дирижабли. Не названы никакие конкретные сроки или даты. Все это – пока чистый пиар, – сообщил собеседник.

Как ранее сообщала газета «Известия», компания Amur Minerals Corporation, занимающаяся геологической разведкой на Дальнем Востоке, заявила о своем намерении использовать дирижабли для разработки месторождения никеля «Кун-Мани». Причиной подобного решения назвали высокие затраты на создание железнодорожной инфраструктуры: по подсчетам консалтинговых компаний, это обойдется фирме в 140 млн долларов.
Источник: amurmedia.ru

Северные аэропорты Хабаровского края объединятся с Приамурьем

Воздушные гавани отдаленных поселков на севере Хабаровского края в ближайшее время объединятся с авиапортами Приамурья. Об этом говорится в распоряжении премьер-министра Дмитрия

Медведева о создании Федерального казенного предприятия (ФКП) «Аэропорты Дальнего Востока». Этот документ сегодня появился на официальном сайте правительства России. Идею создать особую структуру по управлению крошечными аэродромами отдаленных населенных пунктов чиновники предложили еще в августе 2012 года во время совещания в Новосибирске. Оно было посвящено развитию авиаперевозок в регионах.

Новое предприятие начинает создаваться только сейчас. Оно появится на базе уже существующего ФКП «Аэропорты Приамурья». Оно контролирует взлетно-посадочные полосы и аэровокзалы Зеи, Тынды и поселка Экимчан, а управление находится в Благовещенске. Теперь амурским авиаторам правительство передает также воздушные гавани северных районов Хабаровского края: Охотска, Аяна, Чумикана, Богородского и Херпучи. До настоящего времени они входили в структуру регионального авиапредприятия «Хабаровские авиалинии», которое базируется в Николаевске-на-Амуре.

Директор местного подразделения «Хабаровских авиалиний» Александр Курган сообщил, что после вхождения в новую структуру он и его подчиненные надеются на существенное улучшение работы:

«Нам обещают, что наша зарплата увеличится почти в три раза! Ведь сейчас мы платим своим сотрудникам в среднем по 14 тысяч рублей в месяц, а на такие деньги в Чумикане, где буханка хлеба стоит больше 80 рублей, жить просто невыносимо, – сказал он. – Мы надеемся на лучшее снабжение. Насколько мне известно, новая спецтехника для нашего аэропорта уже закуплена и ждет отправки на север. Очень хотелось бы решить вопрос и со строительством нового здания аэровокзала, ведь старое давно находится в аварийном состоянии. Обещания наших властей построить его в Чумикане к 2014 году осталось невыполненным. Мы уже по этому поводу коллективное письмо к полпреду Трутневу писали, теперь сроки строительства перенесены на 2016 год».

Казенное предприятие создается с учетом специфики северных аэропортов. Несмотря на заоблачные цены на авиабилеты до «большой земли», все они глубоко убыточны. Теперь субсидирование воздушных гаваней, которые вошли в состав ФКП «Аэропорты Дальнего Востока», возьмет на себя федеральный бюджет. Согласно распоряжению Дмитрия Медведева, это предприятие будет получать больше 400 миллионов рублей ежегодно до 2016 года включительно. Юридическую прописку новое авиационное объединение получит в Хабаровске.
Источник: news.mail.ru



Что такое логистика и откуда она взялась?

В последние лет 7-8 слово «логистика» стало модным, точнее, – часто употребляемым. Причем настолько, что появились даже почти официальные «матери российской логистики» или «отцы-основатели российской логистики».

**Текст: Виктор Шиков,
Москва, «Тримас Групп»**



Специальность «логистик» или, в другой интерпретации, «логист» стала востребованной. Должность «Директор по логистике» стала престижной. Следствием этого стало появление дисциплины «логистика» и производных от нее с разными названиями во многих вузах.

Отсчет присутствия логистики в России ведется с 90-х годов XX века, упорно декларируется многими, что пришла она к нам – дикарям с запада, как сакральное знание. Несколько лет уже как появилось понятие «сопли чьи менеджмент».

Попробуем разобраться, что же такое логистика на самом деле. Как и откуда, а главное – зачем возникла. Какие задачи позволяет решить?

Существуют десятки, если не сотни современных определений логистики. Приводить их здесь не стоит. Лучше постараемся понять, какие задачи призвана решать логистика, откуда взялась и каким образом она развивалась.

Экскурс в историю

Как термин, обозначающий отрасль знаний, логистика сформировалась на просвещенном Западе, говорят, в промежуток (по разным данным) времени с 40-х по 60-е года XX века от Рождества Христова.

Но как функция, как задача, логистика родилась намного раньше. Впервые, возможно, этот вопрос возник в виде: «Как же дотащить этого мамонта до стойбища, пока он не протух или его не сперло соседнее племя?». Называлось тогда это, наверное, что-то типа «О-РР-ЫЫХ-РРЫЫ!», но актуальная идея, таким образом, была сформулирована внятно и доходчиво для окружающих.

Развивалось человечество, развивалось общество, усложнялась задача. Решение с одним мамонтом теряло актуальность.

Дальнейшие причины развития логистики (будем этот круг задач назвать так, – по-современному) были максимально приближенными к реальности: возникающие города надо было снабжать свежими продуктами (холодильники и консерванты еще не были изобретены) и дровами (газопроводы и ЛЭП будут построены гораздо позднее).

Кроме того, зарождающимся государствам нужно было обеспечивать войска оружием, пищей, фуражом и т.п. и т.д.

Впервые логистическая задача, возможно, была поставлена официально в Древнем Египте или в Шумерском царстве за 2-2,5 тысячи лет до нашей эры. Параллельно такие же задачи формулировались на другой стороне Земли – в Древнем Китае.

Уже к моменту похода Рамзеса Великого на хеттов подобная задача была сложна для решения. Посудите сами: Рамзесу требовалось провести более 20 тысяч воинов, обеспечив их запасными стрелами и луками, обеспечив их пищей, обеспечив ремонт колесниц и фураж для лошадей. А пирамиды были построены задолго до Рамзеса, т.е. задача стала разноплановой и начала усложняться гораздо раньше.

По мере развития цивилизации усложнялась и логистика.

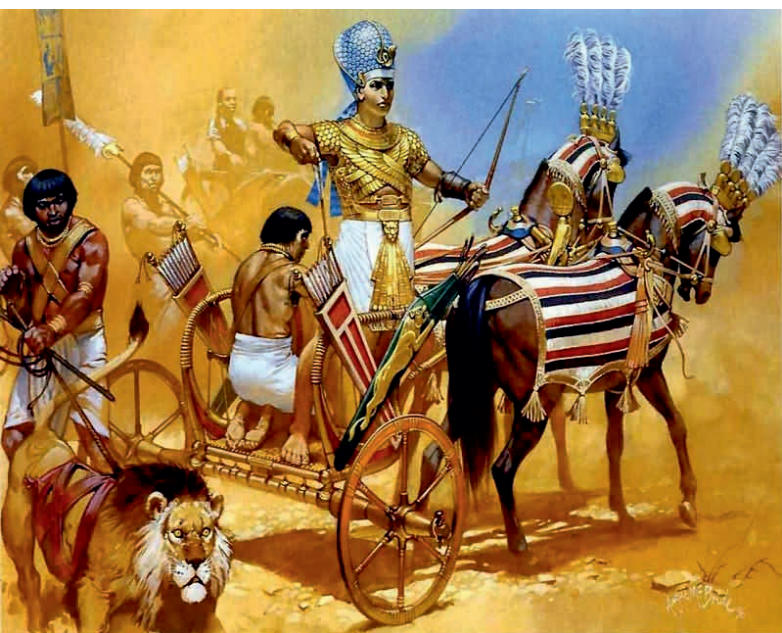
Когда лицо Елены Прекрасной «позвало в поход десять тысяч кораблей», оно (это лицо) и не подумало о том, что нужно организовать **информационные потоки**:

· известить ахейцев, данайцев и прочие племена о том, что лицо их уже-таки позвало,

- причем, сообщить: куда именно позвало,
- когда им – званным там надо быть и
- зачем, – чтобы понять, какое оборудование прихватить (ну, там шампуры, мангалы или все-таки мечи и копьё со щитами).

Лицу не было понятно, что нужно собрать воинов, определив место (или несколько мест) встречи (точка сбора или рандеву), не просто удобное для многих, но и способное этих многих вместить.

Поэтому пришлось всей работой заниматься другим людям. Также нужно было решить, кто и каким образом добирается до точки сбора, и где собирается все войско. Как и когда войско будет доставлено до точки назначения (**транспортная логистика**).



Было необходимо:

- обеспечить все сборное войско пищей, оружием, новобранцами и развлечениями (**организация снабжения**);
- проанализировать потоки конкурентов, простите, Трои и перекрыть снабжение города (**аналитическая работа**);
- разместить племена и воинов с вождями таким образом, чтобы предводители знали, кто, где находится (**адресное хранение**), а воины не ссорились из-за того, что «здесь будет стоять мой шатер, а не твой, потому что мне больше негде» (**топология склада**) и в то же время не мешая друг другу могли собраться на битву.

Много вопросов возникает при чтении «Илиады» и лицо, создавшее столько, извините за профессиональную терминологию, геморроев, перестает вызывать симпатию: позвать – позвало, а само даже не озадачилось решением.

К сожалению (или к счастью), автор (Гомер – тот, который слепой, а не который Джей Симпсон) не описал, каким образом они решались. Хотя, если бы он их описал, то это, скорей всего, была бы уже не «Илиада», а диссертация по логистике.

Но мы слишком углубились в проблемы греческого войска.

Идем далее. Кир Великий, Александр Македонский, Дарий II и т.п. были не только и не столько великими полководцами и государственными деятелями. Они были великими логистами.

Не так сложно мановением руки (или показав свою физиономию) послать десятки тысяч воинов в бой.

Намного сложнее послать в бой сытое (как минимум не голодное), обученное, хорошо выспавшееся (или хотя бы не очень утомленное и заморенное) и вооруженное до зубов (как минимум снаряженное необходимым и достаточным) войско.

Именно в эту, первую эру логистики и начала формироваться идеология того, что в XX веке было сформулировано и описано как стандарт **MRP (Material Requirement Planning) – управление потребностью в материалах**.

Следующий этап развития логистики пришелся на период возникновения и развития Римской империи. Именно в это время возникла потребность и начало формулироваться понятие **управления распределением (DRP)**.

Как переправить зерно или рабов из колоний, имеющих их в избытке, туда, где их не хватает? И переправить таким образом, чтобы не вызвать голод или дефицит рабочей силы у «экспортера».

Как перебросить и снабдить всем необходимым легионы разных театров военных действий: от Северной Африки и Ближнего Востока до Британии, Галлии, берегов Дуная и Дона?

Везде возникали свои потребности, в соответствии с условиями. Особенно требовалось учесть необходимость удовлетворить широкий спектр потребностей легионов: в пище, оружии, конях, новобранцах и т.п. и т.д.

Нужно было понимать, что необходимо привозить издалека, а что можно использовать из местного производства.

Попробуйте проанализировать Альпийский поход Ганнибала, и станет ясно: он был великий бизнесмен, то есть, извините, полководец, но в логистике понимал гораздо меньше, чем его коллеги: Цезарь, Август, Марк Аврелий или Помпей.

Возможно, еще в Римской империи стал формироваться стандарт **MRP II (Manufacture Resource Planning) – управление потребностью в ресурсах**, описанный в 80х года XX века.

Время падения Римской империи совпало с исторической необходимостью выделения логистики, из задач в отдельную функцию, так как диктаторы, императоры и полководцы уже физически не успевали, не просто оптимизировать распределение, но даже просто им управлять.

Византия, возникшая на руинах Римской империи, учла этот опыт, благодаря чему в самом начале существования Византии возникла должность великого логофета, который, фактически, являлся главнокомандующим. Так появился первый **директор по логистике**.

Немецкий исследователь профессор Г. Павеллек отмечает, что главным назначением логистики в Византии было: «платить жалованье армии, должным образом вооружать и подразделять ее, снабжать оружием и военным имуществом, своевременно и в полной мере заботиться о ее потребностях и, соответственно, подготавливать каждый акт военного похода, т.е. рассчитывать расстояния, риски и время, делать правильный анализ местности с точки зрения передвижения армии, а также силы сопротивления противника. И в соответствии с этими функциями управлять и руководить, одним словом, распоряжаться движением и распределением собственных вооруженных сил».

Это позволило Византийской империи продержаться еще тысячу лет, несмотря на постоянное давление арабов и турок-сельджуков, накопив при этом (не растрачивая понапрасну) несметные богатства, вызывавшие изумление и восхищение даже у врагов. Погублена она, как известно во время четвертого крестового похода «просвещенными и цивилизованными» западноевропейцами.

К этому времени логистика усложнилась настолько, что одного, даже самого прекрасного, лица было уже недостаточно, чтобы «позвать в поход десять тысяч кораблей». Необходимо было что-то посущественней, чтобы позвать: деньги-ресурсы либо «высшие соображения» - идейно-духовные.

Впрочем, даже идейно-духовных соображений и даже «зова» было уже недостаточно, о чем свидетельствует результат похода Петра Отшельника и «детского похода», предшествовавших Крестовым походам.

Поход, возглавленный Готфридом Буйонским (Бульонским), потому и достиг цели, что был подготовлен с точки зрения логистики.

А Восток? Восток не отставал, а во многом даже и обгонял Запад. Самый известный пример - Великий шелковый путь. Именно здесь зародилось направление «логистика как бизнес» со своей специализацией, например, – разделением маршрутов и участком маршрутов.



Караванчики, водившие караваны из Китая и Индии через Уйгурию, Среднюю Азию и Персию в Багдад и далее в Европу, были, по сути, прототипами первых транспортно-экспедиторских компаний.

Караван-сарай, стоявшие на этом действительно, великом пути, можно считать прототипами современных складских, или даже 3PL-операторов.

Первые же европейские прообразы 3PL-операторов появились в XIV-XV веках в Генуе и Венеции, т.е. на тысячу лет позже.

Возможно, что именно от Великого шелкового пути берет свои истоки концепция **SCM (Supply Chain Management)**, концепция сквозного управления цепочками поставок. Ведь на всем пути меняли: русские меха на пряности, пряности - на мечи, сделанные в Хорасане и Дамаске из индийского булата, мечи - на драгоценные камни из Индии или Маверранахра, камни - на сартских рабынь, рабынь - на арабских и ахалтекинских скакунов и т.п. и т.д.

И так до тех пор, пока не получали в Китае шелк, чтобы запустить цепочку в обратном направлении.

В течение длительного времени логистика больше развивалась с точки зрения организации процессов.

Задачи логистики

и предпосылки к развитию

Только в XX веке, с развитием информационных технологий, позволяющих обрабатывать и анализировать большие объемы информации, логистика стала развиваться в части разработки математических моделей и методик, математического описания уже сложившихся способов управления и оптимизации.

В подавляющем большинстве случаев, эта часть логистики развивалась по заказу крупных промышленных компаний, которые имели возможность оплатить исследования. Тем не менее, логистика до наших дней остается более отраслью знаний об организации управления товарными потоками, запасами (как частью потока), управления распределением.

В наше время логистика усложнилась настолько, что не только чье-либо лицо не может позвать в дорогу, но и идейно-духовные соображения уже становятся недостаточными для организации какого-либо потока. Идейно-духовные могут выступить только ширмой – витриной: например, «демократизация».

Сегодня уже пришли к тому, что задачи логистики сформулированы как: «Логистика должна обеспечивать нахождение:

- Необходимого ассортимента товаров.
- В нужном месте.
- Нужного качества.
- В требуемом количестве.
- В нужное время.
- При таком оптимально допустимом уровне затрат, чтобы компания непрерывно получала максимальную прибыль в течение достаточно продолжительного времени».

Если кратко сформулировать задачи, которые должна решать логистика: обеспечить потоки и их распределение, в соответствии с целевыми параметрами эффективности.

Логистика, – это не столько методики по расчету, анализу или оптимизации чего-либо. Логистика, в первую очередь – это организация.

Что интересно, наибольшее развитие логистика получает при ограничении в ресурсах при высокой потребности в них.

Так, из-за значительных ограничений в ресурсах, во времена индустриализации СССР логистика, как распределение и управления ресурсами получила наиболее мощный толчок к развитию.

Именно отлаженная логистика, – и в организационном плане и в функциональном, – позволила в крайне сжатые сроки перенести множество заводов вглубь страны во время Великой Отечественной войны.

Следующий толчок был дан во время Великой Отечественной войны (конвои союзников, переброска войск из Сибири и с Дальнего Востока, поставки вооружения и боеприпасов с Урала и Сибири на фронты и т.д.) и по ее завершении – при восстановлении страны. И, опять-таки, – из-за ограничения в ресурсах.

По завершении 2й мировой войны логистика получила мощный толчок к развитию не только в СССР: в 60-70 гг. XX века законодателями в логистике становятся японские и германские компании.

Специалисты, профессионалы в области логистики давно превратили логистику из сложной «науки» или «искусства» для избранных в технологию, доступную каждой компании. Технологию, которую можно и нужно гибко и адаптивно внедрять на каждом предприятии или в каждой компании.

Впрочем, существует и другая философская школа: что логистика – это то ли наука, то ли набор ритуальных действий шаманов-логистов, ведущий к успеху компании.

Современная логистика

Основная цель логистики на сегодняшний день сформулирована как «минимизация совокупных затрат».

При этом в реальной практике возникают парадоксальные ситуации, например:

- Минимизация локальных затрат зачастую приводит к увеличению совокупных.
- Минимизация совокупных затрат зачастую достигается увеличением локальных затрат.
- В ряде случаев закупка по более высокой цене выгодней, чем закупка по более низкой цене.
- Совокупный страховой запас сети менее суммы страховых запасов объектов сети.

И другие парадоксы логистики.

В наше время обостряется борьба за ресурсы, с одной стороны, с другой стороны – экономика все более глобализуется, плечо исполнения заказа и поставки удлиняется. Все это требует новых подходов уже не столько к обеспечению логистики (есть ограничения, связанные с уровнем развития технологий), сколько к организации и качеству управления потоками и распределением, повышаются требования к качеству использования ресурсов.

Сегодня уже инструменты и методы, разработанные в 60-80-х годах XX века недостаточны не просто для лидерства, а даже для выживания компании. Осознание этого, хоть и медленно, но подступает. Тем не менее, приходит осознание этого, с точки зрения автора, очень медленно.

По различным оценкам (по данным исследований нескольких компаний), в избыточном материальном (не денежном) запасе российскими компаниями в 2010-2011 гг. было заморожено от 300 до 800 миллиардов долларов.

То есть это те деньги, которые были изъяты из экономики страны из-за некачественного или некачественного управления.

Значительная часть этого запаса будет утилизирована (за дополнительные деньги) или просто «забыта». Деньги на этот запас потрачены напрасно: они не принесли компаниям выгоды, не принесли ничего, кроме затрат. Они не были даже «украдены». Они просто ... (есть соответствующее русское слово, но оно непечатное).

Заключение

Из всего вышесказанного видно, что логистика, как отрасль знаний (наукой ее назвать сложно по причине того, что в ней сливаются несколько наук), появилась задолго до современного нам времени и непрерывно развивалась в течение всей истории.

Матери и отцы российской или советской логистики, если и существовали, то творили они не в последние 20-25 лет.

Во многих компаниях логистика занимает наиважнейшее место, наряду с продажами и финансами, в формировании прибыльности компании: компания, просуществовавшая более 1-2 лет на рынке, уже имеет пул клиентов и, с определенного этапа развития компании, именно логистика начинает генерировать значительную часть прибыли.

В наше время коммерческие подразделения больше начинают генерировать не прибыль, а выручку – входящий денежный поток, – на формирование которого, впрочем, и логистики начинают оказывать значительное влияние.

Сегодня логистику нередко препарируют на отдельные части: складская, транспортная, таможенная, закупочная и т.д.

Если учесть, что основной целью логистики является снижение совокупных затрат, то становится очевидно, что главная ценность логистики именно в системности – в объединении всех этапов товародвижения: начиная от аналитики и формирования потребности и заканчивая учетом и организацией доставки клиентам. Любая часть бессмысленна без прочих и сильно зависит от эффективности их работы.

Именно это является причиной того, почему большинство логистов разных специализаций еще имеют работу.

Автоматизация закупок

Периодически возникают ситуации, когда при оформлении заказа товара не хватает на складе. Или этот товар отсутствует в данный момент, потому что он не слишком популярный среди клиентов компании и иметь складской запас не имеет смысла. Или номенклатура настолько велика, что абсолютно весь ее состав сложно и не целесообразно постоянно иметь под рукой. В любом случае, недостаток нужно восполнить, приобрести в срок в пределах, оговоренных с заказчиком, и, возможно, пополнить свои запасы данного продукта.

**Текст: Александра Перова,
бизнес-аналитик компании «Оремакс»**

Работа с условиями поставок

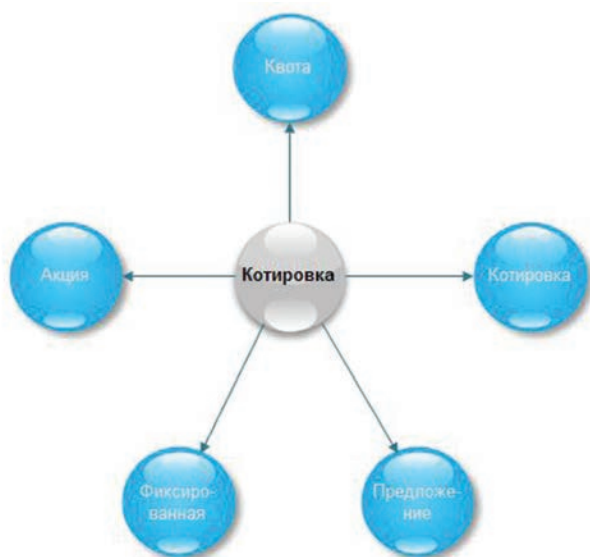
Тут мы сталкиваемся со следующими вопросами:

1) У кого покупать – конечно, может быть, что у нас есть постоянный поставщик данной позиции, налаженные каналы связи и хорошие партнерские отношения, и тогда эта проблема отпадает сама собой (появляется вопрос номер 2). Но если таких связей нет? А если товар вообще никогда и нигде еще не закупался? Что делать?

2) Нужна цена. Заказчик хочет 1000 штук по 5 рублей. Поставщик не согласен. Или, например, согласен, но не совсем – по 5 рублей он поставит 500, а остальные 500 по 7. Как быть?

3) Сроки и расходы на доставку. Мало того, что 500 по 5, а 500 по 7, так еще и первые 500 поплывут морем, а вторые 500 пешком придут. Надо выстроить маршрут.

4) А еще может быть, поставщик нас устраивает, но меньше 1500 он нам никогда не поставит, принцип у него такой. Опять вопрос.



В качестве решения может использоваться информационная система с инструментом автоматизированных закупок, предусматривающая работу с поставщиками и ведение справочника контрагентов с указанием, что данный контрагент занимается поставкой вот таких товаров и вот таких, от такого-то производителя. Также одним немаловажным требованием к подобному программному продукту является возможность взаимодействия сотрудников из отделов продаж, закупок и логистики, так как чем быстрее мы ответим клиенту, тем вероятнее состоится продажа, а скорость подготовки предложения для заказчика как раз и зависит от слаженной работы этих подразделений.

Для удобства формирования, ведения и хранения данных обо всех возможных условиях поставки лучше использовать один централизованный объект, имеющий связи с соответствующими документами (относящимися к сделке). Таким объектом может быть котировка.

Котировка сама по себе – цена, объявленная продавцом, по которой он готов продать товар. На практике же случаются довольно разные ситуации, как по сроку действия предложения, так и по объему поставки или надежности данной цены. Условно котировки можно поделить на следующие типы:

Акция – временная котировка. Служит для выделения в общем списке котировок краткосрочных предложений поставщиков.

Квота – условие поставки товара, включающее в себе обязательства по выкупу определенного количества товара у поставщика независимо от потребности компании (тот самый пример, когда нам нужна 1000, а поставщик продает только 1500). Также может открываться для конкретного клиента у определенного поставщика для получения наиболее выгодных условий поставки. В квоте контролируется объем поставки по данной котировке, и он не может превышать значение объема, указанное в квоте. Для использования квоты требуется отправлять запрос в отдел закупок с целью ее согласования для конкретной сделки.

Котировка – условия поставки товара поставщиком в заданную точку, то есть когда нам необходимо, чтобы груз с товаром был доставлен именно в Гамбург, а не в Хельсинки или в какой-то другой пункт.

Предложение – условие поставки предлагаемое поставщиком, которое требует обязательной дополнительной проверки, так как

может быть недостоверным. Теоретически ведь может быть, что поставщики сами предлагают нам свою продукцию, так как они тоже ищут возможных клиентов. Такие цены должны проходить обязательное согласование в отделе закупок, до завершения полной проверки использовать их не следует.



Фиксированная котировка – надежная котировка, не требующая дополнительной проверки. Это те цены, которые мы используем в работе постоянно. Отдел продаж может выбирать ее самостоятельно без обращения в отдел закупок за согласованием.

В любом из типов котировок поставщик может поставлять разные количества (в сумме удовлетворяющие нашей потребности) по разным ценам и с разным сроком доставки.

Однако при управлении закупками важна не только цена товара, но и как он к нам попадет. Закупщика интересует, в какую точку будет доставлен груз поставщиком, как и каким путем его из этого пункта забирать, сколько это займет времени, подходит ли такой срок целевому заказчику.

Поскольку зачастую при доставке грузов используется какой-то определенный набор маршрутов, то логично иметь в системе справочник маршрутов, этапов обработки (из пункта А в пункт Б едем морем, а из Б в В – самолетом), стоимости этих перемещений, способов доставки (море, авиа, ж/д транспорт), скидок в зависимости от величины груза.

Таким образом, при составлении котировки (даже одной) у нас может быть сразу несколько вариантов покупки, которые оценивает закупщик и предлагает их как возможные для сделки продавцу.

Что касается выбора возможных поставщиков, для рассылки им запросов на котировку (также с помощью системы), то, если товар новый и в его карточке указан производитель, при первом создании котировки в качестве контрагентов для рассылки запросов будет указан только один этот производитель. У клиента также может быть свой список желаемых поставщиков, его следует указывать при отправке запроса на котировку в отдел закупок. При приеме ответов по ценам мы регистрируем заявки от поставщиков, и система запоминает, что помимо F данный продукт могут еще поставить М и К, записывает это в их карточки, и в дальнейшем будет предлагать их как возможных поставщиков. В итоге получаем, что котировки – это не просто цены, а целый

справочник цен поставщиков и даже справочник цен закупки при наличии стандартных маршрутов доставки (цена поставщика + дополнительные расходы), то есть это совокупность условий поставки конкретного товара.

Более того, этот инструмент еще удобен и тем, что на его основе можно планировать график поставок клиенту.

Организация и проведение закупок – достаточно сложный и объемный вопрос в автоматизации торговли. Здесь следует учитывать многие нюансы и особенности, в том числе касающиеся какого-то определенного направления торговли. В системе Oreta для этих целей предназначен модуль «Управление закупками».

Технология работы подразделений с котировками

Теперь рассмотрим, как именно создаются котировки и в чем при этом заключается взаимодействие сотрудников отделов продаж, закупок и логистики.

Потребность в котировке возникает в момент составления заказа клиента при отсутствии как таковых постоянных цен реализации или иными словами заранее утвержденных прейскурантов (прайс-листов) для клиентов. При отсутствии прейскуранта отделу продаж необходима информация о возможных условиях поставки (котировках). При этом в зависимости от типа котировки возможны следующие действия продавца.

Если в системе для данного товара есть Фиксированная котировка – этой котировке мы можем полностью верить и смело применять ее к нашему заказу, отправлять коммерческое предложение клиенту и, можно считать, что работа с ценами на этом закончена и запрос в отдел закупок не требуется.

Квота – когда поставщик поставляет определенное количество товара (не больше и не меньше), требует обязательного согласования с закупщиками, так как для конкретного клиента могут быть и свои условия поставки. Тут мы отправляем запрос в отдел закупок на рассмотрение.

Акция, Котировка и тем более Предложение также требуют обязательного согласования и подтверждения в отделе закупок, поскольку первая и последняя являются по сути временными, а вторая – касается конкретного маршрута и тут могут возникнуть различные нюансы, например, стоимость доставки из пункта А в пункт Б, которая имеет свойство меняться, например, в зависимости от тарифов и курсовых разниц.

Если котировки нет вообще, то необходимо собрать все пожелания от клиента: количество, цена, точка доставки, предпочитаемый поставщик, сформировать заявку на котировку и также отправить ее закупщику на поиск нужных ценовых вариантов.

Поскольку речь идет об автоматизации, то для удобства пользователя все операции с котировками должны выполняться непосредственно из окна сделки с привязкой к ней и к товару, а при формировании заявки на котировку необходимо автоматически отправлять уведомление закупщику, из которого он смог бы рассмотреть запрос, назначить другого ответственного, отложить уведомление на какой-то срок.

При получении запроса на котировку закупщик анализирует всех возможных поставщиков, рассылает им заявки. Для каждого отправленного запроса поставщику создается черновик котировки. Обоим этим объектам (запросу и котировке) можно присвоить какой-то определенный статус, к примеру «Отправлено». Для контроля и упрощения поиска и фильтрации в работе полезно использовать различные состояния запросов и котировок, которые присваивались бы объектам автоматически (например, сразу

после отправки), для обозначения их состояния – отправлено поставщику, черновик, получен ответ, находится на согласовании, согласован, отменен и т.д.

После ответов поставщиков закупщик согласует полученные предложения с отделом логистики на предмет возможных маршрутов и цен доставки, хранения на промежуточных складах. Логист, если это необходимо, регистрирует новые маршруты, соответствующие им цены на перевозку, скидки в зависимости от величины груза, этапы маршрута, варианты перевозки.

Закупщик проверяет маршруты, количества, цены, сроки. Если есть неточности, необходимо заново отправить запрос поставщику.

Когда все котировки получены и готовы, закупщик выбирает наиболее подходящие под сделку условия поставки и присваивает им соответствующий статус. Запрос на котировку, на основе которого были созданы данные условия, получает статус завершен. Как и в случае с котировками и запросами поставщикам, присвоение статуса должно происходить в системе автоматически.

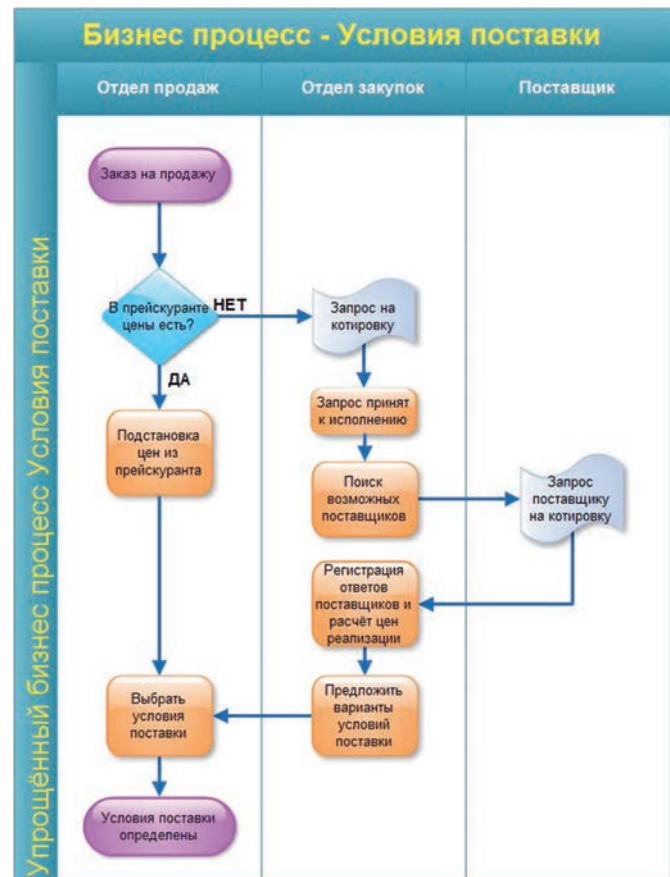
В отделе продаж ответственный за сделку сотрудник получает уведомление, что по его заказу подготовлена информация о возможных условиях поставки, просматривает полученные котировки, согласует их с клиентом и выбирает одну, наиболее удовлетворяющую всем требованиям. После чего завершается оставшая работа по формированию сделки, клиенту отправляется коммерческое предложение.

Далее на основе котировок могут быть определены даты поставки товара целевому заказчику и составлен график поставок (об этом поговорим в одной из следующих статей).

В качестве альтернативы описанной технологии и в зависимости от бизнес-процессов, при которых котировка не важна, можно предложить автосоздание котировок. Тогда в системе автоматизации должна быть предусмотрена определенная настройка, позволяющая обойти запрос условий поставки. Но, стоит отметить, что в таком варианте работы с котировками есть свои недостатки. Котировки, созданные автоматически, по сути не имеют никаких весомых данных, они формируются для некоего абстрактного поставщика с нулевой ценой и отсутствующим сроком поставки. Для проведения каких-либо операций с такими объектами или анализа все равно потребуются их дальнейшее редактирование.

Одной из главных целей автоматизации является не только хранение информации в базе данных и автоматическое выполнение операций без использования бумажных носителей, но и упрощение взаимодействия сотрудников всех отделов, задействованных при формировании и ведении сделки.

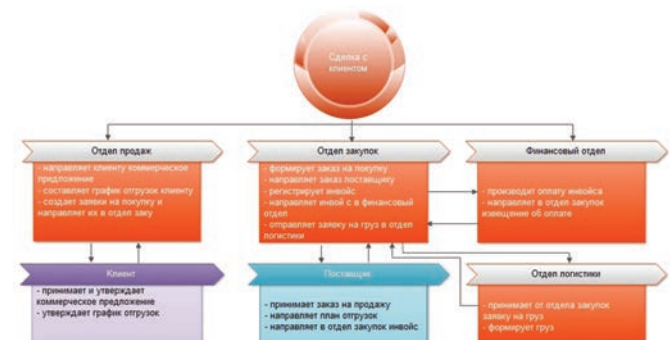
Для удобства работы все действия должны выполняться из одного окна без необходимости в длительных поисках нужных информации и объектов программы. В случае автоматизации работы с котировками центром управления сделкой и осуществления всех операций должен быть заказ клиента, имеющий такой интерфейс, с помощью которого можно составить «шапку» документа, определить состав заказа, цены товаров, данные для внутреннего использования в компании, запросить недостающую информацию. Для связи с другими участниками бизнес-процесса не должны использоваться какие-либо другие сторонние приложения (электронная почта, icq, skype), так как в таком случае происходят лишние затраты времени на набор сообщений, поиск контактов, обсуждение и согласование. В качестве замены мессенджеров более удобно использовать систему внутреннего оповещения сотрудников, встроенную в информационную систему, набор автоматических статусов, присваиваемых при выполнении операций.



Организация закупок у поставщиков

Будем считать, что сделка оформлена, имеется ценовая информация по всем, включенным в нее товарам, составлено и подтверждено клиентом коммерческое предложение. Можем начать подбор необходимого товара на складах компании. В ходе этой процедуры может выясниться, что некоторых позиций в запасах компании недостаточно, чтобы удовлетворить заказ, или их нет совсем. Необходимо совершить закупки.

1. График отгрузок клиенту и создание заявок на покупку
Исходя из условий поставок, запрошенных до подготовки коммерческого предложения, и предпочтений клиента, его производственных или торговых потребностей, продавец может составить график отгрузок товара. График должен содержать информацию о времени поставки и отгружаемом количестве. В системе автоматизации для этого объекта удобно иметь инструмент, который на основе котировок производил бы расчет предполагаемой даты поставки и осуществлял связь строки графика с маршрутом. Также полезно располагать сведениями о закупках и степени обеспеченности каждой строки графика товаром.



Поскольку отгрузки могут осуществляться не целиком, а партиями в разные даты, то и закупки имеет смысл организовывать, отталкиваясь от этих временных промежутков. Так как закупки – это уже область деятельности отдела закупок, то продавец просто создает заявку на покупку на основе строки графика, для которого уже выбрана нужная котировка и соответственно известны цены, поставщик, маршрут, сроки доставки. После этой операции в строке графика поставки должна появиться информация о созданной заявке на покупку со статусом «Не обеспечено».

1. Формирование заказа на покупку

В отделе закупок сотрудники получают уведомление о новой заявке и начинают с ней работу.

Так как для разных сделок может быть заказан один и тот же товар, включенный в разные заявки, несколько товаров могут подходить под одного поставщика и все эти заявки имеют схожие условия поставки по срокам, то имеет смысл включить в информационную систему средство, позволяющее эти заявки объединять в один заказ. Кроме того, уже могут существовать подходящие заказы с нужными товарами, созданные в системе ранее, и имеющие помимо количеств под конкретных клиентов какой-то свободный объем, предназначенный, например, для пополнения запасов фирмы. Этот свободный объем также можно привязать к заявке на покупку при условии совпадения цен, поставщика и целевого склада. Таким образом данные в системе имеют более структурированный и компактный вид, а закупщику удобнее работать с одним заказом, а не с сотней похожих, но состоящих из одной строки.

После того, как заказ на покупку сформирован, ему присваивается статус рабочего документа, и происходит отправка поставщику.

2. Взаимодействие отдела закупок с поставщиком, финансовым отделом и отделом логистики

Поставщик подтверждает заказ и направляет в отдел закупок инвойс, при необходимости закупщик регистрирует план отгрузки товара (backlog).

Закупщик создает инвойс и направляет соответствующее сообщение в финансовый отдел, где в соответствии с условиями

оплаты происходит оплата заказа, после чего система направляет закупщику сообщение, что заказ оплачен.

При необходимости транспортировки заказа закупщик оформляет заявку в отдел логистики, где собираются все заявки по одному поставщику и регистрируется груз. Вопросы грузов и транспортировки в данной статье рассматривать не будем, поскольку это достаточно объемный вопрос, требующий отдельного рассмотрения.

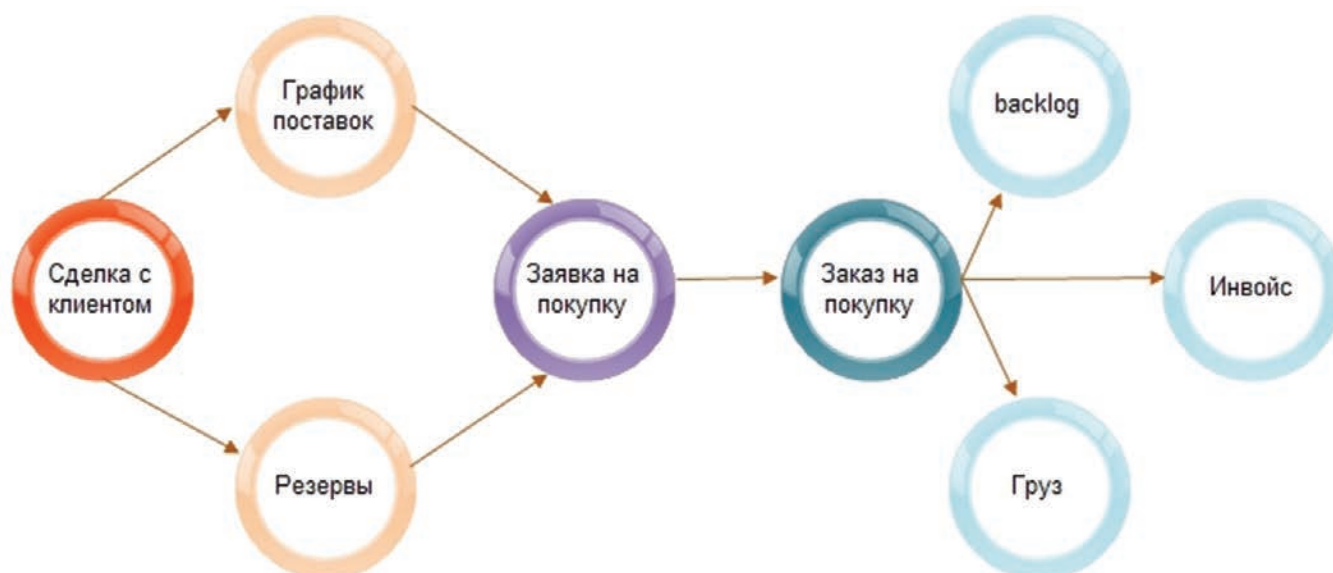
3. Объекты процесса закупки, контроль выполнения этапов, особенности организации процесса.

Таким образом, при работе с закупками в системе автоматизации торговли имеются следующие объекты – сама сделка с клиентом, резервы на присутствующий на складе запас товара, график отгрузки клиенту, заявка на покупку недостающего количества, заказ на покупку, backlog, инвойс, груз.

Понятно, что за каждым из них закреплен свой ответственный сотрудник, но кроме этого в системе удобно иметь инструмент, позволяющий отслеживать выполнение всех этапов бизнес-процесса закупки. Это может быть, например, аналитический отчет, выводящий соответствующую информацию по заказам, его позициям, количествам, запрошенным к покупке, уже зарезервированным, включенным в груз, находящимся в пути, готовым к отгрузке клиенту, уже отгруженным.

Для каждого из участвующих в процессе объектов следует иметь набор статусов, обозначающих степень выполнения этапов – получено или не получено, готово к отгрузке, оплачено, отгружено. Все эти статусы должны присваиваться заказам автоматически по мере поступления информации.

Также стоит отметить, что для каждого сотрудника, участвующего в процессе, необходимо обеспечить максимальный комфорт при работе с данными. Использование системы не принесет должного эффекта, если пользователь будет вынужден постоянно обращаться к большому количеству списков и окон. Вся информация должна быть доступна из одного окна. Для продавца – это сделка с клиентом. В ней ему необходимо предоставить инструмент для создания графика поставки, заявки на покупку, отслеживания этой заявки в заказах на покупку.



Ежегодная Дальневосточная конференция по логистике (слово – практикам)

24-25 апреля 2014 года в Хабаровске в рамках Дней логистики прошла Четвертая ежегодная Дальневосточная конференция по логистике, получившая финансовую поддержку администрации города.

Текст: Анна Кочемасова

Предыдущие конференции (в 2011-2013 гг.) показали высокий интерес логистического сообщества к теме и к формату мероприятия. Ежегодно в мероприятиях Дней логистики принимают участие более 100 человек.

В 2014 году в различных мероприятиях Дней логистики в Хабаровске, в том числе и Конференции, приняли участие более 120 человек. Доклады представили 14 компаний Хабаровска, Владивостока и Москвы.



Спонсором конференции традиционно выступила компания «Систем-сервис».

VIP-участник конференции – «Федеральная грузовая компания». Девять компаний оказали информационную поддержку мероприятию.

В 2014 году мы поменяли формат проведения Конференции, разделив на три блока и насытив их интересными мероприятиями: состоялось и традиционное пленарное заседание, а также групповая работа (обсуждение и решение практических кейсов) и круглый стол по вопросам логистики во внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Нам удалось удержать в фокусе основную цель – обменяться мнениями по вопросу применения в практике новых инструментов управления логистическими операциями.

24 апреля прозвучали следующие доклады:
 «Внедрение изменений – процессов и инструментов. Как внедрить успешно», Виктор Шиков;
 «Логистика компании как система: проблемы и решения», Аслиддинов Бахриддин;
 «Комплексный показатель "Доставка во время" Гурьянов Петр;
 «Подводные камни лизинга автотранспорта», Рыжова Александра;
 «СМР или страхование грузов, что кому?», Пажитнов Андрей;
 «Федеральная грузовая компания – три года на операторском рынке», Силко Илья;
 «Оптимизация распределения функционала и задач исполнения отдела логистики (на примере строительного предприятия)», Гаврилов Артем.

Вторая половина дня была посвящена вопросам управления персоналом.

Любая компания понимает, как важен каждый человек в компании. Где бы ни крылись проблемы – на уровне исполнителей или на уровне ТОП-менеджеров – страдает весь бизнес. Мы предложили новый формат работы по проблематике управления персоналом в логистической отрасли.

Специалисты-практики из разных компаний отрасли (руководители организаций и подразделений, менеджеры по персоналу и все заинтересованные специалисты) в формате фокус-групп разрабатывали решения по заданным кейсам.





По итогам работы, участники получили комплекс практических разработок и советов, которые при желании можно апробировать у себя в компании.

25 апреля 2014 года состоялся круглый стол «Логистические аспекты внешнеэкономической деятельности». В ходе мероприятия обсуждались тенденции развития экспортного потенциала Хабаровского края и проблемы экспортно-ориентированных предприятий края, связанные с транспортировкой продукции на внешние рынки, а также практический опыт решения данных проблем.

Руководитель Центра поддержки и развития экспорта Хабаровского края Суханов И.А. обозначил основные направления поддержки экспортно-ориентированных субъектов, реализуемых в настоящее время в Российской Федерации. Представитель Министерства экономического развития и внешнеэкономических связей Хабаровского края Александров Н.А. представил подробный отчет о тенденциях развития экспорта в регионе, отметил ряд проблем, сдерживающих развитие экспортной деятельности в крае.



В мероприятии приняли участие представители дальневосточного территориального управления Рограницы и приглашенный эксперт юридической фирмы «Marsh&Wilts». Бизнес-сообщество было представлено рядом компаний, занятых в различных сферах деятельности – ООО «ТД РФП», ООО «Сулук», РА «Иня», ООО «Прод-Лидер ДВ». Бизнесмены активно вступали в диалог с представителями органов власти и делились своими наблюдениями и проблемами, которые являются для них наиболее значимыми.

Круглый стол стал площадкой для обмена опытом и для диалога между бизнесом и властью. Все участники круглого стола были ориентированы на совместный поиск эффективного решения сложившегося спектра проблем.

По итогам круглого стола было решено структурировать существующие проблемы, проанализировать соответствующие нормативные документы и направить предложения для снижения данных барьеров в федеральные органы исполнительной власти.

Дополнительно, в рамках конференции прошел Конкурс на лучшую студенческую работу в области логистики.

Если в 2013 году на конкурс было принято на рассмотрение всего 3 работы, то в 2014 году поступило 27 работ из разных регионов страны, а также из Республики Беларусь.

Подарки участникам и победителю Конкурса предоставил ООО ДВМЦЛ (Портал Logistdv).



Специальный приз (книги и право опубликовать статьи в журнале «Вестник транспорта») эксперта А.М. Голубчика получили:

Бац Тарас Григорьевич, автор работы «Определение эффективного способа доставки продукции компании ОАО «ВЛАДХЛЕБ» автомобильным транспортом в Дальнегорский и Кавалеровский районы Приморского края»,

Шевчук Екатерина Максимовна, автор работы «Совершенствование контейнерных перевозок транспортного предприятия на логистической основе».

По сложившейся Традиции Портал Logistdv выбрал и наградил Лучшего логиста года. По итогам 2013 года Лучшим логистом года признан Гаврилов Артем (Хабаровск, «Фар Истерн Рэйл Компани Лимитед»)

Хотелось бы отметить, что работа конференции прошла в конструктивном ключе, участники получили возможность не только заслушать доклады и задать вопросы, но и познакомиться и пообщаться в перерывах.

Программа следующей конференции (2015 года) уже верстается. Присоединяйтесь!

www.logistdv.ru
anna@logistdv.ru, info@logistdv.ru
(4212) 654-554

«Разбор полетов» по внедрению улучшений в компаниях: почему приводят к успеху, а почему – наоборот

Владельцы либо топ-менеджмент компаний с какого-то момента (часто в кризисной либо, реже, предкризисной ситуации) начинают задумываться о внедрении тех или иных улучшений в процессах либо организации работы компании.

Виктор Шиков,
Москва, «Тримас Групп»



Улучшения могут планироваться разные:

- Внедрение либо замена КИС компании на «более современную», более «продвинутую».
- «Реинжиниринг» бизнес-процессов.
- Внедрение новых процессов и моделей / методов работы, ранее не использовавшихся в компании.

Любые изменения проводятся не ради них самих, но с определенной целью и возможностью использования определенных ресурсов.

Основная часть проектов заканчивается «с относительным успехом»: меньше чем могли бы или хотелось, но и неуспешным проект признать нельзя.

Причины успеха

Они разные, но часто сводятся к:

- мудрому и проницательному руководству;
- активной, упорной, целеустремленной и кропотливой работой по внедрению;
- отлаженному взаимодействию между заказчиком и поставщиком решений;
- качественному продукту и т.д.

Причины неуспешности

Для начала сгруппируем причины неуспешности.

Можно довольно четко выделить 2 группы:

- Группа «низовых» или «линейных» причин успеха – в которой ключевую роль играют сотрудники среднего звена или специалисты компании.
- Группа «фундаментальных» причин успеха – в которой ключевую роль играют топ-менеджмент либо владельцы бизнеса. Начнем с фундамента.

Группа фундаментальных причин

Нечеткое целеполагание

Часто при начале – даже инициировании проекта по улучшению, например, процессов закупки и снабжения, цели и задачи владельцами или топ-менеджментом компании формулируются на уровне «мы хотим, чтобы у нас стало лучше». Что именно лучше, в чем и насколько – мало кто понимает.

Очень редко ставятся конкретные цели, вроде:

- Снизить дефицит / повысить удовлетворение спроса до 90–95%.
- Довести оборачиваемость запасов до 20,30,50 суток.
- При удовлетворении спроса не ниже 92% период оборота запасов не более 20–30 суток.

Еще реже формулируется понимание ресурса, который будет использоваться для улучшения. Это приводит к отсутствию измерений «успешно-неуспешно».

Маниловщина

Нежелание и непонимание того, что в период внедрения улучшений руководству компании, в первую очередь придется работать больше.

Вторая составляющая отношение к изменениям: «пусть меняются они, а я – как работал, так и буду – меня изменения не трогают».

Желание изменений без перемен

Такое парадоксальное желание выливается в то, что «вы приходите и нам делаете, а мы уж как-нибудь дальше... как были...».

Часто проект по внедрению улучшений требует изменений в характере работы компании в целом, изменений в смежных процессах, замены сотрудников (не все «старые» сотрудники способны изменить свою деятельность).

Жадность под видом экономии

Тут есть несколько вариантов:

- Попытка «отжать» поставщика услуг в стоимости при сохранении объема работ.
- Попытка сократить объем работ, чтобы снизить стоимость.
- Отсутствие контроля выполнения измененных процессов или использования результатов-методов, моделей. Отсутствие ответственности за неиспользование изменений/улучшений.
- Попытка «сэкономить» на внедрении: «вы нам сами напишите, что и как сделать, а уж мы сами...».
- Попытка ускорить внедрение – сократить сроки сопровождения внедрения.
- Попытка сократить объем услуг при внедрении.

Информационная блокада

Сотрудники не информируются о том, ЧТО и зачем должно поменяться с точки зрения компании или отсутствие динамического информации по изменениям и их коррекции.

Кусочность

Лоскутные улучшения и оптимизация: компетенции одного отдела не востребованы по причине того, что другой отдел не готов воспользоваться результатами улучшений.

Указанные причины – это около 60-80 % неудач. Но есть и некоторые другие.

Группа низовых – «линейных» причин

Эта группа причин неуспеха внедрения улучшений и неудовлетворенности ими является общей для топ-менеджмента компаний и сотрудников среднего звена и специалистов.

Зачастую эти причины приводят к саботажу на том или ином уровне. Эти причины можно также разделить на 2 подгруппы: лень и «самость».

Лень

- Я не хочу так делать и зачем оно мне надо.
- Я не понимаю и мне лень думать, как наложить мне изменения/улучшения на мой опыт в этой компании.
- Нам лень разобраться в предлагаемых изменениях/улучшениях.
- Часто еще до начала использования начинаются разговоры: «у нас это работать не будет», даже если работает у всех.

- Мне лень ознакомиться (прочитать, изучить) с предлагаемыми изменениями, расскажите на пальцах, а лучше дайте шаблон или программу, чтоб оно само (или буду делать «как привык»).
- Нам предлагаемые процессы сложны.

Самость

- Нам так непривычно.
- Мы так раньше не делали.
- Нам непонятно зачем нам это делать? Мы привыкли делать не так.
- Я тут ...цать лет работаю – чего ОНИ мне могут объяснить, как делать?
- Нам непонятны изменения / улучшения.
- Нам непонятно, какие для нас риски несут изменения/улучшения? А вдруг изменения/улучшения приведут к снижению з/п, сокращению сотрудников, падению моего влияния в компании?
- Сотрудники не понимают свою выгоду.
- Топ-менеджмент не понимает свою выгоду.
- Нам непонятно, что именно изменения / улучшения дадут именно нам?
- Кто будет отвечать за результат каждого изменения / улучшения?
- Кто будет отвечать за успех изменения / улучшения?

Лень – не лечится, только продавливается тем, что «все равно будете работать так» и контролем соблюдения изменений либо увольнение. «Самость» – объяснять людям зачем, много раз и постоянно.

Притча

Собрал отец сыновей, взял в руки прутки, согнул – и сломался прутки. Потом взял пучок, стал гнуть его по-всякому – но не сломались прутки.

– Так вот, сыны, мораль такая. Если надо кого-то нагнуть, то лучше сразу весь коллектив. Никто не сломается, никто не уволится.

Именно в объяснении сотрудникам зачем изменения и что они им дадут, и состоит основная работа руководства.

Еще одна распространенная причина: отсутствие контроля выполнения измененных процессов или использования результатов-методов, моделей.

Также негативно действует отсутствие ответственности за неиспользование изменений / улучшений, то есть за саботаж.

Организация логистического управления предприятием (организацией)

С ростом нестабильности внешней среды возрастает потребность предприятий в стратегическом управлении. Стратегическое управление можно рассматривать как управление по результатам.

**Аслиддинов Бахриддин,
Хабаровск, КГКУ «Автобаза
Правительства Хабаровского края»**



Стратегия и планирование в логистике

Аксиома стратегического управления: чтобы выжить и преуспеть, руководство предприятия должно придерживаться агрессивного, оперативного и конкурентного поведения. Только в этом случае предприятию удастся соответствовать изменчивости спроса и различным рыночным возможностям.

Стратегия описывает принципиальный образ действий, выбранный для того, чтобы достичь установленных целей.

Логистическая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

Стратегическое управление логистикой – это деятельность, связанная с постановкой целей и задач логистической системы предприятия и с поддержанием взаимоотношений внутри предприятия и внешней средой, которые дают возможность предприятию добиться своих целей, соответствуют его внутренним ресурсным возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к факторам внешней среды.

Виды стратегии:

- стратегия дифференциации – стремление предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителя;
- стратегия лидерства по затратам – стратегия лидерства на рынке за счет снижения логистических затрат по цепи поставок;

- стратегия фокусирования – концентрация на удовлетворении и исполнении требований потребителей одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель такой стратегии – удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться большой доли в целевом сегменте рынка, однако может привести к малой доле на рынке в целом;

- стратегия диверсификации – используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного функционального стратегического подразделения.

Виды диверсификации:

- горизонтальная – предполагает расширение деятельности предприятия в отношении традиционных для него групп потребителей с использованием имеющихся каналов расширения и методов продажи (например, техника сбыта фирменной продукции); расширение номенклатуры продукции путем добавления к ней родственных и новых видов продукции, которые можно изготавливать и сбывать с использованием ноу-хау предприятия, а также деятельности предприятия на новые для него сегменты рынка;

- вертикальная - предприятие расширяет свою деятельность на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения. Вертикальная диверсификация является формой реализации стратегии интегрированного роста, когда положение предприятия на рынке изменяется за счет расширения путем добавления новых структур;

- латеральная - включение в производственную программу предприятия продукции, не имеющей непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия; отсутствие какой-либо связи между традиционными и новыми областями деятельности предприятия.

Разработке логистической стратегии предшествуют два этапа: прогнозирование и планирование логистической деятельности.

Прогноз логистической деятельности – это вероятностное представление о появлении событий в будущем, основанное на наблюдениях и теоретических положениях; обоснованное

суждение о вероятности наступления одного или нескольких событий или возможных состояниях процесса (явления); суждение о будущем периоде времени. Прогнозирование – процесс получения прогностической информации.

Процедура прогнозирования состоит из следующих этапов:

1. определение объектов прогноза;
2. отбор объектов, которые прогнозируются;
3. определение временных горизонтов прогноза – краткосрочный прогноз, среднесрочный или долгосрочный;
4. отбор модели (моделей) прогнозирования;
5. сбор данных, необходимых для прогноза;
6. обоснование модели прогнозирования;
7. составление прогноза;
8. отслеживание результатов.

При прогнозировании используют различные методы. Методы прогнозирования – это различные способы определения вероятного развития события на заданном отрезке времени в будущем и установления его объемов в денежном или натуральном выражении. Они разрабатываются, как правило, для специфических целей использования, поэтому невозможно дать полный обзор всех существующих методов. Обычно используют стандартные методы, имеющие сложную структуру. Методы прогнозирования могут основываться, в частности, на репрезентативном опросе и опросе экспертов. Всю совокупность методов подразделяют на следующие основные группы:

1. Логико-экономические методы – прогноз составляется в форме логических оценок и суждений на основе всестороннего анализа тенденций его развития в прошлом и на современном этапе (к моменту составления прогноза) с учетом ожидаемых изменений социально-экономических условий и факторов (изменение цен, рост численности населения, перестройка ассортимента, выход на рынок новых товаров). Прогноз носит характер экспертной оценки.

Проведение экспертных оценок осуществляется по специальной процедуре, и ни в коем случае нельзя полагаться на мнение одного специалиста, каким бы опытным и квалифицированным он ни был;

2. Экономико-математические методы – основаны на приемах математической статистики. Наиболее часто используют метод экономико-математического моделирования. В этом случае прогноз составляется на основе реализации модели, которая представляет собой некую систему числовых показателей, связанных между собой таким образом, что они воспроизводят основные связи и закономерности изучаемого явления;

3. Нормативные методы – базируются на системе норм и нормативов рационального потребления. При этом подходе за ориентир принимают норму рационального потребления конкретного вида товаров на некоторую перспективу. В сравнении с достигнутым уровнем потребления рассчитывают вероятные темпы роста продаж, обеспечивающие достижение рационального уровня. Следует иметь в виду, что нормативный метод применим только для средне- и долгосрочного прогнозирования (на пять лет и более). Для прогнозов на предстоящий плановый год, а тем более для обоснования годовых заказов этот метод применять нельзя.

Прогнозирование используется как предварительная стадия разработки планов и служит дополнительным источником при выработке решений по вопросам развития финансово-хозяйственной деятельности.

Задача планирования логистики – разработать проекты, устанавливающие на перспективу определенные параметры логистической деятельности, в результате чего достигается цель логистической системы предприятия.

Планирование логистики – упорядоченный, основанный на переработке логистических данных процесс разработки логистического проекта, определяющий параметры для достижения целей в будущем.

Цель концептуального планирования – предотвратить распыление ресурсов предприятия на слишком большое число разрозненных действий (акций).

Этапы планирования:

1. формулирование целей;
2. постановка проблемы;
3. поиск вариантов;
4. прогнозирование;
5. оценка и принятие решений.

Виды планирования по срокам:

1. стратегическое – касается форм и способов поддержания существующего уровня бизнеса, его развития в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. При стратегическом планировании формулируются только глобальные цели и стратегии, соотносимые с отрезками времени от 10 до 20 лет;

2. долгосрочное – составляются планы инвестиций и программы обслуживания потребителей. Охватывает отрезок времени до 10 лет;

3. Среднесрочное – создаются предпосылки для реализации программ долгосрочного планирования. При этом учитывают финансовый, экономический, технический и технологический аспекты планирования. Его временной промежуток (около пяти лет) определяется прежде всего потребностью во времени, необходимом для инвестиций и особенно для подготовки оборудования и помещений, изготовления специального оборудования;

4. Скользящее краткосрочное.

Виды планирования по функциональным областям:

1. планирование продаж;
2. планирование потребности в материалах;
3. планирование закупок продукции;
4. планирование производства.

Требования к системам планирования:

1. документальное обеспечение. Для согласования плановых расчетов и контроля над выполнением планов важно, чтобы их основные составные части были документированы;

2. полнота;

3. точность. Очень важно правильно выбрать, с какой степенью точности должны быть измерены характеристики объектов планирования, а также определить элементы и содержание плана;

4. согласованность. Все частные планы системы планирования интегрируются и координируются. Согласованность касается прежде всего составных частей плана и отношений между отдельными планами. С позиции содержания планов можно согласовывать цели, прогнозы, мероприятия, средства, действия лиц, ответственных за планы и сроки. Требуется согласование отдельных планов по степени необходимости, срочности, иерархии, последовательности и гибкости.

Интеграция планов заключается в согласование планов различных рангов. Координация планов – согласование планов одного ранга представляет собой интегрированный подход к планированию работы системы, т. е. разработку взаимосвязанных планов обработки материального потока, стандартов и технических условий на выполнение логистических процедур.

Экономическое планирование обеспечивает информацией, полезной при оценке общих тенденций цены, стоимости, заработных плат и других расходов. Сетевое планирование включает в себя разработку сетевых моделей и графиков.

Вопросы логистики должны входить в общий бизнес-план предприятия. Так, в процессе анализа рынка и определения политики необходимо выявить потребности покупателей и выбрать каналы распределений. В процессе оценки различных альтернатив политики и последующего определения наиболее конкурентных стратегий важно учесть все факторы, связанные с поставкой, хранением и продвижением товаров.

Компании зачастую не включают логистику в корпоративное планирование и поэтому не получают прибыль. Причина заключается в динамичной сущности процесса управления материальными потоками. Логистику в этих предприятиях часто отождествляют со снабжением, трактуют как краткосрочный фактор и мало соотносят с долгосрочным планированием.

Логистика является как краткосрочным, так и долгосрочным фактором, различия между которыми трудно установить в связи с ее высокой динамичностью. Однако размеры финансовых и материальных затрат на логистику, а также степень ее влияния на конкурентоспособность предприятия требуют четкого установления такого различия там, где необходимо введение элементов логистики в общий бизнес-план.

Организация управления службами в логистике

Успешное управление материальными потоками на предприятии возможно лишь при выделении соответствующей функции. Динамично изменяющаяся ситуация создает объективную потребность у ряда предприятий в создании службы логистики, отсутствие которой приводит к бессистемности и несогласованности в закупках, хранении, ценах, запасах; длительности производственного цикла; организации сбыта; неразберихе в складском хозяйстве.

Отсутствие структур логистики на предприятиях России скорее результат исторически сложившихся систем управления и неспособности представить службу логистики, чем выраженное нежелание.

Реализация функции управления материальными потоками в исторически сложившихся структурах управления показана на рис. 1. Принципиальный недостаток данной структуры заключается в том, что перечисленные на схеме группы логистических операций соединены в материалопроводящую функцию по традиционному, а не системному методу.



Рис. 1. Традиционная система управления материальным потоком

Проанализируем данный рисунок в разрезе четырех свойств систем (элементы, связи, организация, интегративные свойства).

Элементы (операции) есть, однако состав их складывается случайно, т. е. не исключено, что при проектировании сквозного логистического процесса какие-то операции придется добавить, а какие-то исключить.

Связи между операциями четко не определены и устанавливаются зачастую по случайному закону.

Организация этих операций в единую функцию специально не осуществляется, нет и носителя этой функции на предприятии. Интегративные свойства таким образом взаимосвязанной и организованной совокупности операций в результате не обеспечивают возможности управления материальными потоками на предприятии. На практике это означает, что логистическая функция «растаскивается» по различным службам.

Например, одно подразделение производственного предприятия занимается закупками материалов, другое – содержанием запаса, третье – сбытом готовой продукции. Цели этих подразделений могут не совпадать с целями рациональной организации совокупного материального потока, проходящего через предприятие.

Логистический подход предусматривает управление всеми операциями как единой деятельностью. Для этого на предприятии необходимо выделить специальную логистическую службу, которая будет управлять материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции. Возможная структура органа управления сквозным материальным потоком на предприятии представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура органа управления сквозным материальным потоком

Предлагаемая структура позволяет выделить на предприятии единую функцию управления сквозным материальным потоком. Идея логистической организации состоит в том, что изменения в одном ее элементе вызывают цепную реакцию изменений в других.

Выделяют следующие концепции развития организационных структур в логистической организации:

1. сжатие организационной структуры (сокращение персонала, сетевая организация, группирование функций, оптимизация размеров, отсрочка операций, реинжиниринг бизнес – процессов);
2. наделение полномочиями;

3. формирование команд;
4. профессиональная подготовка (обучение). Логистическая система предприятия функционирует под продуманным и грамотным руководством службы логистики и предполагает взаимодействие сотрудников функциональных подразделений предприятия.

Работа внешней и внутренней служб на логистическом предприятии строится на основе следующих принципов:

1. принцип разделения задач. Внешние службы (отделы продаж, маркетинга и сбыта) осуществляют «обработку» покупателей. Внутренняя служба (подразделение логистики) решает задачи обслуживания потребителей;
2. принцип обслуживания покупателей. Внешняя служба распоряжается исполнением полученного заказа. Система сокращает число дополнительных запросов и снижает интенсивность обмена данными между внешней и внутренней службами при исполнении заказа потребителя;
3. принцип кооперации. В целях поддержки и разгрузки внешней службы, а также для стимулирования командного духа сотрудники внутренней службы привлекаются к работе с покупателем. Это устраняет традиционное разделение между службой, работающей с потребителями, и службой, исполняющей заказы. Принцип кооперации сохраняет силу только в том случае, когда внешняя и внутренняя службы работают совместно. Важно, чтобы действия сотрудников отдельных подразделений координировались в составе одной команды.

К организационной структуре как процессу обслуживания потребителей предъявляют ряд требований:

1. Усилия сотрудников функциональных подразделений предприятия, а также имеющиеся ресурсы направляются на создание дополнительной ценности для потребителя;
2. Все средства и ресурсы предприятия, необходимые для выполнения заказов потребителей, доступны независимо от их функциональной принадлежности. Основные виды ресурсов находятся в состоянии постоянной готовности к выполнению требуемых работ, операций, услуг;
3. Деятельность сотрудников функциональных подразделений организуется и ориентируется на осуществление целостного процесса выполнения заказов потребителей.

Очень важно на предприятии создать систему управления логистическим персоналом.

Специалистов по логистике можно подразделить на две категории:

1. Тактики, хорошо владеющие необходимыми навыками работы (компьютерная грамотность, знание информационных систем, складского оборудования и транспортных средств);
2. Стратеги, обладающие высокими аналитическими способностями и хорошими способностями к коммуникации, владеющие навыками планирования, организации и управления.

Задача специалиста по логистике – достижение продуктивных рабочих отношений со специалистами других функциональных подразделений предприятия. Для эффективного решения задач в области обслуживания потребителей специалисты по логистике имеют непосредственный доступ ко всем видам и уровням информации.

Специалист по логистике должен располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления предприятием. Это дает ему право принимать решения. Специалист по логистике располагает также полномочиями, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к налаживанию

межличностных отношений между сотрудниками функциональных подразделений предприятия. Такие полномочия выражаются в степени влияния специалиста по логистике на решение вопросов, находящихся за пределами формальных отношений.

Руководитель службы логистики подчиняется напрямую одному из заместителей генерального директора или непосредственно генеральному директору. Таким образом, руководитель службы логистики получает достаточно высокий статус и полномочия, а также относительную независимость от руководителей других функциональных служб и подразделений предприятия. Каждый сотрудник в иерархии управления имеет как руководителя, так и подчиненных (принцип единоначалия). Сотрудник подчиняется только одному руководителю и получает приказы только от него. Каждый сотрудник должен четко знать свое место в организационной структуре управления предприятием.

Интересы предприятия имеют приоритет перед интересами отдельной личности, представляющей конкретное функциональное подразделение предприятия. Решения принимаются только с точки зрения достижения глобальных целей предприятия, а не отдельной личности.

Принципы управления логистическим персоналом:

- стимулирование самостоятельности и предприимчивости – поощряется творческий подход и оправданная степень риска в процессе выполнения должностных обязанностей персоналом службы логистики;
- связь с жизнью, ценностное руководство – поддержка устойчивых традиций предприятия при личном участии высших руководителей;
- верность своему делу – перемены происходят в том случае, когда сотрудники функциональных подразделений признали их необходимость, сами принимали решения в пользу перемен и выбирали их направления.

Производительность труда логистического персонала определяется отношением объема полученного дохода к среднесписочному числу логистических работников, занятых на предприятии.

При разработке механизмов управления логистическими структурами на предприятии не следует забывать, что данная служба тесно взаимодействует с другими, не менее важными и значимыми для предприятия структурами.

Методы оценки логистических затрат и пути их оптимизации

Логистические затраты – это совокупность затрат на управление движением материальных потоков по всей логистической системе – от поставщиков сырья, через производственное предприятие до конечного потребителя.

Для определения эффективности логистической системы предприятия проводится сравнение внутренних и внешних затрат. Определяется, какие виды деятельности выполняются лучше, чем у других производителей, сравнивается структура логистических затрат на данном предприятии и у его конкурентов.

Логистические затраты классифицируют по следующим признакам:

- I. По степени создания добавленной стоимости:
 1. продуктивные затраты – затраты на работу, направленную на создание добавленной ценности;
 2. затраты на поддержание логистического бизнеса – сами по себе создают ценности, но они являются необходимыми (на транспортировку, оформление заказов, ведение учета продукции);
 3. убыточные затраты – затраты на работы, которые не могут дать результатов (на простой оборудования);

4. затраты на контроль – затраты на мероприятия, для предотвращения нежелательных результатов обслуживания потребителей.

II. По механизму отнесения на конкретный носитель:

1. прямые затраты – затраты, которые могут быть непосредственно отнесены на конкретный носитель (продукт, группу изделий, заказ);

2. косвенные затраты – затраты, которые могут быть отнесены на носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов.

3. По связи с объемом производства:

1. переменные затраты – затраты, зависящие от объема производства (на переналадку, размещение заказа, хранение или складирование запасов во времени);

2. постоянные затраты – затраты, не зависящие от изменения объема исполняемых заказов внутренних и внешних потребителей;

3. полные затраты – отнесенная на определенный объект (продукт, группу продуктов, заказ, место возникновения затрат, сферу производства) общая сумма затрат, как зависящих, так и не зависящих от объема исполняемых заказов;

4. частичные затраты – относимые на определенный объект части затрат, выделенные по определенным признакам. Эти затраты, как правило, зависят от объема выполняемых заказов;

5. фактические затраты – затраты, действительно приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых заказов потребителей и равные объему потребленных ресурсов, умноженному на действующие цены на эти ресурсы;

6. нормальные затраты – средние затраты, приходящиеся на определенный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме обслуживания. Эти затраты равны фактическому объему потребленных ресурсов, умноженному на их средние цены;

7. плановые затраты – затраты, рассчитанные для определенного логистического объекта и определенного периода при заданных программе обслуживания, объеме заказов потребителей и технологии. Эти затраты равны запланированному объему потребления ресурсов, умноженному на их плановые цены;

8. затраты упущенных возможностей – характеризуют упущенную выгоду. Она связана с тем, что ограниченный объем ресурсов может быть использован только определенным образом, что исключает применение другого возможного варианта, обеспечивающего получение прибыли;

9. транзакционные затраты – затраты, связанные с оформлением закупки.

Рассмотрим отдельные виды логистических затрат.

Затраты на содержание запасов. Эти затраты состоят из стоимости выполнения заказа и стоимости хранения запасов.

Затраты на формирование и хранение запасов связаны с отвлечением оборотных средств в запасы продукции, а затраты на хранение запасов – с хранением запасов на складе, их погрузкой и разгрузкой, страхованием, убытками от мелких краж, порчи, устаревания, выплаты налогов. Также учитываются альтернативная стоимость капитала, связанного с запасами или вложенного в них, затраты на страхование, заработную плату складского персонала сверх нормативного количества, процент на капитал и др.

Затраты, связанные с хранением единицы запаса:

1. складские затраты (плата за площадь, энергоснабжение, отопление, воду, канализацию);
2. заработная плата складского персонала;

3. налоги и страховые взносы, зависящие от стоимости запаса;

4. плата за производственные фонды;

5. потери от иммобилизации средств в запасах;

6. издержки вследствие порчи продукции, ухудшения качества, уценки, списания, естественной убыли от усушки, утруски, морального старения, кражи;

7. затраты на регламентные работы, проводимые с хранимой продукцией;

8. оплата персонала, связанного с инвентаризацией, профилактикой, осмотром и уборкой склада;

9. затраты на регистрацию поступающих требований (заявок и заказов);

10. затраты на подготовку кадров;

11. затраты на комплектацию продукции и ее упаковку.

Издержки, связанные с дефицитом запасов, имеют место тогда, когда нет в наличии необходимых видов продукции. Например, недополученные поступления от сбыта, дополнительные затраты, вызванные задержками в производстве продукции, штрафы, налагаемые за срыв сроков поставки продукции заказчиком.

Дополнительные затраты при дефиците запасов:

- издержки в связи с невыполнением заказа (задержкой отправки заказанной продукции) – дополнительные затраты на продвижение и отправку того заказа, который нельзя выполнить за счет имеющихся запасов продукции;

- издержки в связи с потерей сбыта – имеют место тогда, когда постоянный заказчик обращается за данной покупкой на другое предприятие (такие затраты измеряются в показателях выручки, потерянной из-за неосуществления торговой сделки);

- издержки в связи с потерей заказчика – возникают в случаях, когда отсутствие запасов продукции оборачивается не только потерей той или иной торговой сделки, но и тем, что заказчик начинает искать другие постоянные источники снабжения. Такие затраты измеряются в показателях общей выручки, которую можно было бы получить от реализации всех потенциальных сделок заказчика с предприятием.

Способы минимизации суммарных затрат на хранение запаса:

- снизить до минимально возможного уровня постоянные затраты на каждое пополнение запаса (что позволит снизить средние уровни запасов с соответствующим снижением альтернативных затрат капитала, вложенного в запасы);

- при определенных постоянных затратах на каждое пополнение оптимизировать средний уровень хранения запасов, чтобы минимизировать суммарные затраты на хранение запасов за определенный период (суммарные затраты на пополнение плюс альтернативные затраты капитала).

Затраты, связанные с качеством продукции. Эти затраты подразделяют на производственные и непроизводственные.

Производственные затраты, связанные с качеством, делятся на три группы:

I. Затраты на предупреждение возникновения дефектов – это затраты на любое действие, принимаемое в целях выявления, предупреждения или уменьшения риска несоответствия продукции требованиям качества, а именно:

1. на маркетинг и маркетинговые исследования;
2. планирование качества;
3. контроль качества конструкторской и технической документации;
4. производственную проверку конструкции на надежность и безопасность;
5. разработку, внедрение методов статистического контроля, анализа и регулирования технологического процесса, в том числе применение компьютеров;

6. работы по стандартизации (разработка стандартов предприятия, нормативной документации, рабочих конструкций по обеспечению функционирования систем качества);
7. метрологическое обеспечение производства (проверка и ремонт средств измерения);
8. автоматизацию рабочих мест;
9. техническое обучение и повышение квалификации работников предприятия;
10. контроль комплектности, консервации, маркировки и упаковки продукции;
11. контроль условий хранения и транспортировки готовой продукции;
12. проведение пусконаладочных работ (шефмонтаж оборудования).

II. Затраты на контроль и оценку качества продукции - затраты на определение соответствия продукции заданным параметрам. Они включают в себя затраты:

1. на входной контроль;
2. операционный контроль;
3. приемочный контроль и испытания готовой продукции.

III. Издержки от брака – это потери, связанные с тем, что не достигнуто требуемое качество. Они делятся на внутренние и внешние затраты.

Затраты на внутренние издержки образуются внутри предприятия в связи с несоответствием продукции требованиям качества на любой жизненной стадии ее цикла развития и состоят из затрат:

1. на анализ и оценку дефектных изделий, выявленных в процессе производства;
2. ремонт дефектных изделий;
3. переработку отходов;
4. повторные испытания, контроль, проектирование и т. д.;
5. обучение.

Затраты на внешние издержки возникают после поставки дефектной продукции и включают в себя затраты:

1. от брака, выявленные в сфере эксплуатации продукции;
2. на дополнительные хозрасчетные издержки и потери, связанные с выпуском некачественной продукции.

Помимо производственных затрат существует группа непроизводственных затрат, связанных с качеством. Они включают в себя затраты:

1. на подтверждение качества и предоставление потребителю дополнительных объективных доказательств качества;
2. испытания продукции в специальных сторонних организациях;
3. демонстрационные испытания в рекламных целях;
4. сервисное обслуживание.

На предприятиях должен производиться постоянный анализ затрат на обеспечение качества, который преследует следующие цели:

1. выбор оптимального решения всех частных вопросов в системе качества;
2. учет экономического эффекта в программах и планах мероприятий по качеству;
3. оценка окупаемости затрат;
4. установление очередности совершенствования систем качества, мотивации работ в области качества.

Затраты на складскую деятельность. Затраты хранения связаны с обеспечением сохранности продукции. Они являются дополнительными затратами, вызванными продолжением процесса производства в сфере обращения, т. е. носят производительный характер. Однако производительными затратами они будут только при хранении нормативного объема запасов продукции, необходимого для обеспечения непрерывности логистического процесса. В затраты хранения входят:

- затраты по содержанию складов;
- заработная плата складского персонала;
- недостача продукции в пределах норм естественной убыли;
- административно-управленческие и другие расходы.

Складские затраты определяют по сумме затрат на организацию хранения продукции и сумме накладных расходов.

Задачи минимизации складских затрат:

- определение оптимального числа ступеней складирования;
- определение оптимального числа складов на каждой ступени;
- установление местоположения складов, обеспечивающего минимальные общие затраты;
- нахождение рационального распределения мест поставки.

Перечень затрат, необходимых для эксплуатации склада:

1. затраты на планирование загрузки и работы персонала склада;
2. расходы на ввод в эксплуатацию и апробацию;
3. годовые расходы на межскладские перемещения;
4. денежные расходы, списываемые на издержки;
5. затраты на необходимые начальные запасы продукции.

Затраты на транспортировку. Это затраты на транспортировку продукции от места продажи или закупок до местонахождения покупателей; являются дополнительными затратами, связанными с продолжением процесса производства в сфере обращения. Транспортные затраты включают в себя оплату транспортных тарифов и различных сборов транспортных предприятий, затраты на содержание собственного транспорта, стоимость погрузочно-разгрузочных работ, экспедирования грузов.

Затраты, связанные с транспортировкой продукции от продавца к покупателю:

1. расходы, связанные с подготовкой продукции к отгрузке (проверка продукции по количеству и качеству, отбор проб, упаковка);
2. расходы на погрузку продукции на транспортные средства внутреннего перевозчика;
3. оплата тарифов на перевозку от пункта отправления до пункта перевалки на магистральный транспорт;
4. оплата тарифов на погрузку груза на магистральные транспортные средства;
5. оплата стоимости транспортировки продукции международным транспортом;
6. оплата страхования груза при доставке;
7. оплата таможенных пошлин, налогов и сборов при переходе таможенной границы;
8. расходы по хранению продукции в пути и пунктах перегрузки;
9. расходы по выгрузке груза в пункте назначения;
10. расходы по доставке продукции со склада покупателя до пункта конечного назначения.

Основные направления снижения затрат на перевозки:

- снижение затрат на топливо путем выбора оптимальных мест заправки с учетом стоимости топлива в различных странах;
- снижение затрат на «суточные» и «квартирные» путем нормирования времени выполнения рейса;
- уменьшение расходов на дорожные сборы за счет выбора оптимального маршрута, а также применение смешанных автомобильно-морских, автомобильно-железнодорожных сообщений;
- повышение производительности труда.

Затраты по заводу продукции включают в себя:

- оплату тарифов и сборов транспортных предприятий при заводе продукции на торговые предприятия. Тарифы рассчитываются как произведение средней тарифной ставки за 1 т груза данного класса (при установленном среднем расстоянии) на массу груза;
- сборы транспортных предприятий на выполнение погрузочно-разгрузочных работ, а также за подачу и уборку транспортных средств (автомобилей, вагонов);

- оплату транспортно-экспедиционного обслуживания и других услуг;
- затраты на содержание собственного транспорта.

К затратам по отправке продукции относятся:

- расходы по оборудованию транспортных средств;
- издержки по переадресовке грузов;
- сборы транспортных организаций;
- расходы по оплате счетов сторонних организаций;
- расходы по оплате погрузочно-разгрузочных работ и услуг при отправке продукции с предприятий оптовой торговли.

Себестоимость перевозок – выраженная в денежной форме величина эксплуатационных расходов транспортного предприятия, приходящихся в среднем на единицу продукции транспорта.

Себестоимость перевозки 1 т груза складывается из затрат:

1. на погрузку- разгрузку;
2. транспортирование;
3. ремонт и содержание автомобильных дорог;
4. организацию и обеспечение безопасности движения на дорогах;
5. складское хранение груза;
6. подготовку груза к перевозке и складированию после разгрузочных работ.

Рассмотренные и многие другие виды затрат формируют себестоимость изделия.

Себестоимость продукции – выраженные в денежной форме затраты, связанные с использованием в процессе производства основных фондов, сырья, материалов, топлива, энергии, труда, а также другие затраты на производство и реализацию продукции. Рекомендуется следующая группировка затрат по калькуляционным статьям:

1. сырье и материалы;
2. покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера;
3. возвратные отходы (вычитаются);
4. топливо и энергия на технологические цели;
5. основная заработная плата производственных рабочих;
6. дополнительная заработная плата производственных рабочих;
7. налоги и отчисления в бюджет, сборы и отчисления местным органам власти;
8. износ инструментов и приспособлений целевого назначения;
9. общепроизводственные расходы;
10. общехозяйственные расходы;
11. потери от брака;
12. коммерческие расходы.

Себестоимость продукции является одним из факторов формирования прибыли. Между величиной прибыли и себестоимостью существует обратная функциональная зависимость. При росте затрат на реализованную продукцию более высокими темпами, чем выручка, рентабельность продаж снижается, и наоборот. Себестоимость реализованной продукции не равна себестоимости продукции произведенной. Различия в темпах роста себестоимости произведенной и реализованной продукции показывают тенденции изменения рентабельности продаж в следующем периоде, когда будут реализованы остатки готовой продукции отчетного периода. Так, если себестоимость произведенной продукции увеличивалась более медленными темпами, чем реализованной, то можно предположить, что в следующем периоде при прочих равных условиях рентабельность продаж повысится.

Этапы анализа себестоимости:

1. сопоставление затрат на произведенную и реализованную продукцию с изменением выручки от реализации;
2. оценка эффективности использования каждого вида ресурсов;

3. анализ затрат на 1 руб. произведенной (реализованной) продукции;
4. анализ выручки на 1 руб. вложенных средств.

Эти показатели обеспечивают наглядную связь с прибылью – повышение затрат ведет к снижению прибыли с каждого рубля вложенных средств, и наоборот.

Достоинство этих показателей состоит в том, что они универсальны – их можно использовать в любой отрасли и охватывать как всю продукцию, так и отдельные ее виды.

Недостаток показателей – на них может оказывать влияние множество факторов как субъективного, так и объективного характера, т. е. не зависящих от качества работы предприятия.

Для снижения себестоимости на предприятиях проводится анализ затрат.

При этом используют различные методы:

1. стратегический анализ – сравнение положения предприятия с точки зрения затрат на обслуживание потребителей с другим, занимающимся аналогичным видом деятельности;
2. функционально-стоимостный анализ – метод, основанный на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснения возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Принципы контроля над логистическими затратами: 1) усилия концентрируются на контроле затрат в местах их возникновения;

3. данные по разным видам затрат обрабатываются по-разному;
4. эффективным путем к сокращению затрат является сокращение видов деятельности (процедур, работ, операций). Попытки снизить уровень дополнительных затрат редко бывают эффективными. Нельзя пытаться выполнить с низким уровнем затрат то, что не нужно было делать вообще;
5. деятельность предприятия должна оцениваться в целом. Для экономической оценки бизнеса нужно иметь представление о том, как снижение затрат в одной области повлияет на производительность в другой;
6. недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного предприятия, необходимо выявить механизм их образования и влияния внешних факторов.

Способы снижения уровня логистических затрат:

1. проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, а также торговых скидок;
2. поиск более дешевых заменителей ресурсов;
3. выявление путем анализа и пересмотра цепи поставок тех видов деятельности, которые не создают добавленной ценности, и их исключение;
4. компенсация роста затрат в одном звене цепи поставок за счет сокращения затрат в другом;
5. улучшение взаимодействия предприятия с его поставщиками и потребителями в цепи поставок. Например, координация деятельности предприятия и его партнеров в области своевременной доставки продукции снижает уровень затрат на складские операции, управление запасами, хранение и доставку готовой продукции;
6. проведение регулярного внутреннего аудита с последующим выявлением резервов для улучшения использования ресурсов предприятия;
7. обновление наиболее затратных звеньев цепи поставок путем привлечения инвестиций в бизнес;
8. повышение уровня подготовки сотрудников путем участия в тренингах, курсах повышения квалификации, проведение аттестаций;
9. использование прогрессивных методов оплаты труда (премирование за достижение и перевыполнение плановых показателей);
10. оказание содействия поставщикам и покупателям в достиже-

нии более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для дилеров).

Особенности логистики в отраслевых сферах

Логистика в оптовой торговле. С точки зрения логистики наиболее значимыми участниками процесса товародвижения являются оптовое и транспортное звенья.

Совершенствование логистики в оптовой торговле может осуществляться по двум направлениям, первое из которых предусматривает развитие опта во взаимосвязи с технико-технологическим и организационным совершенствованием всей системы товародвижения. Второе направление предусматривает совершенствование внутри складских грузоперерабатывающих систем.

Наличие второго направления обусловлено тем, что предприятия оптовой торговли сами по себе представляют складские грузоперерабатывающие системы. Применение логистического подхода к управлению товарными потоками в пределах этих систем является важным слагаемым повышения эффективности функционирования оптового звена. Следует отметить, что внутрискладская логистика в оптовой торговле на начало рыночных преобразований широкого развития не имела. Уровень механизации погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ не превышал 11 % (продовольственные товары). Лишь на некоторых оптовых базах была внедрена механизация внутрискладских работ с применением вилочных электропогрузчиков и технологии работы с пакетированными грузами. В настоящее время транспортно-складские затраты при доставке грузов массового потребления составляют более 40 % стоимости груза. В странах с развитой логистикой эти затраты не превышают 15 %.

Оптовые предприятия в процессе реализации товаров могут выполнять работы по логистическому сервису: хранение товаров, транспортировку, экспедирование грузов, фасовку, обработку, подсортировку, маркировку товаров машиночитаемыми кодами. По данным зарубежных источников, при развитом рынке в структуре предоставляемых оптовыми предприятиями платных услуг на первом месте находятся транспортные, затем услуги по хранению, маркировке, сортировке и упаковке товаров. На оптовых предприятиях Российской Федерации перечисленные услуги, за исключением хранения, пока не получили широкого развития.

Логистика в розничной торговле. Совершенствование розничной торговли, так же как и оптовой, с точки зрения логистики, следует рассматривать как совершенствование звена системы товародвижения. Объектом рационализации в этом случае является вся совокупность участников движения. Розничное звено совершенствуется до такой степени, в которой это необходимо с точки зрения общей стратегии, избранной для совершенствования всей системы.

Решения логистического характера принимаются на стадии проектирования магазинов, помещения которых должны удовлетворять требованиям сквозных технологических процессов. С учетом требований должны выбираться:

- размеры площадей отдельных помещений и технологических зон;
- ширина дверных проемов;
- высота и площадь разгрузочных рамп;
- планировка торговых залов.

Гармонично вписывается в сквозную товаропроводящую систему и комплекс оборудования магазина.

Основные принципы организации торгово-технологических процессов в магазине:

1. соответствие торгово-технологического процесса научно-техническому уровню;

2. создание максимальных удобств для покупателей;
 3. достижение наиболее рационального использования материально-технологической базы торговых предприятий;
 4. создание для работников торговых предприятий благоприятных условий, обеспечивающих высокую культуру и производительность труда;
 5. обеспечение полной сохранности товарно-материальных ценностей;
 6. достижение высокой экономической эффективности торгово-оперативной деятельности различных предприятий.
- Все компоненты производительных сил магазина – помещение, технологическое оборудование, кадры, информация, товары и обращающаяся тара – должны быть увязаны в единую систему, которая, в свою очередь, должна быть увязана в общую систему товародвижения.

Транспортные организации. Существенное влияние на стоимость продвижения товаров к конечному потребителю оказывает организация их транспортировки в процессе распределения. В странах с развитой логистикой перевозками занимаются, как правило, специализированные транспортные компании. На начало рыночных преобразований транспортировка в Российской Федерации также осуществлялась в основном специализированными транспортными предприятиями. В настоящее время имеет место широкая практика самостоятельного выполнения не свойственных оптовой торговле транспортных работ. В результате при выполнении большинства автомобильных перевозок коэффициент использования пробега не превышает 0,5, не обеспечивается полное использование грузоподъемности транспорта.

Выводы

1. Стратегическое управление логистикой – деятельность, связанная с постановкой целей и задач логистической системы предприятия и поддержанием взаимоотношений внутри предприятия и внешней средой, которые дают возможность предприятию добиться своих целей, соответствуют его внутренним ресурсным возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к факторам внешней среды.

2. Идея логистической организации состоит в том, что изменения в одном ее элементе вызывают цепную реакцию изменений в других. Выделяют следующие концепции развития организационных структур в логистической организации: сжатие организационной структуры, наделение полномочиями, формирование команд, профессиональная подготовка (обучение).

3. Логистические затраты – совокупность затрат на управление движением материальных потоков по всей логистической системе – от поставщиков сырья, через производственное предприятие до конечного потребителя.

Для снижения себестоимости на предприятиях проводят анализ затрат с помощью следующих методов:

1. стратегический анализ – сравнение положения предприятия с точки зрения затрат на обслуживание потребителей с другим, занимающимся аналогичным видом деятельности;
2. функционально-стоимостный анализ – метод, основанный на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснения возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Комплексный показатель «Доставка вовремя»

Практика показывает, что в современных реалиях рынка, своевременность поставки зачастую играет даже большую роль, нежели стоимость. Соответственно, необходимо эту самую своевременность измерять, чтобы понимать, где, на каком этапе мы находимся в настоящий момент, чтобы выставлять цели и достигать их, чтобы разрабатывать инструменты и совершенствовать их использование. Поэтому каждый из этих пунктов заслуживает отдельного рассмотрения, управления и оптимизации, что и является целью логистики.

**Петр Гурьянов,
Хабаровск, «Шнейдер Электрик»**

Многие из нас, так или иначе, встречались с понятием 7R of logistics:

1. Right Product (правильный продукт)
2. Right Place (в правильное место)
3. Right Price (с правильной стоимостью)
4. Right Customer (правильному заказчику)
5. Right Condition (в правильном состоянии)
6. Right Time (в правильное время)
7. Right Quantity (в правильном количестве)

Пример из недавней практики: встречаясь с нашими ключевыми партнерами – потребителями продукции, мы всегда задаем вопросы, вроде: «Что вас не устраивает в логистике нашей компании и что вы хотели бы улучшить?». Стоит отметить, что раньше, два-три года назад основным вопросом были сроки поставки продукции (что в рамках нашей компании имеет отношение, скорее, к управлению товарным запасом (наличием на складе), нежели к операционной логистике (транспортировка и складирование)), а также вопросы стоимости продукции. Сейчас же тенденция такова, что клиента интересует, прежде всего, СВОЕВРЕМЕННОСТЬ. Именно своевременность и соблюдение договорных обязательств по поставке ставится во главу угла. Такова современная специфика бизнеса – кто поставил продукт **ВОВРЕМЯ**, тот получил за него деньги.

Классический KPI для измерения своевременности поставки это:

$$OTD = \frac{DO}{PO}$$

где:

PO – Placed orders (размещенные заказы),

DO – On-Time Delivered orders (заказы, доставленные вовремя).

Формула простая, интуитивно понятная, и казалось бы, какие могут быть сложности? Но они, как показывает практика, есть.

Давайте разберем, как выглядит «Доставка вовремя» с точки зрения различных участников цепочки поставок.

«Доставка вовремя» с точки зрения продавца

В большинстве крупных компаний коммерческие службы отделены от служб логистики. Более того, часто они противопоставляются друг другу и чуть ли не враждуют. Как минимум, у продавцов всегда во всех невыполнениях планов виноваты логисты. Как рассуждает продавец: я оформил заказ,

пообещав клиенту, что доставка будет такого-то числа. Если все ок – так и должно быть, если нет, то логистика все провалила, а конкретно – служба доставки.

У людей неподготовленных слово «доставка» однозначно ассоциируется только с одной функцией – физически привезти что-либо куда-либо. И т.к. в достаточно крупных компаниях транспортная составляющая чаще всего отделена от склада, закупок и других логистических служб, то все претензии, чаще всего, поступают непосредственно к «начальнику транспортного цеха». А это верно только отчасти.

Давайте посмотрим на процесс своевременного прибытия товаров к покупателю с точки зрения всей логистической цепочки в обратном порядке. Итак, **«доставка вовремя» по версии логиста** это:



- своевременное прибытие транспорта с заказом к клиенту (Transportation);
- своевременное убытие транспорта со склада поставщика (Transportation);
- своевременная готовность заказа к отгрузке (Warehouse);
- наличие необходимых материалов на стоке (Material Management);
- наличие необходимых материалов в предназначенных местах хранения (Inventory Management);
- своевременное размещение материалов в предназначенные места хранения (Warehouse putaway);
- своевременная поставка (закуп) материалов (Purchasing).

Очевидно, что из семи пунктов непосредственно к транспортировке (а именно это неподготовленные люди считают в целом доставкой), относится всего два. А ведь пунктов можно еще добавить: развернуть складскую обработку более подробно, процесс заказа товара и т.п. Ошибки могут произойти на любом из этапов. А «крайними», чаще всего, оказываются сотрудники доставки, и они же оказываются вовлечены в конфликт с отделом продаж и т.д.

Любой KPI, а OTD - это, несомненно, KPI, призван не только измерить какой либо процесс, но и дать возможность проанализировать возникающие проблемы. Разложив процесс «своевременной доставки» на составляющие, мы уже понимаем, что транспортного влияния там не так уж и много. Но раз оно есть, давайте попробуем выделить его отдельно (см. формулу):

$$OTDT = \frac{OTD_{wro}}{WRO}$$

где:

WRO – Warehouse ready orders (заказы, подготовленные складом к отгрузке),
OTD_{wro} – On time delivered WRO (своевременно доставленные клиенту заказы из числа, подготовленных складом).

Таким образом, служба доставки отвечает за своевременность доставки только тех заказов, которые были своевременно подготовлены складом к отгрузке. Это справедливо, понятно и доступно для сотрудников соответствующей службы.

Ключевое здесь «своевременно подготовленных складом к отгрузке», т.е. подключается складская составляющая. Давайте измерим и ее по формуле:

$$OTDW = \frac{WRO}{WPO}$$

где:

WRO – Warehouse ready orders (заказы, своевременно подготовленные складом к отгрузке),
WPO – Warehouse Placed Orders (заказы, поступившие на склад).

На мой взгляд, это наиболее комплексный KPI в операционной логистике. Сам термин дословно можно перевести как «доставка вовремя складом», т.е., фактически, своевременная подготовка к отгрузке. Но стоит отметить, что этот показатель универсален. Если мы вернемся к процессу с точки зрения логиста, то увидим, что пункты с 3-го по 7-й, фактически, напрямую зависят от склада. Т.е. это зона ответственности, чаще всего, одного менеджера. От того, как организованы процессы приемки, размещения, инвентаризации, внутренних перемещений и оптимизаций напрямую будет зависеть выполнение этого показателя. Т.о., контролируя всего один KPI, мы можем комплексно оценить, насколько четко функционирует наше складское хозяйство.

В рамках данного анализа отмечу, что без учета форс-мажора существует лишь две глобальных причины снижения OTDW:

1. Невыполнение складом сменного задания.
2. «Вычерки» - отсутствие товара в месте хранения:
 - ошибки при подборе;
 - ошибки при приемке;
 - ошибки при инвентаризации;
 - ошибки учетной системы;
 - злой умысел.

Следовательно, если мы мониторим этот показатель постоянно, то его снижение покажет нам, в какой из перечисленных областей складского процесса имеются проблемы, которые следует анализировать, искать и устранять.

Нюанс: многие компании оперируют понятием «выполнение

сменного задания», пытаются его измерять и вводят соответствующие показатели. Но почему-то при этом «вычерки» выводятся за пул «выполнения сменного задания». Это, на мой взгляд, несправедливо, т.к. ошибка, из-за которой возник «вычерк», допущена на складе, так что измерять весь процесс следует одним комплексным KPI (это удобно и наглядно).

Теперь давайте вернемся к тому, с чего начали – посчитаем общий показатель:

$$OTDC = \frac{DO}{PO}$$

PO – Placed orders (размещенные заказы)

DO – On-Time Delivered orders (заказы, доставленные вовремя)

Но давайте добавим к названию показателя одну букву С – client. Мы таким образом подчеркиваем значимость этого показателя для клиента. Клиенту не важны наши внутренние процессы. Наши акционеры, инвесторы, владельцы будут оценивать удовлетворенность клиента именно по этому показателю.

Но мы уже ушли от «доставка = транспорт», мы умеем развернуть эту самую «доставку вовремя» до глубины как минимум, складского процесса. Соответственно, при возникновении проблем с показателем, мы гарантированно не станем заикливаться на процессе непосредственно транспортировки товара клиенту, а будем «копать в глубину»

Любой KPI необходимо измерять. Возникает вопрос, какие именно единицы необходимо измерять, чтобы показатель считался корректно. В чем же мы можем посчитать кол-во размещенных и своевременно доставленных (либо подготовленных к доставке складом для WOTD) заказов?

- Тонны (кг, куб.метры и т.п.).
- Деньги.
- Стандартизированные грузовые единицы (приведенные коробки, условные единицы и т.п.).
- Линии заказа (документостроки).
- Комплексные учетные единицы.
- И т.д., в зависимости от ваших процессов.

И здесь очень важно, чтобы коммерческая служба если не оперировала бы теми же понятиями, что и логистика, то хотя бы понимала, как считаются показатели логистики. Например, логистика считает свои качественные показатели в отгруженных паллетах. И если по результатам месяца мы отгрузили 99 паллет из запланированных 100, то показатель качества работы логистики (OTDW) равен 99%. А коммерсанты считают качество своей работы в количестве своевременно доставленных полных заказов клиента. Заказов было, например, 2, на 50 и 50 паллет. Доставили полностью (50 паллет) всего один заказ, поэтому для продавцов OTDC = 50%. Возникает конфликт интересов из-за разночтений в назначении предмета измерения.

Согласование единиц измерения – это обширная тема, которая важна не только в логистике для расчета KPI, а и вообще для всего управленческого учета. Но об этом мы поговорим в другой раз, а в заключение данной статьи - краткие выводы:

- Доставка вовремя НЕ РАВНО безупречная транспортировка.
- Раскладывайте процесс вглубь, чтобы можно было измерить каждую его составляющую часть (OTDT & OTDW)
- Тщательно выбирайте контролируемые единицы учета для KPI

Подводные камни

ЛИЗИНГА автотранспорта

Основные проблемы при заключении договора лизинга для малых и средних предприятий.

**Александра Рыжова,
Хабаровск, ФЛК «Восток»**

1. Отсутствии опыта заключения подобных сделок.
2. Отсутствие специалистов на предприятии (экономиста и юриста).
3. Договор лизинга относится к договорам присоединения – вероятность его изменения минимальна.
 1. Выбор продавца
 - кем выбирался продавец и кто и в каких случаях несет ответственность за его недобросовестность;
 - договор купли-продажи может быть двух или трех сторонним;
 - лизинговые компании предпочитают работать с определенным кругом поставщиков;
 - лизинговые компании проводят анализ цены.
 2. Передача автотранспорта
 - кто из сторон и где получает имущество и подписывает акт приема-передачи и товарную накладную, на основании чьей доверенности;
 - после проведения регистрации ПТС обычно хранится у лизингодателя;
 - лизингополучатель вправе предъявлять непосредственно продавцу требования к качеству и комплектности, срокам исполнения обязанности передать товар, гарантийным обязательствам.
 3. Регистрация в ГИБДД
 - кто из контрагентов проводит регистрацию, в какие сроки, кто оплачивает пошлину;
 - на чье имя лизингодателя или лизингополучателя будет регистрироваться АТС, что связано с уплатой транспортного налога и предоставлением сведений в военкомат;
 - могут быть зарегистрированы и другие обременения, например залог в банке.
 4. Страхование автотранспорта
 - кто из сторон осуществляет КАСКО;
 - в случае осуществления КАСКО лизингополучателем выбор страховых компаний осуществляется из списка предложенном лизинговой компанией;
 - Выгодоприобретателем зачастую указывается не лизингополучатель, а лизинговая компания или банк.
 5. Прекращение договора лизинга
 - возможность выкупа, его порядок, сроки, место передачи имущества, кто несет расходы и выполняет действия, связанные с регистрацией перехода права собственности, фиксируется цена;
 - возможность досрочного выкупа;
 - цена досрочного выкупа (например график выкупа);
 - в случае полной гибели имущества Лизингополучатель обязан продолжать уплачивать лизинговые платежи.
 6. Возврат и изъятие автотранспорта
 - возврат имущества осуществляется в месте и в сроки, указанные в договоре лизинга;
 - в случае принудительного изъятия предмета лизинга все

расходы, связанные с возвратом имущества, в том числе расходы на его демонтаж, страхование и транспортировку, которые несет лизингодатель возмещаются лизингополучателем;

- если лизингополучатель не возвратил предмет лизинга или возвратил его несвоевременно, лизингодатель вправе требовать внесения платежей за время просрочки

7. Контроль имущественный и финансовый
 - периодичность и формы контроля предмета лизинга (предоставление имущества для осмотра в месте нахождения лизингодателя);
 - сведения о местонахождении предмета лизинга, и письменное разрешение лизингодателя на его смену;
 - доступ к финансовым документам лизингополучателя;
 - уведомление об изменениях в учредительных документах лизингополучателя.

8. Дополнительные услуги и работы
 - регистрация в ГИБДД с уплатой необходимых сборов;
 - Страхование КАСКО;
 - Страхование ОСАГО;
 - уплата транспортного налога.

9. Права собственности, владения, пользования и распоряжения
 - лизингодатель имеет право использовать предмет лизинга в качестве залога;
 - лизингодатель может уступить третьему лицу полностью или частично свои права по договору лизинга;
 - лизингополучатель уступить свои права и обязанности без согласования с лизингодателем не может (субаренда);
 - лизингополучатель за свой счет осуществляет техническое обслуживание предмета лизинга и обеспечивает его сохранность.

10. Лизинговые платежи
 - состав лизинговых платежей зависит от состава дополнительных услуг и балансодержателя имущества
 - в случае не перечисления лизинговых платежей более двух раз подряд их списание осуществляется в бесспорном порядке;
 - график начисления и график уплаты лизинговых платежей могут не совпадать; зачет задатка или аванса может осуществляться в конце договора или согласно предусмотренному графику.



CMR или страхование грузов, что кому?

Пока гром не грянет, мужик не перекрестится.

Данная поговорка наиболее точно отражает отношение к добровольным видам страхования в России. И ситуация на рынке страхования грузов мало чем отличается.

**Андрей Пажитнов,
Хабаровск, «Ингосстрах»**

На Западе транспортировка грузов по воде, земле или воздуху без страховки практически не возможна. В России же, по оценкам страховщиков, страхуется лишь 12-15% грузов. И это понятно, ведь на Западе практически любой торговый контракт содержит условия по страхованию груза на период его поставки, т.е. кем и за чей счет оно осуществляется. Если так называемый базис поставки не содержит в себе условий по страхованию грузов, любой покупатель понимает, что ответственность перевозчика / экспедитора – ограничена, и в случае крупного убытка он вряд ли перекроет свои расходы возмещением, полученным от виновной стороны. Согласно конвенции КДПГ «О Договоре международной дорожной перевозки грузов» размер подлежащей возмещению суммы определяется на основании стоимости груза в месте и во время принятия его для перевозки, однако не может превышать 8,33 единицы Специальных Прав Заимствования (SDR = Special Drawing Rights). Таким образом, за утрату килограмма любого груза, грузовладелец не сможет истребовать с виновной стороны больше чем 12,8 USD (курс на 01.01.2014). Кроме того западный грузовладелец так же четко понимает и различия между CMR – страхованием и полисом страхования груза.



Специфика Российского рынка страхования заключается в недоверии к страхованию как таковому, и поэтому при малейшей возможности сэкономить на страховании, грузовладелец делает все, чтобы не упустить этот шанс.

Иногда, предлагая новым клиентам застраховать груз, можно услышать разные ответы, например: «А зачем? Мы работаем с крупным перевозчиком, у него ответственность застрахована».

Вот она, первая ошибка грузовладельца! Полис по CMR-страхованию является механизмом компенсации ущерба, нанесенного по вине перевозчика, если это не вина перевозчика грузовладелец ничего не получит. Не стоит путать это страхование со страхованием грузов, так как страхование грузов защищает интересы грузовладельца или грузополучателя, но не перевозчика. CMR-страхование перевозчика может заменить полис страхования груза только в случае наличия вины перевозчика в нанесенном ущербе грузу, который ещё необходимо доказать, т.к. согласно любому договору страхования, в т.ч. CMR, перевозчик не имеет права признавать себя виновным самовольно.



Вторая ошибка, которая кроется в этой, казалось бы, безобидной фразе, это ощущение защищенности, которое испытывает говорящий ее человек. Забывая о простых истинах, что не все явления подвластны людям. Я говорю о различного рода стихийных бедствиях, на которые ни перевозчик, ни грузовладелец не могут оказать никакого влияния, а вот практика показывает, что убытки в этих случаях – огромные. Такие убытки согласно правилам CMR – страхования не подлежат возмещению.

И третья, возможно даже не ошибка, а вопрос «А вы уверены в страховщике, которого выбрал ваш контрагент?»

Второй вариант ответа потенциального клиента, который можно услышать это: «Мы работаем с крупной ТЭК, они сами страхуют грузы».

И вроде бы все верно сделано, издержки сведены к минимуму, груз передан в перевозку, застрахован и лишних рук и времени не затрачено, если бы не одно НО.

В случае убытка, собирать документы, общаться со страховой компанией, доказывать имущественный интерес и вникать в тонкости условий страхования все равно придется выгодоприобретателю/грузовладельцу, и здесь будут затрачены ранее сэкономленные ресурсы.

Снова сам собой напрашивается вопрос: «А вы уверены в страховщике, которого выбрал ваш контрагент?»

И этот вопрос я задаю не просто так. За последние годы на рынке страховании грузов сложилась ситуация когда все большее количество грузовладельцев предпочитает всю заботу о грузе, на период его транспортировки, переложить на плечи экспедиторов и перевозчиков, которые в свою очередь, отвечая запросам своих клиентов стали предлагать страхование грузов как дополнительную услугу. Таким образом, сосредоточив в своих руках грузообороты нескольких компаний, и выступая страхователем, транспортные операторы стали интересны страховщикам грузов. И многие страховщики готовы предложить ту цену и те условия, которые попросит страхователь, ущемляя при этом свои интересы в минимизации убытков.

Как уже было сказано выше, страхование грузов – призвано защищать интересы грузовладельца, а учитывая данный факт, не сложно догадаться, что перевозчик / экспедитор в большинстве своем, выберет то предложение от страховщика, которое будет для него экономически выгоднее, и в дальнейшем позволит создать ему конкурентные преимущества своего предложения на рынке транспортно-экспедиционных услуг. За исключением тех не многих кто будет реально думать о финансовых интересах грузовладельца.

То есть получается, что грузовладелец всецело положившись на добросовестность перевозчика и его страховщика, отдает защиту своих финансовых интересов на откуп тому, кто в этом заинтересован лишь косвенно, только как в потенциальном источнике будущих доходов. Пренебрегая прописными истинами о том, что страховая компания должна быть стабильной, надежной, ее сотрудники профессиональными, а принципы работы известны и понятны уже на протяжении

многих лет. Что нельзя со сто процентной уверенностью назвать разумным подходом к минимизации рисков и упрочению финансовой стабильности компании грузовладельца.

Оценить СК можно разными способами, можно читать отзывы в интернете или спросить у друзей и партнеров, но это все субъективные мнения, а объективными показателями здесь могут служить, история компании, размер ее сборов, количество и суммы произведенных выплат, оценки рейтинговых агентств и просто вхождение в 5 крупнейших страховщиков в РФ.

В совокупности четкое понимание различий данных видов страхования и понимание всех условий, т.е. кто, за что, кому, а главное при каких обстоятельствах и в каком размере, будет возмещать убытки, равно как и правильный подход к выбору страховщика позволит и той и другой стороне избежать неприятных сюрпризов при возникновении убытков. И не важно, при этом, кто выступает страхователем по договору, главное, чтобы решение о страховании было взвешенным, а выбор условий страхования и СК был сделан тем лицом, чьи интересы данный полис призван защитить.



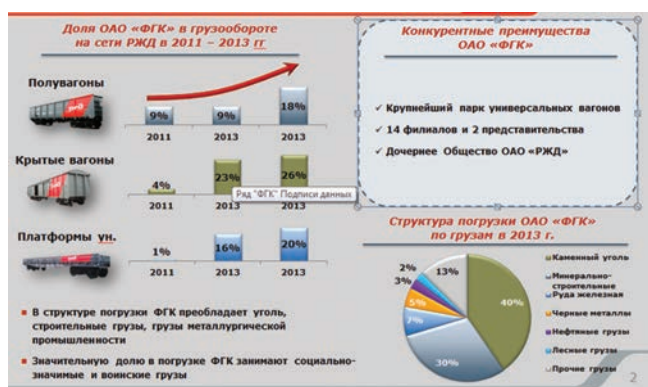
ОАО «Федеральная грузовая компания» – три года на операторском рынке

«Федеральная грузовая компания» является одним из крупнейших грузовых железнодорожных операторов России. Компания создана как дочернее общество ОАО «РЖД» в соответствии с решением Совета директоров холдинга 26 августа 2010 года. К самостоятельному оперированию подвижным составом компания приступила 14 февраля 2011 года.

Илья Силко,
Хабаровск, филиал «ФГК»

С первого дня своей работы Компания взяла курс на достижение лидирующих позиций на рынке грузовых железнодорожных перевозок. Несмотря на жесткую конкуренцию на операторском рынке мы сумели занять уверенные позиции и планомерно увеличиваем объемы перевозок. За три года проделана огромная работа, мы создали хорошие условия для грузоотправителей, стараемся завоевать клиента предоставлением лучшей логистики, сервиса.

– платформы; 1% – цистерны и прочие. Поэтому, в отличие от компаний, которые могут предложить грузоотправителям только специализированные грузовые вагоны, мы двигаемся по пути укрепления позиций в качестве крупнейшего оператора именно универсального железнодорожного подвижного состава. Широкая география присутствия – еще одно преимущество ФГК.



Наши главные преимущества:

- крупнейший парк универсальных вагонов – около 170 тыс. вагонов;
- широкая филиальная сеть – на всем полигоне российских железных дорог работают 14 филиалов, открыты представительства в Украине и Республике Казахстан;
- дочернее общество ОАО «РЖД».

На слайде вы видите изменение доли погрузки ОАО «ФГК» на сети Российских железных дорог по родам подвижного состава: сегмент полувагонов, крытых вагонов и универсальных платформ.

В структуре погрузки Компании преобладает каменный уголь, строительные грузы, грузы для металлургической промышленности. Одно из важных направлений нашей работы — перевозка грузов социального назначения, к которым в том числе относятся перевозки угля для подготовки к отопительному сезону, строительных материалов для постройки дорог и объектов инфраструктуры, продовольственных грузов в период сбора урожая, военных грузов для обеспечения безопасности страны.

Основной актив Компании – универсальный подвижной состав. На сегодняшний день в самостоятельном управлении ОАО «ФГК» более 166,7 тыс. вагонов: 63% – полувагоны; 26% – крытые; 10%



ФГК имеет 14 филиалов в России, открыты представительства в Украине и Республике Казахстан. Широкая география присутствия позволяет предлагать услуги по перевозке грузов любому клиенту, вне зависимости от его места расположения и направления транспортировки. Оперативно решать все вопросы.

Клиентами ОАО «ФГК» являются практически все крупнейшие грузоотправители: ОАО «СУЭК», «Мечел», «Северсталь», «Русский уголь» и другие компании. В структуре перевозок крупные грузоотправители составляют 47%, помимо крупных клиентов мы активно предоставляем операторские услуги средним и розничным грузоотправителям – 48%.

Одной из ключевых задач ОАО «ФГК» является обновление и модернизация вагонного парка. ОАО «ФГК» обеспечивает своевременный и качественный ремонт вагонов для поддержания высокой технической готовности подвижного состава. За 2011-2013 годы ОАО «ФГК» было проведено более 200 тысяч плановых ремонтов. Около 76 тысяч вагонов отремонтировано с продлением срока службы.

Компанией ведется и систематическое обновление подвижного состава. В рамках инвестиционной программы по обновлению вагонного парка Федеральной грузовой компанией в течение последних трех лет приобретено около 18 тыс. новых вагонов. В результате проводимых мероприятий средний возраст вагонов

ФГК сокращен с 22 лет в 2010 году до 20 лет в 2013 году. В настоящее время доля вагонов в парке ОАО «ФГК», возраст которых не превышает десяти лет, составляет более 35% от общего количества единиц подвижного состава. В 2014 году ОАО «ФГК» планирует приобрести не менее 15 тыс. новых вагонов.

Одно из наших инновационных предложений – оказание услуг по предоставлению грузоотправителям вагонов на условиях публичной оферты. Услуга позволяет обеспечить техническую и экономическую доступность подвижного состава для клиентов, находящихся в любых уголках нашей страны. Данная услуга актуальна, прежде всего, для малого и среднего бизнеса. Оферта удобна и нам, и грузоотправителям, поскольку позволяет в сжатые сроки заключить договор и осуществить перевозку. Любой грузоотправитель может на нашем сайте самостоятельно рассчитать тариф, оперативно провести все подготовительные работы, в течение двух-трех суток оплатить счет и максимум в течение 10 дней получить подвижной состав. Оферта предоставляется в сегменте крытых вагонов, полувагонов и платформ.

ОАО «ФГК» готово предоставить до 50 вагонов в месяц каждому из обратившихся клиентов. Таким образом, многие предприятия малого и среднего бизнеса смогут значительно сократить временные затраты на всех этапах процесса оформления заказа: от момента регистрации грузоотправителя и приема заявок до зачисления платежей и адресации порожнего вагона под погрузку.

Кроме того, запущена служба поддержки оферты. Теперь при возникновении вопросов с договором оферты клиенты компании могут обратиться на бесплатную «горячую линию» и получить квалифицированную консультацию оператора.

Главные преимущества оферты:

1. легкий способ подачи заявки;
2. прозрачное ценообразование;
3. гарантия предоставления вагона;
4. ответственность ФГК за предоставление вагона.

Популярностью у наших клиентов пользуется также система информационного обслуживания клиентов (СИОК). Это бесплатная услуга, которая позволяет дистанционно отслеживать дислокацию вагонов в режиме реального времени, автоматически информировать о балансе средств на лицевом счете, проводить детализацию взаиморасчетов по договору, подавать претензии и отслеживать статус претензионной работы.

Для подключения к системе информационного обслуживания клиентов нужно отправить запрос в компанию менеджеру ОАО «ФГК» и в течение 24 часов Вы получите доступ к системе.

Грузовая работа ОАО «ФГК» на Дальневосточной ж.д. в 2014 г.



Теперь подробнее о Хабаровском филиале ОАО «ФГК». Хабаровский филиал Федеральной грузовой компании работает на всем полигоне Дальневосточной железной дороги с марта 2012 года. Для Федеральной грузовой компании дальневосточный регион является одним из основных.

Кроме собственно коммерческой работы с нашими грузовладельцами, мы занимаемся организацией ремонта собственных вагонов ОАО «ФГК» и контролем над их сохранностью, особенно при выгрузке в портах (Ванино, Посьет). Также филиал осуществляет диспетчерский контроль за передвижением вагонов по Дальневосточной магистрали.

В структуре погрузки Хабаровского филиала на полигоне Дальневосточной железной дороги преобладает каменный уголь (75%).

В заключении представлю новый продукт на операторском рынке – контейнерные перевозки. «ФГК» совместно с ОАО «РЖД» участвует в реализации данного проекта, сравнительно нового для России. В то же время в Европе, США и Канаде контейнерные перевозки имеют широкое распространение. Контейнерные перевозки представляют собой перевозку грузовых автотранспортных средств на железнодорожной платформе, и их суть состоит в том, что большую часть маршрута автотранспортное средство преодолевает на железнодорожных платформах, что обеспечивает значительно более высокую скорость и снижает затраты на прохождение наиболее загруженных и проблемных участков автодорог.

Контейнерные перевозки концентрируют преимущества железнодорожного и автомобильного транспорта. Таким образом, преимущества контейнерных перевозок для клиентов заключаются, во-первых, в сокращении времени доставки грузов, а также в ускорении прохождения таможенных процедур при экспортно-импортных перевозках, а, во-вторых, в снижении затрат на топливо и ремонтно-эксплуатационное обслуживание автотранспортных средств. Снижение количества большегрузного транспорта на дорогах страны приведет к «экологическому» эффекту, заключающемуся в сокращении вредных выбросов от автотранспорта в атмосферу.

По заказу ОАО «ФГК» в целях развития контейнерных перевозок на российских железных дорогах разработана новая модель вагона – контейнерно-контейнерная платформа, позволяющая осуществлять перевозку автопоездов с трейлером, а также полуприцепов, прицепов и крупнотоннажных контейнеров. Разрабатываемая платформа будет эксплуатироваться в составе специализированных поездов, где предусмотрена беспрепятственная погрузка и выгрузка автомобильной техники. В декабре 2013 года контейнерно-контейнерная платформа получила сертификат соответствия РСФЖТ (Регистр сертификации на федеральном железнодорожном транспорте).

Внедрение контейнерных перевозок позволит разгрузить автомагистрали и сократит логистические издержки для клиентов за счет скорости доставки грузов и сокращения времени прохождения таможенных процедур.

В настоящее время завершена подготовка нормативно-правовой базы для осуществления контейнерных перевозок, прошли испытания опытные образцы контейнерных платформ. Для отработки схемы контейнерных перевозок пилотным направлением в России выбран маршрут Москва – Хельсинки. Это направление является наиболее простым для осуществления благодаря использованию финского опыта.

Уже в этом году ОАО «ФГК» совместно с ОАО «РЖД» планирует осуществить запуск пилотного маршрута. Это позволит отработать схему контейнерных перевозок в международном сообщении с последующим развитием данного вида перевозок во внутрироссийском сообщении и на зарубежных маршрутах. В недалеком будущем ОАО «ФГК» планирует представить готовый продукт на операторский рынок.

Оптимизация распределения функционала и задач исполнения ОТДЕЛА ЛОГИСТИКИ

Я руководил отделом логистики ОАО «Дальмостстрой» более 3,5 лет. В докладе я расскажу о модели управления, использованной мной при руководстве отделом, о его нестандартных с точки зрения привычного понимания функциональных обязанностях и уникальных решениях нестандартных задач.

**Артем Гаврилов,
Хабаровск, «Фар Истерн Рэйл Компани Лимитед»**



Начну с рассказа о предприятии, о котором пойдет дальше речь.

ОАО «Дальмостстрой» (до 1993 года – трест Мостострой №8) – одна из крупнейших мостостроительных организаций России. Предприятие было создано в 1969 году на базе мостостроительных организаций, имевших многолетний опыт работы по строительству автомобильных и железнодорожных мостов в Сибири и на Дальнем Востоке.

За 45 лет своей деятельности ОАО «Дальмостстрой» накопило уникальный опыт строительства различных объектов в сложных природно-климатических условиях. За годы работы предприятием построено и отремонтировано свыше 1 230 мостов общей протяженностью более 110 километров, как через сибирские, так и дальневосточные реки, и преграды. Искусственные сооружения строились как на федеральных, так и на краевых автотрассах: «Уссури», «Амур», «Колыма», Лидога — Ванино, Селихино — Николаевск-на-Амуре и других. Возведены автомобильные развязки в Хабаровске и во Владивостоке. Построены десятки железнодорожных мостов. Проведены сложнейшие работы по строительству фундаментов под 190-метровые опоры ЛЭП-500 на Большом Уссурийском острове, возведены прочие сложные объекты. Кроме строительства транспортных сооружений ОАО «Дальмостстрой» возводит морские и причальные объекты, набережные и подпорные стенки, выполняет все виды работ нулевого цикла, сооружает фундаменты всех типов и любой степени сложности.

В составе ОАО «Дальмостстрой» работают более 3400 высококвалифицированных сотрудников. Руководящий и инженерно-технический персонал имеет высшее специальное образование, стаж работы многих сотрудников компании превышает 15 лет. Выручка компании превышает 6 млрд. руб. в год.

В состав ОАО «Дальмостстрой» входят 5 производственных подразделений (филиалов). Их названия и местонахождение:

- Комсомольский-на-Амуре мостостроительный отряд, г. Комсомольск-на-Амуре;
- Магаданский мостостроительный отряд, г. Магадан;
- Сахалинский мостостроительный отряд, г. Южно-Сахалинск;
- Хабаровский мостостроительный отряд, г. Хабаровск;
- Камчатский филиал, г. Петропавловск-Камчатский;

ОАО «Дальмостстрой» за последние пять лет выполняло работы по строительству транспортных объектов к саммиту АТЭС в г. Владивостоке (строительство вантового моста через бухту Золотой Рог, строительство эстакады на участке автомобильной дороге М-60 «Уссури»), строительству угольного обогатительного комбината «Чегдомын», строительству мостового перехода через реку Камчатка, были построены железнодорожные мосты на о. Сахалин.

Наличие опыта работы с такими Заказчиками, как «Сахалин Энерджи», «Эксон Нефтегаз лтд.», РАО «ЕЭС», ОАО «РЖД», ОАО «Мечел», ОАО «СУЭК» и с др. заказчиками, позволяет компании ОАО «Дальмостстрой» с уверенностью говорить о высоком качестве выполняемых работ.

Годовые затраты ОАО «Дальмостстрой» на приобретение товаров и услуг превышают 2,5 млрд. руб. На смену традиционным процессам закупок пришел процесс управления цепочками поставок. Цель - установить эффективные связи между рынком и внутренними потребностями компании путем выявления факторов экономического эффекта в цепочках снабжения: своевременность, качество, цена.

Эти процессы осуществляет Закупочное подразделение ОАО «Дальмостстрой» (Департамент закупок и логистики), основной задачей которого является определение и обеспечение потребностей компании в товарах и услугах максимально выгодным для предприятия образом, как в стоимостном выражении, так и в плане производственных показателей. Кроме того, Закупочное подразделение ведет работу с поставщиками и подрядчиками по созданию устойчивого конкурентного рынка во всех ключевых секторах закупок.

Стратегия закупок предполагает переход от краткосрочных договоров к долгосрочному контрактному, которое позволяет компании совместно с поставщиками работать над повышением эффективности работы и улучшением качества.

При выполнении своих договорных обязательств ОАО «Дальмостстрой» придерживается самых высоких стандартов управления бизнесом при закупке материалов и услуг. Компания добросовестно управляет своей закупочной деятельностью, обеспечивая целостность и прозрачность, в соответствии с высочайшими стандартами профессионализма и с неукоснительным соблюдением соответствующих правовых норм, а также с обеспечением гибкости и снижением внешних рисков для бизнеса.

Отдел логистики, которым я руководил, организационно входит в состав Департамента закупок и логистики (Закупочного подразделения Компании). Начальник отдела функционально и административно подчиняется Заместителю генерального директора Общества по закупкам. Сам департамент был создан в ходе упразднения Управления производственно-технической комплекции и преобразования его основного подразделения Отдела подготовки производства в 3 новых самостоятельных подразделения: Отдел логистики (вместе со складским хозяйством), Коммерческий отдел и Отдел планирования, анализа и контроля закупочной деятельности. Суть выделения и структурирования функциональных обязанностей была достаточно простой и понятной. Основной задачей Коммерческого отдела было поиск поставщиков и заключения расходных договоров, Отдела планирования, анализа и контроля – составление программы закупок, контроль над соблюдением регламента закупочной деятельности и отчетность перед управляющей компанией за качество организации процесса закупок, а Отдел логистики занимался всем остальным, что связано с получением, транспортировкой и хранением товарно-материальных ценностей, приобретаемых в ходе закупочной деятельности, а также разработкой схем доставки материалов, техники и прочих ресурсов до строительных участков.

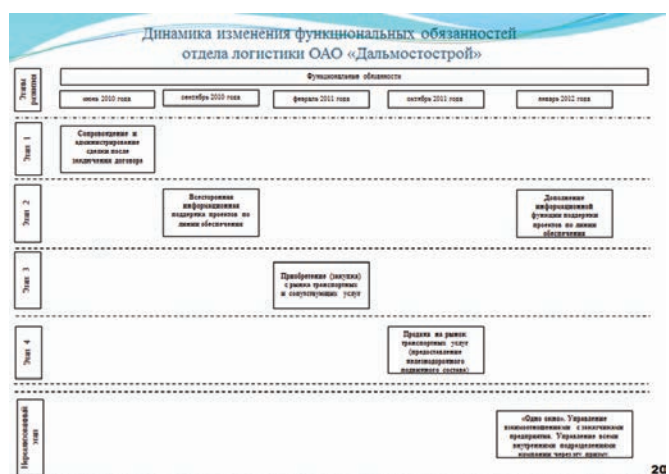
Такова была структура вновь созданного Департамента закупок и логистики в июне 2010 года и так были распределены основные задачи и обязанности среди подразделений департамента.

Несколько слов непосредственно об отделе логистики на этапе его создания. На слайде представлена его структура. По замыслу основной целью создания и генеральным предназначением отдела логистики являлось сопровождение (администрирование) сделок после заключения договоров поставки, которое сводилось к процессам взаимодействия с поставщиками: координации их действий, осуществлению оплат по расходным контрактам, актуализации дат отгрузок, а также отслеживание груза в пространстве и уведомление получателей о его продвижении и сроках прибытия в пункт назначения, кроме этого контроль над количеством и качеством поступающих материалов. Если потребуется, то смена способа перевозки или перевозчика. Иначе говоря, выполнение ВСЕХ доступных действий, направленных на гарантированное выполнение заявки и своевременное поступление заказчику груза, отвечающего всем обусловленным им требованиям.

А теперь ряд полезных идей, которые были внедрены и которые могут оказаться крайне востребованными для моих коллег по цеху из других компаний.

Первая идея может быть использована не только руководителями подразделений логистики в производственных и торговых компаниях, но и руководителями других вспомогательных (неосновных) структурных подразделений таких предприятий. В компании подобных ОАО «Дальмостстрой» отдел логистики является второстепенным подразделением с точки зрения иерархии основных бизнес-процессов предприятия и относится к

числу точек образования затрат, или, иначе говоря, к числу тратящих заработанные компанией деньги со всеми вытекающими из этого отношения последствиями. Суть идеи заключается в способах ведения внутри конкурентной борьбы за более достойное место в структуре таких организаций и более влиятельное положение, и роль при распределении благ и ресурсов фирмы. Единственным способом достижения этой цели для вспомогательных подразделений может быть только способ увеличения внутренней ценности таких подразделений путем занятия и завоевания новых для них зон ответственности и дополнения «продукта», выдаваемого таким подразделением. Это демонстрация применения концепции внутреннего маркетинга. На примере отдела логистики ОАО «Дальмостстрой» эта идея реализована через появление в функциональных обязанностях дополнительных функций, таких как приобретение с рынка транспортных услуг, продаже транспортных услуг, а также решение задач по информационному обеспечению производственного процесса компании.



На рисунке я отобразил динамику приращение функциональных обязанностей и зон ответственности отдела логистики за тот период, когда я его возглавлял. В связи с тем, что я покинул компанию, мне не удалось воплотить в жизнь весь замысел, который заключался в том, чтобы сделать отдел логистики, ключевым подразделением компании, забрав пальму первенства у отдела продаж и производственного отдела. Суть задумки состояла в применении принципа «одного окна». Этим «одним окном» и должен был стать отдел логистики, именно он и должен был бы взаимодействовать с заказчиками, выстраивать и управлять взаимоотношениями с ними и на этом основании управлять всеми внутренними структурами предприятия. Такой путь для второстепенных подразделений и функций любых организаций может позволить им изменить сложившийся порядок вещей и занять более важное и более достойное место в структурах своих компаний.

В ходе эволюции предназначение отдела логистики изменилось. Теперь его первостепенной задачей стала всесторонняя поддержка проектов по линии снабжения, проявляющаяся в выявлении потребностей и обеспечении строительных участков Общества ТМЦ, работами и услугами и в способствовании гарантированному выполнению обязательств Общества по доходным договорам. Отдел логистики стал ключевым подразделением Департамента закупок и логистики, поскольку координировал действия всех остальных участников Закупочного центра. Действия сотрудников отдела, направлены на качественное и точно-в-срок выполнение заявок на закупку от «внутренних» заказчиков. Образно выражаясь, отдел стал представителем в Исполнительном аппарате Компании всех интересов «площадки» в ходе выполнения производственных задач. Расскажу чуть подробнее об информационной поддержке.

Ежедневно (по утрам) мои сотрудники готовили отчеты по подведомственным проектам для менеджмента компании не только о потребностях в различных ТМЦ или транспортных услугах, но и предоставляли такие данные, как:

- 1) о ходе строительства, в том числе сведения о приближающихся особенно ответственных и сложных объемах работ
- 2) количестве и составе персонала, находящегося на участке, а также о потребности в дополнительной рабочей силе и кадрах
- 3) наличии и техническом состоянии задействованной на участке техники, с указанием необходимых ресурсов для осуществления ремонта неисправных машин и механизмов.
- 4) прочую существенную информацию о том, что способно критическим образом сказаться на качестве и сроках строительства.

Важную оперативную информацию другие подразделения Управления (в частности, производственный отдел, отдел главного механика, отдел кадров и отделы закупочного центра) получали именно от отдела логистики. Что несомненно повышало важность и значимость логистов в глазах других сотрудников компании.

Наравне с решением этих вопросов перед подразделением стояли также задачи по складской логистике. В отдельные промежутки времени число складов доходило до 50.

Второе направление деятельности, которую также может дать определенные положительные результаты, это способ управление подразделением, который я внедрил в своем отделе. Последние 2 месяца до моего перехода в другую компанию мне удалось внедрить принцип дистанционного управления своим подразделением. В офисе я появлялся не чаще 1 раза в неделю, с коллегами взаимодействовал по телефону или электронной почте. Для достижения такого уровня управляемости могу дать несколько советов. Первый и самый главный совет, быть разборчивым и крайне внимательным на этапе поиска и подбора персонала, сразу отбирать тех людей, которые смогут качественно выполнять свои обязанности в таких условиях деятельности. Второй, с первых дней выстраивать стратегически верные взаимоотношения с подчиненными. Для этого могу порекомендовать ряд управленческих политик.

Итак, что же это за чудо-элементы деловой практики? Это следующие направления деятельности:

1. Делегируйте полномочия;
2. Демонстрируйте высокие стандарты труда и опыт лучшей практики;
3. Стремитесь к тому, чтобы представление о должностных обязанностях руководителя и его подчиненного соответствовало содержанию должностной инструкции.
4. Обучайте персонал и вселяйте в него уверенность, что он способен справиться с незнакомыми для него задачами;
5. Ставьте амбициозные, но достижимые цели своим подчиненным;
6. Честно вознаграждайте и справедливо наказывайте.

Также я хочу обратить внимание руководителей всех

уровней и степеней на часто встречающиеся проблемы. Первое вредное явление – это так называемая «корпоративные партизаны», второе повсеместная беда «приученная беспомощность». Для того чтобы избежать появления в структурах ваших предприятий, руководителям (прежде всего первым лицам компаний) следует поразмышлять о механизме распределения власти. Первые лица организаций, обладая всей полнотой власти, очень часто забывают о необходимости наделять ее в нужном размере своих помощников, то есть заместителей и линейных руководителей, в первую очередь. Лишенные легитимных полномочий линейные менеджеры вынуждены выкручиваться при решении стоящих перед ними задач. Что же именно происходит в подобных ситуациях? Такие начальники, например, вознаграждают неофициальными отгулами, потому что у них нет иных дозволенных способов поощрения своего персонала. Лишенные реальных властных полномочий и ресурсов такие руководители вынуждены вступать в определенном смысле сговор со своими подчиненными и спланировать людей вокруг себя для достижения целей этой группировки, а не целей предприятия. В результате внутри таких компаний появляется враждебное образование, работающее на свои интересы.

По этой причине наделение достаточной властью, в первую очередь, линейных руководителей, является важнейшей управленческой задачей для руководства компаний. Для купирования второй болячки крайне настоятельно рекомендую руководителям выбирать адекватный ситуации стиль лидерства и вид распоряжения властью. Очень часто менеджеры задерживаются в авторитарном (оправданном только на определенном этапе) стиле руководства, тем самым начинают гасить инициативу своих подчиненных и тормозят их в дальнейшем развитии.

Также настоятельно рекомендую всем руководителям проводить регулярно аудит власти, проверяя все ее основания (источники).

Напомню их уважаемой аудитории:

1. Правовая власть (власть, основанная на праве)
2. Поощрительная власть (основанная на поощрении)
3. Власть, основанная на наказании и страхе
4. Экспертная власть (основанная на знаниях)
5. Харизматическая (референтная) власть

Подведя итог всему выше сказанному, я могу с уверенностью заявить, что руководил ключевым подразделением Закупочного центра компании. Учитывая характер и сложность работы моего отдела, его важность и значимость для компании нетрудно признать. Решение о создании этого подразделения проверено временем и давно оправдало себя. Успешно и качественно выполняемые задачи позволяли отделу логистики занимать достойное место в структуре ОАО «Дальмостострой».

Ежегодная Дальневосточная конференция по логистике 2014.

Конкурс студенческих работ по логистике – попытка №2

Текст: Анна Кочемасова

Полагаю, что наша попытка провести конкурс студенческих работ по логистике в рамках Ежегодной конференции по логистике в Хабаровске в прошлом 2013 году была, если не авантюрой (в хорошем, конечно, смысле), то достаточно рискованным шагом. С одной стороны, преподаватели местных вузов регулярно изъявляют желание принять участие в конференции хотя бы в качестве слушателя. И в качестве исключения (поскольку конференция проводится только для представителей бизнес-сообщества) мы приглашаем самых активных. Более того, традиционно на всех семинарах по логистике мы выделяем специальные места для представителей вузов. Памятуя о скупости руководства наших местных университетов, стремлюсь дать бесплатную возможность бывшим коллегам повысить квалификацию: встретиться с лучшими специалистами отрасли, руководителями и менеджерами среднего звена логистических предприятий.

У представителей образования (заинтересованных в будущем трудоустройстве своих студентов) есть возможность убедиться в том, что сам по себе формат конференции и любого семинара – блестящая возможность познакомиться лично с основными игроками логистического рынка Хабаровского края, да и Дальнего Востока в целом.

С другой стороны, наблюдая весьма плачевные как по форме, так и по содержанию попытки трудоустроить выпускников вузов посредством презентации лучших студентов вузов будущим работодателям, я понимаю, что по-иному и в другом формате надо представлять «товар лицом». Что толку в зачитывании резюме? Студент должен показать себя в деле. Пусть это лучше будет презентация его конкретного проекта, попытка решить (или приблизиться к решению) важной локальной задачи в области товародвижения.



С третьей стороны, я знаю, что не так сложно подработать работу, которая и так готовится к сдаче в качестве курсовика или диплома и направить еще и на конкурс. И сроки я приняла во внимание. Работы мы решили принимать до конца марта. По собственному опыту помню, это – нормальный срок для студента, который работу готовит сам, а не покупает ее в переходе.

Так, мне казалось, все срывается чудесным образом и в 2012 году я инициировала проведение конкурса студенческих работ по логистике. Благо площадка для обсуждения работ имелась – наша Ежегодная конференция по логистике в Хабаровске.

Что предлагалось в качестве бонуса? Я (наивная душа) думала, что сама возможность показать работу практикам (а в конкурсную комиссию я заманила логистов) – сама по себе ценна. Ведь логисты находятся в вечном кадровом голоде, они часто заявляют, что готовы взять к себе на работу человека пусть без опыта, но с мозгами. Это ли не шанс для студента?!

Памятуя обо всей мощи бюрократической системы вуза, я начала борьбу на двух фронтах сразу. Первым делом запустили официальное (на имя ректора) приглашение студентам принять участие в конкурсе. Параллельно ту же информацию я продублировала по личным каналам. Пока «указивка» дойдет из ректората в деканат, потом на кафедру... Да и пойдет ли вообще? А инициатива масс (адекватных преподавателей) всегда была движущей силой любого, даже самого «динозавровидного» местного вуза.

Ну и началось. По секрету сказать, логистов у нас готовят в 3-х вузах города. В двух из этих вузов мне приходилось работать. Я, конечно, догадываюсь об уровне подготовки специалистов там, но признаюсь, была не готова услышать от бывших коллег (с кем дружна и благодарна за искренние комментарии): «Аня, ты же знаешь наш уровень, нам нечего показывать на конкурс. Позориться не хочется».

Были и другие странности. На меня – организатора конкурса – один из вузов пытался давить. «А кто там у вас в конкурсной комиссии?! А ну, подать их сюда! Мы сейчас решим, достойны ли...». Я предпочла промолчать. Не шучу. Так и было. И, кстати, в 2014 году именно этот вуз именно так и отметился. Имперские замашки (безо всякого на то основания) отмечены в вузе, где студенты, как показали оба конкурса (и в 2013 и в 2014 году) представили самые оторванные от правды жизни работы. Кто бы сомневался. Это стремление огородить внутреннее содержание учебного процесса и иной работы от профессиональной общественности для меня лично не что иное, как знак неуверенности в собственных силах.

Печально, но ладно. Заявили о конкурсе в прошлом году громко, но заявили, а потому очень старательно выбивали работы студентов. И вот в результате титанических трудов в 2013 году получили 4 работы, одна из которых не могла участвовать по формальным критериям. «Жидковато», – подумали мы. Но слово не воробей, как

говорится. Как и обещали, дали победителю возможность выступить, а преподавателям пообщаться с логистами. Отмечу, что опыт в целом оказался очень хорошим. Реакции сплошь положительные. Студенческое лепетание не только не раздражало участников мероприятия, а, скорее, наоборот, внесло что-то живое и непосредственное в наше общее настроение.

Когда же мы начали подготовку к Конференции 2014 года, вопрос о том, проводить ли конкурс студенческих работ, не стоял. Конечно, проводить. Ведь их совсем не много. Что, мы с 4-5 работами не справимся?

И объявили. И, о великий и могучий Интернет, весть о конкурсе разнослась по всем просторам бывшего СССР. Члены комиссии конкурса студенческих работ (а состав комиссии мы меняли, дабы обеспечить принципы демократии, так сказать), изучив материалы, число и содержание работы предыдущего года, готовились к сражению, но были, мягко говоря, удивлены прутью студентов в 2014 году. Ибо предстояло им оценить 27 работ!! В 9 раз больше по сравнению с прошлым годом.

Итак, к завершению конкурса мы имели следующую географию работ:

- Хабаровск – 4
- Владивосток - 7
- Новосибирск - 2
- Кемерово - 2
- Волжский - 1
- Нижний Новгород - 1
- Набережные Челны - 1
- Санкт-Петербург - 1
- Черкесск - 3
- Новополюцк (Беларусь) - 5

В итоге затяжных боев на почве прочтения, осознания и оценки студенческих опусов, выявлены победители и призеры 2014 года:

1-е место. «Цикл для школьников «Встречи с логистикой» как элемент непрерывного экономического образования». Гинтофт Александр Сергеевич, ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Бизнес-колледж, специальность «Операционная деятельность в логистике».



Надо отметить, что это была очень оригинальная работа. Суть: студенты рассказывали школьникам о логистике. Причем детям разных возрастных групп. На мой взгляд, умение доходчиво, на понятном слушателям примере пояснить предмет, свидетельствует о хорошем понимании сути этого предмета самими рассказчиком. Как говорят «гения отличает умение рассказать о сложном просто».

Это не единственное, что удивило нас в данной работе. Легкий шок я испытала, когда увидела утром на конференции и автора и его руководителя. Они приехали из Новосибирска! Специально на конференцию. По условиям конкурса, мы не компенсируем участникам проезд и проживание.

Позже, руководитель рассказала, что проблем с финансированием этой поездки не было. «Просто ректор дал». Здорово!

К слову, хабаровским студентам не надо было у ректора денег просить на участие в конференции, благо, в родном городе проводилась. Но у них наверняка нашлись более важные дела.



2-е место. «Оценка качества услуг транспортно-экспедиционной компании». Волошко Анастасия Александровна, Ф Г А О У В П О ДВФУ, кафедра маркетинга, коммерции и логистики, специальность «Коммерция (торговое дело)».

3-е место. «Планирование работы предприятия: задачи эффективного использования ресурсов». Марфенко Антон Михайлович, «Волжский гуманитарный институт» (филиал) ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет», кафедра прикладной математики и информатики, специальность «Менеджмент».

Подарки участникам и победителю конкурса предоставил ООО ДВМЦЛ (Портал Logistdv). Поясню, Портал Logistdv – это мы. В качестве призов мы предоставили победителям возможность выбрать книги на OZON.RU на определенные суммы.

Надеюсь, книги победители и выбрали.

Дополнительным подарком (да еще каким!) стала возможность опубликовать свою работу в журнале «Вестник транспорта».

Если бы я была студенткой, то прыгала бы до потолка от счастья. Наши победители тоже прыгали, я думаю. И этими победителями стали:

- Бац Тарас Григорьевич, автор работы «Определение эффективного способа доставки продукции компании ОАО «ВЛАДХЛЕБ» автомобильным транспортом в Дальнегорский и Кавалеровский районы Приморского края» (ФГАОУ ВПО ДВФУ);
- Шевчук Екатерина Максимовна, автор работы «Совершенствование контейнерных перевозок транспортного предприятия на логистической основе» (ФГАОУ ВПО ДВФУ).

ДВФУ – это Дальневосточный Федеральный Университет. Похоже, это вуз наступает на пятки слишком рано почившим на лаврах хабаровским коллегам.

Подарки – всегда приятное украшение праздника! И мы благодарим нашего друга и коллегу, Андрея Голубчика, который не только работал в конкурсной комиссии, взялся рецензировать статьи студентов в журнал, но и приготовил победителям свои подарки – свою книгу с автографом! Жаль, что не у всех победителей была возможность пообщаться с автором лично. А у нас была. И мы сами себе ее создали! Организовали и провели замечательный конкурс – Конкурс студенческих работ по логистике – 2014. И пригласили на мероприятие лучших специалистов отрасли.



Пользуясь случаем, хотелось бы рассказать немного и о Ежегодной Конференции по логистике.

Эту конференцию мы провели в 2014 году четвертый раз. Она состоялась 24-25 апреля в Хабаровске в рамках Дней логистики. Мы очень рады, что традиционно администрация города Хабаровска, поддержала нас финансово. Спонсором конференции традиционно выступила компания «Систем-сервис». VIP-участник конференции - «Федеральная грузовая компания».

В 2014 году в мероприятиях приняли участие более 120 человек, доклады представили 14 компаний Хабаровска, Владивостока и Москвы. В 2014 году мы поменяли формат проведения Конференции, разделив на 3 блока и насытив их интересными мероприятиями: состоялась и традиционное пленарное заседание, а также групповая работа (обсуждение и решение практических кейсов) и круглый стол по вопросам логистики во внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Нам удалось удержать в фокусе основную цель – обменяться мнениями по вопросу применения в практике новых инструментов управления логистическими операциями.

24 апреля прозвучали следующие доклады:

«Внедрение изменений – процессов и инструментов. Как внедрить успешно» Виктор Шиков,
 «Логистика компании как система: проблемы и решения», Аслидинов Бахриддин,
 «Комплексный показатель «Доставка во время» Гурьянов Петр,
 «Подводные камни лизинга автотранспорта» Рыжова Александра,
 «СМР или страхование грузов, что кому?» Пажитнов Андрей,
 «Федеральная грузовая компания – три года на операторском рынке» Силко Илья,
 «Оптимизация распределения функционала и задач исполнения отдела логистики (на примере строительного предприятия)» Гаврилов Артем.

Вторая половина дня была посвящена вопросам управления персоналом в логистике. Любая компания понимает, как важен каждый человек в компании. Где бы ни крылись проблемы – на уровне исполнителей или на уровне ТОП-менеджеров – страдает весь бизнес.

Специалисты-практики из разных компаний отрасли (руководители организаций и подразделений, менеджеры по персоналу и все заинтересованные специалисты) в формате фокус-групп разрабатывали решения по заданным кейсам.

По итогам работы, участники получили комплекс практических разработок и советов, которые при желании можно апробировать у себя в компании.



ЦИКЛ ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ «ВСТРЕЧИ С ЛОГИСТИКОЙ» КАК ЭЛЕМЕНТ НЕПРЕРЫВНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**Александр Гинтофт,
Новосибирский государственный университет
экономики и управления "НИНХ", бизнес-колледж**



Возрастающая роль логистики в современной экономике отражается в использовании ее возможностей в производственных и сбытовых процессах. В новом веке Россия должна идти в ногу с общемировыми тенденциями, и активное внедрение логистики следует рассматривать как одно из направлений дальнейшего развития экономики страны.

Логистика и логисты - термины для России относительно новые и не совсем понятные. В представлении не занятых в этом бизнесе людей, логистика - это «что-то, связанное с транспортными перевозками», а должность логиста - нечто среднее между диспетчером и экспедитором. Это «народное мнение», однако, не слишком близкое к истине. Идеи современной логистики являются принципиально новыми для большинства российских предпринимателей, менеджеров, и инженерно-технических работников.

По данным различных кадровых интернет-агентств, предложений специалистов данных специальностей очень мало, а спрос на них

велик. По словам работодателей, есть еще одна проблема – относительно низкое количество широкопрофильных специалистов в данной области.

Исходя из этого можно сделать вывод, что одной из главных проблем современной экономики является дефицит высококвалифицированных специалистов, в том числе из области логистики, способных принимать четкие и взвешенные решения в различных логистических задачах.

Для решения этой проблемы мы разработали образовательный проект. В Бизнес-колледже НГУЭУ достаточно низкая заинтересованность студентов данной специальностью. Не смотря на то, что он является одним из ведущих средне-специальных учебных заведений России, и проводит подготовку по девяти различным экономическим специальностям, в том числе «Операционная деятельность в логистике». Однако, большинство абитуриентов предпочитает другие специальности. Мы считаем, что это связано

с тем, что малое количество абитуриентов имеет представление об этой специальности, ведь она еще достаточно молодая (в России логистика в современном понимании появилась чуть более 20 лет назад). К тому же в нашем колледже она предлагается для поступления всего лишь второй год. А во многих высших и средних учебных заведениях экономического профиля такой специальности и вовсе нет.

Актуальность проекта заключается в том, что на данный момент существует дефицит высококвалифицированных логистов на рынке труда России.

Цель проекта - сформировать поток заинтересованных абитуриентов, которые в ходе обучения станут компетентными профессионалами, и смогут развивать экономику и в частности логистику в России.

Для решения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- сформировать понимание у школьников и абитуриентов представление о том, что такое логистика, и каково ее значение в современном мире;

- популяризировать эту сферу деятельности среди обучающихся школ, лицеев, гимназий;

- сформировать поток заинтересованных абитуриентов из учеников 9-11 классов, которые в ходе обучения не только станут компетентными профессионалами, но и смогут дальше развивать логистику в Новосибирской области и России в целом.

В целом проект ориентирован на школьников всех классов, но план занятия индивидуален для каждой возрастной группы.

Мы условно разделили всю аудиторию школьников на 3 основные группы:

- начальное звено (1-4 классы);
- среднее звено (5-8 классы);
- старшее звено (9-11 классы).

Для каждой группы требовалось создать индивидуальную структуру занятия, для ознакомления со специальностью, поскольку уровень знаний у этих групп кардинально отличается.

Усиленное внимание при разработке плана занятия мы направили на учеников старших классов (9-11), поскольку уже в течение года у них возникнет вопрос, какому учебному заведению и какой специальности отдать свое предпочтение. Рассказав им про логистику, они как минимум узнают, что есть такое направление, а часть школьников заинтересуются этим, и пройдут обучение по этой специальности.

Но наше внимание сконцентрировано не только на учащихся выпускных классов. В рамках нашего проекта мы разработали цикл занятий для учеников начального и среднего звена. Уже с

начального звена мы знакомим детей с миром профессий, в частности с профессией логиста, а так же с тем, какое значение она занимает в современном мире.

Сейчас экономика интегрируется во все сферы жизни, и дети с ранних лет так или иначе контактируют с ней, поэтому необходимо с раннего возраста ознакомить детей с этой сферой деятельности. Ведь для того чтобы избавиться от кадрового дефицита, эти кадры нужно «выращивать» с нуля. Обучая юных школьников основам логистики, мы занимаемся долгосрочным инвестированием в развитие экономики России.

На данный момент с нами сотрудничает несколько школ и гимназий города Новосибирска. В них проводятся профориентационные занятия в рамках дисциплины «Моё профессиональное самоопределение». Причина, по которой школы идут с нами на контакт и предоставляют площадку, проста - это взаимная выгода. Мы получаем десятки потенциальных студентов нашего учебного заведения, заинтересованных дисциплинами, которым мы обучаем. Я получаю необходимый опыт общения с различной аудиторией, и вследствие этого постоянно развиваюсь. А школа в свою очередь получает возможность бесплатно пригласить компетентного спикера, который ознакомит школьников с одной из специальностей, на которых они смогут обучаться. Ведь одной из задач школы является привлечение внешкольных учреждений к сотрудничеству для развития творческих, интеллектуальных, индивидуальных возможностей учащихся. А так же любая школа желает выпустить таких учеников, которые смогут добиться больших высот в жизни. А для этого, как правило, требуется раскрыть способности каждого ребенка. И мы предлагаем один из наилучших способов – личный пример выступающего.

Сегодня говорить о развитии экономики страны без развития логистики не имеет смысла. Развитие логистических систем — следствие ряда глобальных тенденций мирового развития. Важнейшие из них: демографический взрыв, удвоивший население планеты за последние 40 лет; бурный рост промышленного производства, несмотря на мировой финансовый кризис, из которого большинство стран уже вышло или выходит; ускорение технического прогресса и распространение новых наукоемких технологий; выравнивание уровня жизни в пользу новых субъектов экономического развития, до недавнего времени числившихся в ряду развивающихся стран; интеллектуализация производства и управления производственными процессами и обеспечивающими системами.

Хочется дать совет родителям – помогайте своим детям при выборе будущей профессии, при этом ориентируясь на спрос и предложение на рынке труда, а не на кажущуюся на первый взгляд престижность и популярность той или иной профессии.

В свою очередь, наш проект направлен на активное содействие решению этой задачи!

Оценка качества транспортно-экспедиционных услуг транспортной компании

**Анастасия Волошко,
Дальневосточный федеральный университет**

Данное исследование было проведено по вопросам оценки качества работы транспортно-экспедиторской компании. Изучение теоретических источников многих авторов дало ясное понимание «качества услуги», как экономической категории, которое отражает множество свойств предметов, процессов, явлений, характеризующее соотношение предметов между собой, или соотношение между процессами и явлениями, или соотношение свойств, отражающих суть предмета. «Качество ТЭО – это удовлетворение потребностей клиентов (грузовладельцев), выраженное в надлежащем и эффективном выполнении ТЭУ, отсутствии ошибок, постоянном стремлении к повышению уровня обслуживания, а также в соответствии уровня обслуживания стандартам потребителя, условиям договора или обычно предъявленным требованиям к качеству обслуживания».

Так же были изучены показатели (критерии) качества транспортно-экспедиционных услуг. Показатель качества услуги (обслуживания) — это количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги (обслуживания), составляющих ее (его) качество.

Разные авторы предлагают критерии, которые могут быть объединены в следующие группы:

- Критерий комплексности логистических услуг
- Критерий позиции компании на рынке
- Критерий удовлетворенности потребителей, который оценивается с помощью опроса потребителей, а так же некоторыми, показателями, рассчитываемыми самой компанией.

Существует множество методов оценки и управления качеством. Это бенчмаркинг, экспертный метод, для анализа уровня качества обслуживания используется статистический метод оценки качества «диаграмма Исикавы». Одной из самых

известных моделей управления качеством является «Цикл PDCA» (Plan - Do - Check - Act) – это циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. Также известен как цикл Деминга или цикл Шухарта. Сергеевым В.И. предлагается система расчетных показателей.

Каждый из перечисленных методов оценки качества транспортно-экспедиционных услуг имеет положительные стороны и трудности в осуществлении. Однако можно оценивать качество, применяя несколько методов одновременно, что позволит сформировать наиболее полное представление об уровне качества транспортно-экспедиционных услуг компании.

Объектом исследования явилось качество транспортно-экспедиционных услуг ООО «ТехноЛогистик», расположенного в городе Владивостоке, имеет головной офис и филиал здесь же. Основными сферами деятельности ООО «ТехноЛогистик» является перевозка различными видами транспорта, экспедирование и другие услуги. ООО «ТехноЛогистик» перевозит грузы различной номенклатуры, такие как мясопродукты, масло сливочное, сыр, майонез, яйца, замороженные овощи, колбасы, полуфабрикаты. Груз перевозится по различным направлениям: Россия, Китай, Корея. Ключевыми клиентами компании «ТехноЛогистик» можно считать такие организации, как TheCoca-ColaCompany, ООО «СИМС» (канцелярская крыса), ООО УК «Объединенные кондитеры».

Оценка качества услуг ООО «ТехноЛогистик» была проведена на основе нескольких методов. Проанализировав качество транспортно-экспедиционного обслуживания ООО «ТехноЛогистик» можно сказать, что компания оказывает широкий спектр услуг, что положительно влияет на уровень качества услуг компании. Кроме того, ООО «ТехноЛогистик» устанавливает средние тарифы на перевозку грузов, что является преимуществом компании по отношению к конкурентам. Средняя ценовая стратегия используется в компании для завоевания доли рынка, привлечения новых клиентов. На качество обслуживания также влияет профессионализм сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Так в компании «ТехноЛогистик» все сотрудники имеют высшее профильное образование, а значит, могут проконсультировать клиента, разработать оптимальный маршрут движения транспортного средства и так далее. Однако, офисное помещение, а именно площадь и оснащенность, являются значительным недостатком компании, так как в офисе нет отдельного помещения для переговоров с клиентами или партнерами ООО «ТехноЛогистик».

В основу разработки предложений по улучшению качества услуг положена научная идея, что каждый продукт или услуга являются результатом процесса, поэтому эффективным способом улучшить качество является совершенствование процесса, вовлеченного в создание продукта.



Для улучшения качества обслуживания клиентов ООО «ТехноЛогистик» предлагается ввести стандарты обслуживания клиентов. Так сотрудникам компании «ТехноЛогистик» следует разработать должностные инструкции для сотрудников, в целях стандартизации работы персонала. Нами был разработан пример стандартизированной технологической карты приема заявки на доставку груза. Разработка подобных технологических карт для всех процессов и операций, выполняемых сотрудниками ООО «ТехноЛогистик» позволит стандартизировать все процессы в компании. Также данные стандарты работы позволят сократить временные и трудовые ресурсы, затрачиваемые на обучение нового персонала. Кроме того, компания перестанет «находиться в зависимости» от опытных сотрудников, которые знают весь технологический процесс.

В ходе проведения оценки качества транспортно-экспедиционных услуг компании «ТехноЛогистик» был выявлен ряд недостатков, среди которых нарушение сроков поставки, отсутствие полной информации на сайте, а также возможности отслеживать груз в пути с помощью личного кабинета на сайте компании. Кроме того, отмечено, что основные жалобы клиентов связаны с несвоевременностью обработки заказа менеджером по перевозкам, нарушениями сроков поставки груза. Однако важно отметить, что нарушение сроков поставки происходит в большей степени из-за компаний-партнеров, которые непосредственно осуществляют перевозку железнодорожным или морским транспортом, и доставляют груз в порт или на железнодорожную станцию несвоевременно, с нарушением указанных в договоре сроков. Учитывая, что это происходит систематически, ООО «ТехноЛогистик» следует увеличить нормативные сроки поставки в договоре, и предоставлять клиентам достоверную информацию, учитывая средний срок доставки груза компаниями-партнерами. Если клиенту будет предоставлена достоверная информация о реальных сроках поставки, то количество жалоб значительно сократится, так как статистика показывает, что клиентов не устраивает не длительный период доставки, а отклонение от условий договора о сроках поставки. Также, снизить риск возникновения отклонений реального срока поставки от срока, указанного в договоре между ООО «ТехноЛогистик» и клиентом, можно путем поиска нового партнера, осуществляющего непосредственно железнодорожные или морские контейнерные перевозки. Однако данный вариант наименее вероятен, так как в г. Владивостоке ограниченное количество перевозчиков, осуществляющих железнодорожные или морские контейнерные перевозки, некоторые из которых являются монополистами,

как например ОАО «Трансконтейнер», следовательно, отсутствие сильных конкурентов сужает выбор в пользу тех компаний, с которыми ООО «ТехноЛогистик» работает на данный момент.

Кроме того, следует обратить внимание и на информационную доступность компании. Так сайт ООО «ТехноЛогистик» содержит лишь краткий перечень услуг, который можно дополнить, например, тарифами компании. Также на сайте можно разместить «калькулятор стоимости перевозок», который поможет клиентам не тратить время на расчет стоимости перевозки, таможенного оформления, складских услуг. В работе приведен пример калькулятора стоимости перевозок.

Также предлагается изменить существующий или создать новый сайт с личным кабинетом, где клиент сможет оставлять заявку онлайн, самостоятельно отслеживать груз в пути. Все эти мероприятия направлены на повышение доступности информации, а значит и услуг, Информационное сопровождение перевозки является одним из устойчивых конкурентных преимуществ транспортно-экспедиционных компаний.



Планирование работы предприятия: задачи эффективного использования ресурсов.

**Антон Марфенко,
Волжский гуманитарный институт**

В связи с переходом России на рельсы рыночной экономики и быстрым ростом финансовых институтов, планирование работы предприятия – одна из важнейших задач математики, информатики и экономики.

Одну из ведущих позиций в сфере эффективного планирования занимает логистика. Она представляет собой автономную часть экономической науки, суть которой заключается в организации правильного продвижения товаров и услуг от этапа производства к конечному потребителю при минимальных затратах, обеспечении бесперебойного функционирования системы обращения продукции, управления товарными запасами, формирования системы движения товаров и услуг.

Современный бизнес испытывает острую потребность во внедрении математических и информационных моделей, с целью повышения производительности персонала, минимизации издержек, увеличения конкурентоспособности на рынке.

Целью дипломной работы является планирование работы предприятия, рассмотрение задач эффективного использования ресурсов, разработка доступных в использовании программ и информационных систем, которые помогут автоматизировать и главное – оптимизировать работу предприятия.



Для планирования работы предприятия существует много классических математических и информационных методов логистики. Основными методами являются: задача о кратчайшем пути, транспортная задача, задача о рюкзаке, задача коммивояжера, прогнозирование с помощью временных рядов, построение информационных систем.

Решение каждой из этих задач отвечает на свой вопрос, а именно:

- решение задачи о кратчайшем пути, даёт оптимальный маршрут между двумя указанными пунктами;
- решение транспортной задачи даёт оптимальный план перевозок однородного товара из нескольких складов в несколько пунктов потребления;
- решение задачи о рюкзаке позволяет оптимально загрузить транспортное средство, чтобы получить максимальную суммарную стоимость груза при одновременном соблюдении ограничения на суммарный вес;
- решение задачи коммивояжера даёт оптимальный маршрут обхода всех указанных пунктов с возвратом в исходный пункт;
- прогнозирование с помощью временных рядов позволяет получить прогноз расхода горюче-смазочных материалов на квартал вперед;
- создание информационных систем позволяет автоматизировать работу персонала на предприятии.

Каждая из предложенных программ по алгоритмам Дейкстры, Флойда и методу динамического программирования для задачи о рюкзаке, снабжена выводом всех вычислений, пошаговой демонстрацией алгоритма с подробными комментариями и промежуточными вычислениями. Все это помогает глубже понять особенности алгоритма. Имеется возможность импорта и экспорта данных. Пользователь может сохранять полученные вычисления в файл MS Excel, а также загружать данные из файла, что позволяет устранить необходимость ввода их каждый раз с клавиатуры. Реализовано случайное заполнение начальных данных.

В работе изложена теория прогнозирования с помощью временных рядов, произведено прогнозирование расхода горюче-смазочных материалов (ГСМ) по модели Тейла-Вейджа, на основании данных по кварталам за 2 года. Следует отметить, что модель Тейла-Вейджа – это усложненная модель Хольта, учитывающая аддитивную сезонность и линейный тренд, что оправдано при решении данной задачи.

Одно из центральных мест в работе занимает созданная с нуля информационная система на платформе 1С:Предприятие 8.2 для автоматизации деятельности автотранспортного цеха.

Учет работы автотранспорта является важной составляющей хозяйственной деятельности предприятия. На многих предприятиях данный учет ведется вручную или с помощью разрозненных программных продуктов. При большом количестве информации такая организация учета становится малоэффективной и неудобной для оперативного контроля работы автотранспорта, учета выработки водителей и списания горюче-смазочных материалов (ГСМ).

Для организации оперативного учета работы предлагается использовать разработанное прикладное решение по учету путевых листов и ГСМ. Этот программный продукт разработан на платформе «1С:Предприятие 8.2» в режиме управляемого приложения. Платформа «1С:Предприятие 8.2» позволяет выделить в прикладном решении отдельные части – подсистемы – в совокупности представляющие все прикладное решение. В программе присутствуют следующие подсистемы: «Учет ГСМ», «Учет справочной информации», «Учет периодической информации», «Администрирование».

Работа с программой начинается с ввода данных об автотранспорте предприятия и другой связанной информации. Структура карточки учета автотранспорта позволяет ввести все ключевые данные.

Основным документом учета в программе является «Путевой лист». С помощью данного документа регистрируются время работы автотранспорта и водителя, пробег автотранспорта, расход топлива, а также полезная работа по перевозке грузов.

Для учета регулярно выполняемых поездок в программе предусмотрен ввод предопределенных путевых точек. После указания адреса путевой точки, можно посмотреть ее расположение на карте Google. Следует отметить, что если пользователя не устраивает выбор точки, произведенный сервисом геокодирования Google, то он может указать ее вручную. Реализована возможность указывать маршруты по путевым точкам, а также сложные маршруты, составленные с помощью комбинации нескольких простых. В дальнейшем просмотреть простые и сложные маршруты можно посредством вывода их на Google-карту, а простые еще и на карту 2ГИС.

Для анализа информации в различных разрезах, в программе применяются разнообразные аналитические отчеты, которые позволяют получить информацию о пробеге автотранспорта, о движении горюче-смазочных материалов на предприятии в разрезе автотранспорта, водителей, видов топлива и других параметров, о выписке путевых листов.



Проблемы внедрения ERP-систем на предприятиях. Мировой и национальный контекст

**Виталий Завадский,
Полоцкий государственный университет**

Актуальность темы работы

В современной мировой экономической ситуации, где снижение расходов является обязательным условием для одержания победы в конкурентной борьбе, возрастает значимость логистики как основного инструмента снижения общих затрат. Это заставляет субъектов хозяйствования проявлять обоснованный интерес к логистическому реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению автоматизированных систем управления, поскольку автоматизация, оптимизация, а также стандартизация позволит повысить не только конкурентоспособность, но и улучшить экономический результат деятельности организации в целом. Применение автоматизированных систем управления предприятием – это создание единой централизованной информационной системы, которая обеспечивает должный уровень конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. Одной из признанных в мировой практике концепций логистического управления предприятием является ERP (Enterprise Resource Planning – «Планирование ресурсов предприятия»), которая появилась в начале 90-х годов 20-го века и подтвердила свою жизнеспособность. ERP-система, в свою очередь, это конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

Различным аспектам развития теоретических основ и методик внедрения и использования ERP-систем, имеющим практическую значимость до настоящего времени, посвятили свои исследования зарубежные авторы: Д. О'Лири, Г. Гартнер, Э. Кимберлиг, К. Кэмпбелл, Н.Г. Плетнева, П.М. Городецкий, Д.В. Карпов, О. М. Замятина, Н. Г. Саночкина, И. Г. Озерова и др.

Не умаляя важности работы, проделанной вышеуказанными учеными, необходимо отметить отсутствие комплексных исследований по совершенствованию методологических и практических аспектов внедрения и использования ERP-систем.

Основной задачей применения ERP-систем на предприятии является автоматизация бизнес-процессов, а именно обработка деловых операций, содействие комплексному и оперативному планированию, производству и обслуживанию клиентов. Следовательно, изучение теоретических и практических основ внедрения автоматизированных систем управления предприятием, исследование функционального наполнения ERP-систем, реинжиниринг; изучение причин неэффективного внедрения, а также анализ изменения рынка информационных технологий является актуальной и практически значимой темой.

Вопрос внедрения ERP-систем является весьма своевременным, поскольку используемый программный инструментариум позволяет проводить производственное планирование, модели-

ровать поток заказов и оценивать возможность их реализации в службах и подразделениях предприятия, увязывая его со сбытом. Оптимизация описанных процессов принесет максимально выгодный и эффективный вариант развития предприятия.

Научная новизна и значимость полученных результатов

Научная новизна исследования состоит в обосновании сущности понятия «ERP-системы»; рекомендациях к выбору наиболее подходящих программных продуктов, с целью применения их на производстве. На основе эталонного процесса внедрения систематизированы причины возникновения проблем в процессе автоматизации управления предприятием. Так же были выявлены причины возникновения сложностей внедрении ERP-систем на предприятиях Республики Беларусь.

Практическая значимость полученных результатов

Предложенный анализ ERP-систем позволяет достоверно определить необходимый для применения программный продукт, а так же сформировать стратегию эффективного поэтапного внедрения АСУП на предприятие, повышая тем самым на микроуровне эффективность производства отдельного субъекта хозяйствования, на макроуровне – показатели развития национальной экономики Республики Беларусь.

Разработанное определение «ERP-системы» позволит сформулировать цели внедрения данного ПО. Анализ существующего программного обеспечения поможет скоординировать стратегию выбора поставщика услуг, а так же сформулировать критерии отбора необходимого инсталляционного пакета. Разработанная классификация проблем и причин их возникновения в процессе инсталляции поможет повысить эффективность внедрения, минимизировать риск провала проекта, тем самым сократить общий уровень затрат предприятия во весь период инсталляции системы.

Личный вклад соискателя

Данная работа является самостоятельным научным исследованием в области теории и практики логистики с подробным рассмотрением определения таких категорий, как «информационные технологии», «ERP-системы», «автоматизация системы управления предприятием», а так же анализом возможных рисков и причин их возникновения при внедрении ERP систем на предприятиях Республики Беларусь.

Пути повышения эффективности деятельности компании

**Зухра Алиева,
Северо-кавказская государственная
гуманитарно-технологическая академия**

Управление финансово-хозяйственной деятельностью организации требует соответствующего информационного обеспечения. Данные о финансовом положении организации являются его важнейшей составной частью. Такая информация пользуется наибольшим спросом среди различных ее пользователей и обязательно учитывается при принятии любых управленческих решений. Поэтому достоверность информации о финансовом положении организаций, а также возможность ее получения в любой необходимый момент являются обязательными условиями в практике принятия управленческих решений в процессе их финансово-хозяйственной деятельности.

Составной частью информации о финансовом положении организации являются данные о формировании финансовых результатов, возникающих в процессе хозяйственной деятельности коммерческих организаций. При этом в современных условиях хозяйствования в число важнейших объектов учетного наблюдения выдвигается собственный капитал, образующийся в результате получения организацией прибыли. Развитие рыночных отношений требует осуществления новой финансовой политики, усиления воздействия на ускорение социально-экономического развития России, рост эффективности производства и укрепления финансов государства. Важная роль в обеспечении всесторонней интенсификации производства и повышения его эффективности принадлежит прибыли. Ее получение является обязательным условием функционирования предприятия.

Признание того факта, что в настоящее время у большинства российских предприятий существуют проблемы по управлению, формированию, распределению прибыли, требует рассмотрения определенных методов разрешения данных вопросов. В современных условиях хозяйствования прибыль становится основным источником социально-экономического развития предприятий. Это явление сопровождается резким повышением заинтересованности последних в росте денежных доходов.

Чистый доход представляет собой сумму денежных средств, предназначенных для формирования фондов социального назначения и используемых для осуществления предприятия производственного и социального развития, материального поощрения работников. Механизм распределения прибыли на предприятиях должен строиться таким способом, чтобы способствовать созданию условий по наиболее рациональному использованию средств на развитие предприятия, принимая во внимание показатели уровней фондо- и энерговооруженности, оборачиваемости оборотных средств, производительности труда и т.д.

Эффективное использование прибыли возможно лишь при согласованности действий системы экономических рычагов. При этом первостепенное значение имеет реализация продукции т.к. в процессе продажи товаром на рынке происходит возмещение израсходованных средств производства. На размерах прибыли отражаются все стороны деятельности предприятия. Улучшение использования основных фондов означает, что относительно сокращаются затраты на их содержание и эксплуатацию, уменьшаются амортизационные отчисления в себестоимости отдельных изделий. Это, как и экономия затрат, увеличивает прибыль и эффективность ее использования. Возможность получения «незаработанной» прибыли за счет экстенсивного пути (главным образом за счет изменения условий поставки

товаров, повышения цен и др.) покрывает бесхозяйственность, усиливает невосприимчивость предприятий к достижениям НТП, осуществлению мероприятий по ресурсосбережению. Руководству предприятий необходимо овладеть новыми методами распределения прибыли. Здесь должны учитываться интересы сразу нескольких сторон.

Во-первых, государство заинтересовано как в создании условий, стимулирующих развитие производства, так и в реализации своих экономических функций, что обуславливает необходимость налогообложения, уменьшающего показатель прибыли на величину соответствующих налоговых отчислений.

Во-вторых, трудовой коллектив заинтересован в получении больших доходов, что требует увеличения расходов по статье «Заработная плата» и «Начисления».

В-третьих, кредиторы и акционеры должны быть уверены в платежеспособности фирмы, возвратности предоставленных ссуд. Руководство же стремится как можно большую часть прибыли оставить нераспределенной, в качестве резерва, позволяющего укрепить основы самофинансирования. На руководство возлагается ответственность планировать распределение прибыли таким образом, чтобы не нанести ущерба ни одной из сторон и, в то же время, обеспечить благосостояние предприятия.

Для повышения эффективности работы предприятия первостепенное значение имеет выявление резервов увеличения объемов реализации, снижения себестоимости продукции (работ, услуг), роста прибыли. К факторам, необходимым для определения основных направлений поиска резервов увеличения прибыли относятся природные условия, государственное регулирование цен, тарифов и другие внешние факторы; изменение объема средств и предметов труда, финансовых ресурсов; ускорение оборачиваемости оборотных средств и другие интенсивные факторы; снабженческо-сбытовая деятельность, природоохранная деятельность и другие факторы.

В данной работе изложены теоретические и практические вопросы, касающиеся бухгалтерского учета и отчетности предприятия, финансовых результатов деятельности и экономического анализа. Для совершенствования организации бухгалтерского учета на предприятии и ведения хозяйственной деятельности предприятия в целом необходимо:

- открывать новые торговые точки на новых территориях, что позволит предприятию быть более конкурентоспособным;
- контроль за соблюдением условий договоров;
- внедрение новых компьютерных программ;
- в связи с увеличением себестоимости товаров выявить внутренние резервы по ее снижению;

В результате анализа финансово-экономических показателей деятельности предприятия, проведенного в работе, можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия в целом является рентабельной. Основным резервом роста прибыли может являться увеличение себестоимости продаж и объемов реализации, с помощью поиска новых рынков сбыта, расширения ассортимента продаваемых товаров. Выполнение указанных выше рекомендаций позволят добиться предприятию не только стабильного дохода, но и эффективного его использования для достижения максимального удовлетворения материальных и социальных нужд предприятия.

Повышение эффективности перевозки скоропортящейся продукции в междугородном сообщении

**Тарас Бац,
Дальневосточный федеральный университет**

В производственных компаниях транспортная логистика – одна из самых затратных статей бюджета, существенно влияющая на себестоимость поставляемых товаров, объем и рентабельность бизнеса, а также на скорость, качество обслуживания и, как следствие, лояльность клиентов, поэтому сегодня особенно актуальным является увеличение ее эффективности.

ОАО «Владхлеб» является старейшим и крупнейшим хлебопекарным предприятием Владивостока и Приморского края, продукция которого представлена в Приморском, Хабаровском, Камчатском краях, Амурской, Магаданской, Сахалинской областях. Но основным рынком сбыта является Приморский край. Соответственно продукция компании перевозится грузополучателям, расположенным в разных городах Приморского края, в том числе и на значительные расстояния. А, поскольку хлебобулочная и кондитерская продукция относится к категории «скоропортящиеся грузы», то доставка осуществляется преимущественно автомобильным транспортом, обладающим высокой маневренностью и оперативностью, и дающим возможность организовать регулярные поставки. Для перевозки основного объема продукции используется собственный подвижной состав ОАО «Владхлеб».

Перевозка хлебобулочных и кондитерских изделий на значительные расстояния сопряжена с большими затратами, которые обусловлены большим общим пробегом подвижного состава, определяющим затраты на топливо, техническое обслуживание и ремонт и т.д.

Одной из особенностей междугородных перевозок хлебобулочных изделий на значительные расстояния является обратный холостой пробег подвижного состава, что влечет за собой высокий уровень затрат на транспортировку и значительно повышает себестоимость перевозки и продукции в целом. Кроме этого увеличивается рабочее время водителей, а, следовательно, и затраты на заработную плату и отчисления во внебюджетные фонды.

В настоящее время доставка обычной хлебобулочной и замороженной продукции по одному междугородному маршруту осуществляется двумя автомобилями-рефрижераторами, один из которых перевозит обычную хлебобулочную продукцию, другой – замороженные полуфабрикаты.

Для снижения затрат был рассмотрен новый способ доставки продукции по междугородным маршрутам, а именно использование вместо двух автомобилей одного, кузов которого разделен перегородкой на два отсека. В каждом отсеке можно поддерживать заданную температуру, что дает возможность совместно перевозить продукцию с разным температурным режимом в одном транспортном средстве.

Для определения целесообразности внедрения нового способа была рассмотрена перевозка продукции ОАО «Владхлеб» из Владивостока в Кавалеровский и Дальнегорский районы Приморского края.

В ходе выполнения научно-исследовательской работы был произведен расчет на перевозку при использовании существующего способа доставки продукции (двумя автомобилями-рефрижераторами грузоподъемностью 2 и 3 т) и предлагаемого способа (одним автомобилем-рефрижератором грузоподъемностью 5 т). Главным критерием при выборе транспортного средства было наличие передвижной перегородки в кузове. А также учитывались грузоподъемность, внутренние размеры кузова, расход топлива, ремонтпригодность и цена автомобиля.

Расчеты показали, что при использовании одного автомобиля незначительно увеличивается время выполнения погрузочно-разгрузочных работ, но при этом существенно сокращается время на движение, что ведет к сокращению рабочего времени водителей и затрат на оплату труда и отчисления во внебюджетные фонды. А сокращение пробега приводит к сокращению всех переменных затрат. В целом же затраты на перевозку по маршруту Владивосток-Кавалерово-Дальнегорск снижаются на 37 %. Также на треть сокращается себестоимость одного тонно-километра транспортной работы.

Таким образом, новый способ доставки продукции ОАО «Владхлеб» в междугородном сообщении позволяет снизить затраты на транспортную логистику и может быть применен на других междугородных маршрутах предприятия.



Деятельность транспортно-экспедиционных организаций в международной логистике

**Артем Вовк,
Полешкий государственный университет**

Одна из основных задач транспортно-экспедиционной деятельности в современных условиях – это поиск наиболее эффективно для заказчика варианта доставки груза на одном или нескольких видах транспорта.

Очень часто высокая готовность к поставке грузов определяется макроэкономической необходимостью. Например, обоснованными являются постоянная неограниченная готовность к поставке грузов для предприятий коммунального и энергетического хозяйства.

Транспортно-экспедиционное обслуживание – это деятельность в области перевозок, охватывающая весь комплекс операций и услуг по доставке товара от производителя к потребителю.

Транспортно-экспедиционное обслуживание включает в себя выполнение транспортно-экспедиционных операций и услуг.

Транспортно-экспедиционная операция – элементарное законченное, периодически повторяющееся действие, обеспечивающее транспортно-экспедиционное обслуживание.

Транспортно-экспедиционная услуга – отдельная операция или группа операций, непосредственно направленная на удовлетворение определенной потребности [1].

В соответствии с международной логистикой, процесс доставки товара в международной торговле включает следующие операции:

1. Перевозка товара от внутреннего пункта производства до пограничного пункта (порта) страны-экспортера;

2. Международная транзитная или морская перевозка от пункта страны-экспортера до пограничного пункта (порта) страны-импортера (если между данными странами не установлена общая сухопутная граница);

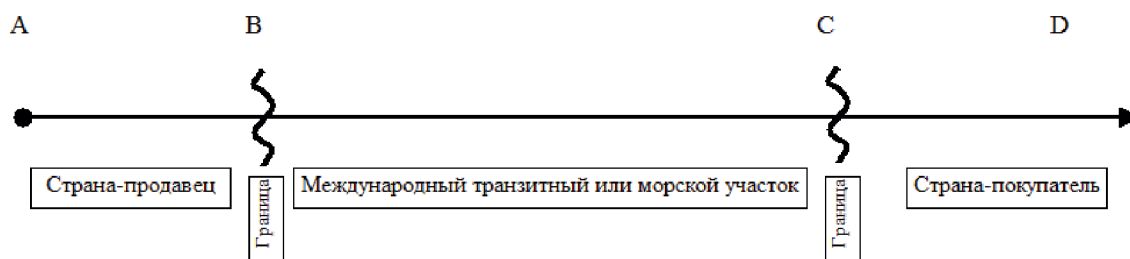
3. Транспортировка от пограничного пункта страны-импортера до внутреннего пункта потребления товара. [2, с. 108]

Транспортные операции считаются международными, если они связаны с перемещением внешнеторговых грузов на внешних относительно страны-продавца и страны-покупателя участках маршрута перевозки.

Таким образом, в международном транспортно-экспедиционном процессе, помимо грузовладельцев и перевозчиков, участвуют различные хозяйствующие субъекты, включая операторов грузовых терминалов в портах и на станциях. При международных перевозках, особенно готовой продукции и полуфабрикатов, груз многократно последовательно переходит от перевозчиков к операторам терминалов, от них снова к перевозчикам и т.д. Одновременно изменяются и субъекты ответственности за груз.

Литература

1. Зимовец А.В. Международные транспортные операции: Конспект лекций/ Таганрог: Издательство ТИУиЭ, 2008.
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. ЛОГИСТИКА: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок /Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008.944 с.



Авторская модель управления цепями поставок с помощью системы сбалансированных показателей

**Анастасия Дубровина,
Полоцкий государственный университет**

Одним из актуальных подходов к решению проблемы корректного управления цепями поставок и оценки эффективности деятельности организации (предприятия) в контексте решения стратегических задач является использование системы сбалансированных показателей (ССП). СПП обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия (рисунок 1).

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 работай каждого отдельного сотрудника. В качестве таких показателей обоснованы финансовые показатели, а также показатели уровня удовлетворенности потребителей, персонала, эффективности бизнес-процессов. Обосновано, что оценка результатов деятельности предприятия возможна благодаря системе сбалансированных показателей и ключевых показателей деятельности организации (предприятия) [1,2,3,4].

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). 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.

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

Уровень бизнес-процессов

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

Расчет стратегических показателей (выполнение производственного плана или плана продаж)

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 ЦП 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, который состоит 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 продукцию; цена продукции; привлекательная упаковка; современный уровень технологий производства продукции.

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).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Немогай Н.В. Логистика. Управление цепями поставок: ответы на экзаменационные вопросы: Учебное пособие. – Минск: Тетралит, 2013. – 224 с.
2. Смирнова Е.А. Управление цепями поставок: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
3. Сергеев В.И. Еще раз к вопросу о терминологии в логистике и управлении цепями поставок // 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.

Анализ основных международных транспортных коридоров, проходящих через Дальний Восток России

Наталья Жутенко,

Хабаровский техникум водного транспорта

В последние 20 лет Северо-Восточная Азия и Азиатско-Тихоокеанский регион - наиболее динамично развивающаяся часть мировой экономики. Для России расширение интеграционных связей с ними даёт реальный шанс получить импульс развития через участие в многосторонних экономических проектах. Уникальное экономико-географическое положение юга Дальнего Востока, являющегося одной большой контактной зоной с этими регионами, определяет прохождение через него значительных товарных потоков производственного и потребительского назначения. Дальний Восток обретает перспективу стать «мостом» для развития торгово-экономических связей Азиатско-Тихоокеанского региона со странами Европы. Для удобства доставки грузов через территорию нескольких стран в конце прошлого века начали создавать так называемые транспортные коридоры.

Дальний Восток занимает почти 40% площади России (население - 6,5%). Объем валового регионального продукта составляет около 6% общероссийского валового внутреннего продукта. Регион имеет протяженную границу с Китайской Народной Республикой и Монголией, незамерзающие морские порты на востоке, крупные транспортные артерии - Транссибирскую и Амурскую магистрали. Все это создает благоприятные условия для развития экономического сотрудничества с зарубежными странами, прежде всего со странами Азиатско-Тихоокеанского региона.

Железнодорожная транспортная инфраструктура Дальнего Востока - это, прежде всего, Транссиб - самая протяженная (около 10 тыс. км.) в мире железная дорога, естественное продолжение общеевропейского транспортного коридора.

Транспорт играет исключительную роль в развитии Дальнего Востока ввиду его географического положения и особого уклада территориальной организации производства, которая почти во всех отраслях тесно связана с транспортом.

Регион имеет слабо развитую транспортную сеть. Протяжённость железных дорог составляет около 9 тыс. км. Тем не менее, обеспеченность Дальнего Востока железными дорогами значительно ниже среднероссийского уровня: на каждые 10 тыс. кв. км территории здесь приходится лишь 14 км железнодорожных путей, в то время как в целом по России - более 50 км. Плотность железнодорожных путей общего пользования в расчете на 10 тыс. кв. километров на Дальнем Востоке в 3,6 раза меньше, чем в среднем по стране, а автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием соответственно - в 5,6 раза.

Железнодорожная сеть сконцентрирована главным образом в южной зоне Дальнего Востока - в Приморском, Хабаровском краях, Еврейской АО, Амурской и Сахалинской областях. Среди административных образований Дальнего Востока наибольшей плотностью железных дорог отличаются Сахалинская область и Приморский край, где на каждые 10 тыс. кв. км территории приходится соответственно 168 и 96 км путей.

Железные дороги Дальнего Востока в совокупности могут обеспечить перевозку грузов до 100 млн. тонн в год, из которых более 50% составляют экспортно-импортные перевозки.

До недавнего времени слабым звеном Транссиба был однопутный мостовой переход через Амур в районе Хабаровска. Однако, после первого этапа реконструкции, мост длиной 2617 м имеет две железнодорожные колеи и автомобильную эстакаду на втором ярусе. В результате модернизации скорость движения на хабаровском участке Транссиба повысилась до 90 км в час для грузовых и до 100 км в час для пассажирских поездов.

Несмотря на техническую отсталость железных дорог и подвижного состава, железнодорожный транспорт в южной зоне Дальнего Востока традиционно играет важную роль в грузо- и пассажироперевозках. По железным дорогам осуществляется основной товарообмен с другими регионами России. Этим видом транспорта на Сахалине перевозится 30% всех грузов. В Приморском крае и Амурской области доля железнодорожных перевозок составляет 40-50% от общих объемов грузов, в Хабаровском крае - более 70%. Основной поток внутренних и экспортных грузов формируется за счет трех отраслей - топливной (уголь, нефтепродукты), черной металлургии и лесной промышленности.

На протяжении 5,6 тыс. миль дальневосточного побережья расположены 32 морских порта, включая 22 торговых, 10 рыбных, а также около 300 небольших портов и портовых пунктов. Их доля в общем грузообороте российских портов составляет около 35%. Однако технический уровень дальневосточных морских портов не отвечает современным требованиям. Всего 19% общей длины причального фронта этих портов представляют собой специализированные причалы, и лишь 23% из них имеют глубину более 11 метров¹.

Наиболее важными портами с круглогодичной навигацией являются (с юга на север): Зарубино, Посъет, Владивосток, Находка, Восточный, Ванино, Магадан, на Сахалине - Корсаков и Холмск. Для некоторых регионов (Магаданской, Камчатской, Сахалинской областей, северных районов Хабаровского края) морской транспорт - практически единственный путь доставки туда грузов. Основные портовые мощности сосредоточены в Приморском, Хабаровском краях и Сахалинской области.

В настоящее время морским транспортом Дальнего Востока выполняется 85% экспортных и 45% импортных грузовых перевозок, железнодорожным транспортом - соответственно 13 и 45%, речным - 2 и 5%.

Перегрузочные мощности южных материковых портов и пропускная способность железнодорожных подходов к ним позволяют переработать не более 35 млн. тонн грузов в год, что настоятельно требует развития соответствующих транспортных систем².

Внутренний водный транспорт в регионе используется главным образом в бассейнах рек Амур и Лена. Большая глубина Нижнего Амура обеспечивает применение судов смешанного «река-море» плавания для осуществления внешнеторговых перевозок грузов со странами АТР, общий объем которых в последние годы превышал 1 млн тонн.

С открытием границ для торговли с Китаем Амур стал международной транспортной артерией. С российской стороны статус открытых портов приобрели Благовещенск, Нижнеленинское, Полярково, Хабаровск, Комсомольск-на-Амуре.

Дальневосточные экспортеры поставляют в соседнюю страну речной песок и прочие строительные материалы, древесину, удобрения. Из Китая ввозятся продовольствие и товары народного потребления. В будущем по Амуру и его правому притоку Сунгари планируется осуществлять транзитные перевозки грузов из Японии и Южной Кореи в северные провинции Китая.

Количество автомобильных дорог с твердым покрытием на Дальнем Востоке значительно меньше, чем в европейской части страны. Дальний Восток пока оторван от единой дорожной сети страны, поскольку еще не закончено строительство дорог федерального значения на трассе Чита - Хабаровск - Находка.

Обширные пространства дальневосточных территорий и недостаточное развитие наземных путей сообщения определяют повышенную значимость здесь авиационного транспорта. Особенно это касается пассажирских перевозок, где авиация играет ведущую роль, как на внутрирегиональных, так и на межрегиональных линиях. В целом на Дальнем Востоке доля воздушного транспорта в пассажирских перевозках составляет около 38%. Однако, в регионе есть немало районов и населенных пунктов, для которых самолет - единственное средство связи с «большой землей».

Всего на Дальнем Востоке насчитывается более 200 аэропортов и аэродромов гражданского назначения, из них 105 находятся на юге региона. В массе своей это аэродромы с грунтовыми взлетно-посадочными полосами, которые весной и осенью выходят из строя, и лишь тринадцать имеют специальное бетонное покрытие, предназначенное для приема тяжелых пассажирских и транспортных самолетов.

Самолетами Дальневосточного регионального управления воздушного транспорта перевозится ежегодно около 2 млн пассажиров и около 30 тыс. т грузов. Основной поток грузов и пассажиров приходится на Хабаровск, расположенный на пересечении воздушных путей и обладающий самым высоким потенциалом на Дальнем Востоке (его пропускная способность 1500 пассажиров в час). Из Хабаровска выполняются регулярные авиарейсы более чем в 40 городов России и СНГ. Вторым по значимости является аэропорт «Артем» (в 44 км от Владивостока), способный пропускать до 700 пассажиров в час, а с учетом только что построенного международного терминала - до 800 пассажиров в час. По воздушным линиям Владивосток имеет прямую связь с 20 российскими городами.

Основными проблемами воздушного транспорта региона являются эксплуатация морально и физически устаревшего самолетно-вертолетного парка (степень износа - около 80 %), несоответствие аэропортовых сооружений современным требованиям.

Приморский край занимает в транспортной системе РФ выгодное географическое положение, является регионом, через который пролегают транзитные торговые пути между Европой и Восточной Азией, между Северо-Восточной Азией и Северной Америкой. Здесь сходятся все транспортные развязки, связывающие порты края, сухопутные пограничные переходы Россия-Китай, Транссиб и гострассу Владивосток-Хабаровск.

По оценкам экспертов, суммарные объемы грузооборота южных материковых портов региона составят в 2010 году - 45-65 млн. тонн. Для увеличения объемов грузовых перевозок потребуются обновление транспортного флота Дальневосточного бассейна, пополнение его сухогрузными и наливными судами для обслужи-

вания портопунктов с рейдовой погрузкой-выгрузкой, судами усиленного ледового класса для плавания в замерзающих морях, специализированными судами для обслуживания экспортно-импортных перевозок.

Требуется также обновление пассажирского флота для обслуживания жителей Сахалина, Курил, Камчатки, Чукотки, Республики Саха (Якутия).

В ежегодном послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию РФ 2007-го года подчеркивается стратегическая важность восточных регионов России. В этой связи основной задачей нашей страны является выработка новых эффективных путей использования уникального экономического и



геополитического положения Востока России, его уникального ресурсного и интеллектуального потенциалов³.

Основные международные транспортные коридоры проходящие через Дальний Восток России .

Названия коридоров:

1. Транспортный коридор Ванино – Тайшет;
2. Транссибирский транспортный коридор (Транссибирский контейнерный мост – ТСКМ);
3. Транспортный коридор Суйфэньхэ;
4. Транспортный коридор Туманган;
5. Транспортный коридор Далянь;
6. Восточный транскорейский транспортный коридор.

Сноски:

¹ Евразийский международный научно-аналитический журнал. №3(23) 2007г.
² Правительство РФ. Постановление от 19 марта 2002г. № 169 О Федеральной целевой программе «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья 1996 – 2005 и до 2010 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 21.11.2007 N 801).
³ Выдержки из доклада Подкомитета по транспорту Организационного комитета Экономической конференции Северо-восточной Азии «Девять транспортных коридоров Северо-Восточной Азии». Российское Экспертное обозрение №10 2004г.

Роль логистики закупок при выборе поставщика ООО ТД «Челны-хлеб»

**Алена Идрисова, Мария Кириллова,
Набережночелнинский государственный
торгово-технологический институт**

Логистика закупок – это процесс обеспечения предприятия материальными ресурсами путём их размещения, хранения с последующей выдачей в производство. Цель логистики закупок – бесперебойное обеспечение производства в сырье и материалах с максимальной экономической эффективностью. Экономическая эффективность логистики закупок заключается в поиске и закупке необходимых материалов соответствующего качества, по оптимальным ценам с минимальными издержками.

На сегодняшний день рынок товаропроизводителей очень насыщенный, ёмкость его увеличивается, но нет какого-либо регулирования организованности, так как все экономические субъекты коммерческой сферы самостоятельно выбирают партнёров по бизнесу. Поэтому необходимо изучить рынок закупок (это рынок товаропроизводителей), правильно выбрать поставщика с учётом всех критериев (надёжность поставщика, оптимальность цен, договорные условия и т.д.), определить оптимальные потребности в конкретных поставках, организовать ритмичные поставки.

ООО ТД «Челны-хлеб» – динамично развивающаяся розничная сеть. На сегодня она насчитывает более 44 магазина. Формат магазинов – «у дома». С каждым новым магазином учитываются пожелания покупателей, усовершенствуется ассортимент, проявляется забота о здоровье покупателей, предлагаются полезные товары. Основные виды предоставляемых услуг: осуществляется розничная продажа товаров, имеется собственное производство овощных, мясных, рыбных изделий, предприятие оказывает дополнительные услуги, такие как доставка товаров на дом, организация уличной торговли овощами и фруктами, выполнение покупок на заказ, высокая маркетинговая активность (различные акции, тематические праздники и мероприятия, листовки и плакаты), чистка живой рыбы, упаковка товаров и другие

В основном по сети магазинов «Челны-хлеб» используется массовая адаптация к требованиям клиентов. Здесь вычленяется большинство потенциальных покупателей из учета основных критериев оценки: пол, возраст, социальный статус и пр. Рисунок У ТД «Челны-хлеб» существует свой зарегистрированный товарный знак (рис. 1). Он позволяет продукции собственного производства и магазинам отличаться от других, служит для защиты выпускаемой продукции на рынке и применяется в борьбе против недобросовестной конкуренции.

Общий штат компании составляет более 2500 сотрудников. Компания достигла успеха и завоевала признание благодаря высокому качеству работы и профессионализму сотрудников. Для руководства предприятия располагает персоналом, который необходим для выполнения производственных задач.

Логистика закупок (снабжения), являясь первой логистической подсистемой, представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия. Для эффективного функционирования логистики закупок необходимо знать, какие именно материалы необходимы для производства продукта, составить план закупок. Качественное планирование и информационное обслуживание логистики снабжения решает также задачу уравнивания противоречия между необходимостью бесперебойного снабжения производства и минимизации складских запасов.

В торгово-производственной компании ООО «ТД Челны Хлеб» особым фактором в операционной деятельности являются поставки товаров и их качество. Выбор поставщика, а также товара для продаж в магазинах решается ассортиментным комитетом, куда входят наиболее профессионально подготовленные специалисты предприятия, имеющие реальный опыт работы в розничной деятельности более чем 5 лет.



Прямые поставки лучших товаропроизводителей позволяют предложить покупателям качественные товары по доступным ценам. Задача торгового предприятия – довести товар до потребителя посредством купли-продажи. Особенно сложно реализовать товар в условиях конкуренции.

Основные поставщики ООО «ТД Челны-Хлеб»: ОАО «Алабуга Сәте»; ООО УК «ПРОСТО МОЛОКО»; ОАО «Компания ЮНИМИЛК»; ЗАО «АЛЕВ», ЗАО «Эссен Продакшн АГ»; ООО «Петропродукт – Отрадное»; ; ЗАО «Дарсил»; ЗАО Компания «Май»; ООО «Орими Трэйд»; ОАО «КамАЗОбщепит»; ООО «Сарапулский хлебокомбинат»; ООО «Таура» (г. Пермь); ООО «Махаон» (г. Йошкар-Ола); ООО «Смак» (г. Чебоксары) и многие другие.

В условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, нацеленная на эффективное удовлетворение потребительского спроса. Именно здесь нужна товарная политика, так как она является фундаментом всей маркетинговой деятельности. Все остальные функции, это установление цены на товар, выбор канала распределения и товародвижения, выбор стратегии коммуникации и стимулирования, реклама и пропаганда при своей реализации опираются непосредственно на структуру ассортимента и управление им.

Материальные потоки на своём пути проходят ряд производственных звеньев. Результатом производственной логистики является готовая продукция. Объектами производственной логистики являются внутрипроизводственные логистические системы: промышленные и производственные предприятия, оптовые рынки и другие.

В 2012 году ООО ТД «Челны-Хлеб» открыл «Chelny Food» – комбинат по переработке натуральной свежей продукции по трем направлениям: мясо, рыба, овощи.

На предприятии освоен выпуск более 100 наименований колбас и мясосюжков. Технологи предприятия постоянно осваивают новые рецепты изысканных деликатесов. Причем все они местные: предприятие стремится сохранить лучшие национальные традиции.

Предприятие активно занимается расширением фирменной торговли. В настоящее время функционируют во всех магазинах сети ООО ТД «Челны-хлеб». В цехах установлено оборудование лучших мировых производителей "LASKA", "UNIFUM", "UNIGAR", "BOSS". Здесь выполняется полный цикл переработки: от поставки живого скота до упаковки готовой продукции. Так что «Chelny food» гарантирует абсолютный контроль качества мяса. Поэтому и маркетинговый девиз у фирмы такой: «Мы знаем, как сделать качественные, вкусные, а главное натуральные мясные продукты».

Сегодня практически вся мясная продукция, поступающая на прилавки магазина ООО «ТД Челны-Хлеб» из нашего загородного предприятия, пользуется стабильным спросом у покупателей. Немаловажное значение имеет тот факт, что «Chelny Food» делает ассортимент строго под заказ, согласно заявкам от торговли.

Компактное расположение мясоперерабатывающего комбината на территории более 3 га позволяет обеспечивать мобильное управление всеми процессами.

На примере объекта исследования ООО ТД «Челны-хлеб» можно сделать выводы, что выбор поставщиков очень важен в организации торгово-производственного процесса. Необходимо учитывать не только стоимость товара и выгодность поставок, но и способность поставщика выполнять все свои договорные обязательства, умение работать с претензиями, соблюдать деловые партнёрские отношения. Поэтому нужно делать выбор в пользу наиболее надежного поставщика.

Таким образом, очевиден факт, что только применение логистики в области производства и сбыта продукции позволит быть предприятию стабильным, рентабельным и конкурентоспособным на рынке.



Формирование стратегии управления финансовыми потоками логистической системы

Ольга Латышкевич,

Полоцкий государственный университет

Термин логистика уже давно применяется к управлению и оптимизации любых потоков, не исключая информацию и финансы. В статье рассматривается новое направление логистики – логистика финансовых потоков и аутсорсинг как один из инструментов управления финансовыми потоками в логистических системах, приводятся существующий в мировой практике методики оценки экономической эффективности передачи бизнес-функций сторонним организациям и анализируется возможность их применения белорусскими промышленными предприятиями.

Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов *outside resource using* – «использование внешних ресурсов». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [1 с. 257].

На западе под аутсорсингом понимают перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [2 с.83]. Иными словами, аутсорсинг — это передача сторонней компании различные элементы деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной компании [3 с.11].

Важным мотивом для передачи определенных функций является именно возможность снижения общих затрат путем преобразование постоянных издержек в переменные. В то время как при собственном производстве должна сохраняться постоянная техническая и трудовая база независимо от ее загруженности, при получении услуг со стороны возникают лишь переменные затраты в зависимости от степени использования мощностей [2 с.86].

В ряде случаев перемещение функций и бизнес-процессов сопровождается перемещением активов компании. Аутсорсингом можно считать выделение части компании в отдельное производство, создание дочерней фирмы, продажу части активов внешней организации с последующим приобретением у нее соответствующих услуг по реализации перемещенных таким образом функций или бизнес-процессов. Таким образом, в качестве третьей стороны, то есть аутсорсера, в реализации аутсорсинг-проекта может выступать как независимый партнер, так и организация, связанная с заказчиком прочными экономическими и правовыми отношениями [4 с.64].

С точки зрения финансовой логистики аутсорсинг способен приносить организации существенные преимущества. Однако, данный механизм обладает рядом недостатков, игнорирование которых может стать причиной недостижения целей, поставленных предприятием при принятии решения о передаче бизнес-функций на аутсорсинг. Анализ положительных и отрицательных сторон использования аутсорсинга приведен в таблице 1.

Таким образом, с позиции финансовой логистики, основным фактором привлекательности аутсорсинга является то, что внешний поставщик услуг способен обеспечить экономию затрат, а так же более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Однако, аутсорсинг - это значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства. Используя услуги фирм-профессионалов, компании могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности [3 с.13,14] повышая таким образом эффективность работы всей системы предприятия в целом.

Процесс передачи отдельных функций или бизнес процессов на аутсорсинг является комплексным стратегическим решением, требующим тщательной подготовки и проработки, и может быть разделен на несколько основных этапов: подготовка и разработка аутсорсинг-проекта, заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге и выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнеров по реализации аутсорсинг-проекта. Заключительным этапом процесса аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента: оценка эффективности функционирования бизнес-системы и качества управления.

В мировой практике для проведения экономического обоснования аутсорсинга используются 2 метода: оценка и сопоставление затрат и анализ добавленной стоимости [4 с.125]. Рассмотрим каждый из этих методов.

Оценка и сопоставление затрат

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). На практике для оценки собственных затрат все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс.

Также обязательно должны рассматриваться альтернативные издержки, которые представляют собой затраты или производственные средства предприятия, связанные собственным производством и высвобождающиеся при аутсорсинге; и возможность возникновения организации дополнительные издержки уже после передачи функций или бизнес-процессов аутсорсеру. Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство.

Если соотношение:

Затраты на собственное производство / Затраты на приобретение > 1, то в этом случае следует предпочесть приобретение услуг аутсорсера.

Если соотношение:

Затраты на собственное производство / Затраты на приобретение <1, то реализация бизнес-процесса собственными силами предпочтительнее, так как передача его внешней организации не принесет выгоды в виде сокращения затрат.

Следует подчеркнуть, что такое сравнение затрат является предварительным, так как информация о фактических затратах и затратах, связанных с приобретением услуг аутсорсера, будет получена лишь в процессе анализа коммерческих предложений потенциальных партнеров. [4 с.125-128].

Анализ добавленной стоимости как метод обоснования экономической эффективности аутсорсинг-проекта, представляет собой вид анализа, который позволяет исключить из структуры бизнес-процессов те этапы, которые могут привести к удорожанию услуги для организации-клиента, но с точки зрения конечного результата не являющиеся необходимыми. В аутсорсинг-проекте добавленная стоимость — это разница между валовым доходом, полученным от продажи продукции или услуг конечному потребителю, и суммой затрат на приобретение услуг компаний-аутсорсеров.

Добавленная стоимость является количественным выражением производительности, и ее увеличение в результате реализации аутсорсинг-проекта свидетельствует о реальных количественных выгодах, связанных с сотрудничеством бизнес-партнеров.

Конечными целями анализа добавленной стоимости при разработке аутсорсинг-проекта являются оптимизация бизнес-процесса, минимизация времени и затрат, определение степени полномочий и ответственности каждой из сторон. [4 с.130]. Однако, данный метод является достаточно сложным и потому может быть использован в качестве дополнительного для подтверждения достоверности результатов, полученных по методу анализа и сопоставления затрат. [4 с.126].

Все описанные методы позволяют провести только количественную оценку проекта передачи бизнес-функций сторонней организации, что весьма важно, поскольку имеет прямое отношение к управлению финансовым потоком организации. Однако ни один из них не может отражать влияния качественных критериев. Основную группу неценовых факторов формируют такие критерии как: имидж компании, качество исполнения конкретных функций и возможность контроля процесса их исполнения, возможность обучения персонала и привлечение специалистов высокого класса, внедрения новых технологий, разработка которых самостоятельна для организации недоступна за счет больших затрат, в том числе затрат времени. Так же следует учитывать степень взаимосвязи функций внутри предприятия — чем она выше, тем тщательнее необходимо изучить вероятное воздействие аутсорсинга на сопредельные производственные области, так как оно может быть как положительным, так и отрицательным.

Статистические данные показывают, что с каждым годом все больше компаний по всему миру отдает значительную часть своих работ на аутсорсинг. По статистике Института Аутсорсинга Американской Ассоциации Менеджмента 1997 года, уже тогда из 600 опрошенных компаний 20% передали на аутсорсинг часть финансовых и 80% - часть административных процессов. По информации экспертов Best Experts Groups, с 2002-го года British Petroleum потратила на аутсорсинг бизнес-процессов и бухгалтерского учета \$10,5 млрд. Это самая большая сделка по аутсорсингу в мире. Но при этом количество компаний, которые недовольны результатами аутсорсинга, постоянно растет. В 2005 году Deloitte Consulting провела исследование «Изменить модель аутсорсинга» в рамках которого опросила 25 компании с общим объемом отданных на аутсорсинг работ в \$50 млрд. Из них:

- 70% оценили свой опыт как негативный;
- 44% не получили ожидаемого результата;

- 80% указали, что самая распространенная проблема - это скрытые расходы из-за отсутствия доступа к информации;
- 62% потребовалось увеличить управленческий штат после того, как они пришли к аутсорсингу;
- 57% не смогли освободить внутренние ресурсы [6].

Такие данные дополнительно подчеркивают важность качественных показателей, а так же указывают на то, что при принятии решения об аутсорсинге им не уделяется должного внимания. Условно можно выделить пять групп логистических услуг, которые являются востребованными на рынке и могут быть рассмотрены как объекты, относительно которых решается вопрос о передаче на аутсорсинг:

- транспортно-экспедиционные услуги;
- услуги по таможенному оформлению;
- услуги склада;
- координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т.д.;
- комплексные услуги (комплексный аутсорсинг) [5 с.44].

Для крупных организаций Республика Беларусь на сегодняшний день наиболее актуальным является вопрос о передаче сторонним организациям функций по транспортировке грузов. Поскольку каждое такое предприятие имеет в своем составе транспортный цех, то передача данной бизнес-функции предполагает выделение транспортного цеха в дочернюю организацию, которая на коммерческой основе должна будет оказывать услуги по транспортировке грузов. Однако в современных условиях в Республике Беларусь ни одна из приведенных выше методик не может быть в полной мере использована для принятия решения о передаче бизнес-функции транспортировки дочернему предприятию.

Однако возникает ряд сложностей при обосновании экономической эффективности такого проекта. Расчеты за услуги, оказываемые транспортными организациями, осуществляются с помощью транспортных тарифов. Как экономическая категория, транспортные тарифы являются формой цены на продукцию транспорта [7 с.117]. Это означает, что предприятие должно будет покупать транспортные услуги по тем ценам, которые сложились на рынке транспортных услуг. В современной белорусской экономике рынок транспортных услуг сложился только в отношении перевозок грузов и пассажиров, следовательно, это единственная категория услуг транспорта, цены на которые устанавливаются исходя из конъюнктуры данного рынка. Но поскольку это не единственные услуги транспорта, которыми пользуются промышленные предприятия, возникает вопрос о формировании цен на них. К таким услугам относятся услуги использованию легковых автомобилей (служебных и специальных), мотороллеров, погрузчиков, тракторов, тяжелой техники. Рынки оказания подобных услуг на сегодняшний день в Республике Беларусь не сформированы, поэтому цена каждого из приведенных видов услуг должна будет складываться из себестоимости услуги, процента предполагаемой прибыли и налоговых и неналоговых платежей, включаемых в цену услуги. Это означает, что для экономического обоснования необходимости и эффективности аутсорсинга транспортных услуг применять метод оценки и сопоставления затрат затруднительно и неэффективно, поскольку он требует предварительного расчета тарифов на те виды транспортных услуг, рыночные тарифы на которые не сформированы ввиду отсутствия рынка такого рода услуг. Это заставляет искать другую методику, применение которой в условиях современной белорусской экономики могло бы в полной мере обеспечить возможность экономического обоснования передачи оказания всех видов транспортных услуг дочернему предприятию.

Если рассматривать данные затраты по частям и анализировать их изменения в ходе передачи функции транспортировки на аутсорсинг, то можно заметить, что суммы затрат по всем статьям расходов не изменяются, за исключением двух — заработной платы и административно-управленческих расходов. Таким образом, промышленное предприятие, принимая решение о выделении

своего транспортного цеха в дочернее предприятие и закупая у него соответствующие услуги с целью снизить собственные издержки получает снижение собственных постоянных затрат только в части изменения общего объема фонда оплаты труда. Следовательно, оценка экономической эффективности аутсорсинг-проекта по передаче транспортных услуг дочернему предприятию предполагает последовательное прохождение двух этапов: на первом этапе собирается информация о рыночных тарифах на услуги транспорта и формируются тарифы на те из них, по которым рынки отсутствуют; на втором этапе проводится непосредственная оценка экономической эффективности проекта в разрезе сопоставления размеров снижения объемов фонда оплаты труда и увеличения затрат по приобретению услуг у дочерней организации. При таком подходе к анализу затрат возможно предположить, что результат их сопоставления будет таковым, что передача функций по транспортировке дочернему предприятию окажется нецелесообразной исключительно по экономическим показателям.

Следует отметить, что подобные аутсорсинг-проекты для Республики Беларусь являются новым направлением и информация об успешном или негативном опыте их реализации нет.

В целом аутсорсинг как инструмент финансовой логистики, представляет собой эффективный механизм, призванный обеспечить многочисленные конкурентные преимущества, необходимые для устойчивого развития организации в быстро изменяющихся современных экономических условиях.

Список использованных источников

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции: учебник. Ростов-н/Д: Феникс, 2001. 512 с.
2. Бутрин А.Г. Логистика промышленного предприятия: Учебное пособие. – Челябинск: Изд. ЮУПИ, 2005
3. Черемисин Д. В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Москва 2005
4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.:ИНФРА-М, 2009. — 320 с.— (Высшее образование).
5. Т.Н. Львова, И.А. Семенова. Использование технологии аутсорсинга в коммерческой деятельности торговых сетей. – Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. 2010. Вып. 4.
6. Аутсорсинг со всех сторон. – Электронный ресурс. - Дата доступа: 05.10.2013. - Ссылка доступа: <http://www.cre.ru/rus/analytics/5/2/17118/>
7. Винников В.В., Быкова Е.Д., Винников С.В. Логистика на водном транспорте. Учебн. пособие для студентов и курсантов высших учебных заведений водного транспорта/Под общей редакцией В.В. Ванникова. – Одесса: Феникс, 2004 – 222с.
8. В. Шершульский Все на аутсорсинг. – Электронный ресурс. - Дата доступа: 05.10.2013. - Ссылка доступа: http://jurists.su/pravo/Vse_na_outsorsing_vladislav.html
9. Аутсорсинг: практика решения проблем. – Электронный ресурс. – Дата доступа: 01.10.2013. – Ссылка доступа: <http://pravo.kulichki.com/dop/otdk/otdk0035.htm>
10. В. Дворцева. Плюсы и минусы аутсорсинга. Риски сторон. – Электронный ресурс. – Дата доступа 02.10.2013. – ссылка доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1552>
11. В. Юфа. Страсти по аутсорсингу. – Электронный ресурс. – Дата доступа: 02.10.2013. – Ссылка доступа: <http://www.osp.ru/lan/2007/06/4240771/>

⊕ Таблица 1. Преимущества и недостатки использования аутсорсинга.

Преимущества	Недостатки
Сокращение объемов инвестиций в не основные средства вспомогательной и обслуживающей деятельности	Возникновение риска утечки информации при передаче нескольких важных функций и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг
Сосредоточение на выполнении основной деятельности	Потеря контроля над бизнес-процессами вспомогательной и обслуживающей деятельности, частичная оторванность руководства аутсорсера от деятельности компании
Снижение расходов на создание и поддержку рабочих мест во вспомогательной и обслуживающей деятельности	Риск зависимости от поставщика (качества оказываемых услуг, системы работы аутсорсера, квалификации персонала)
Возможность использования высококвалифицированных специалистов аутсорсера для выполнения вспомогательной и обслуживающей деятельности, наем которых в рамках собственного производства является экономически нецелесообразным	Возникновение внеплановых временных затрат на выполнение функций постановщика задач, мониторинг и приемку работ
Снижение совокупных издержек, связанных с обслуживанием бизнес-процессов	Возникновение дополнительных транзакционных издержек
Повышение качества работ (услуг) вспомогательной и обслуживающей деятельности, поскольку специализированная сервисная фирма в отличие от подразделений компании, не испытывающих прямой конкурентной борьбы, более мотивирована на повышение эффективности работы персонала, применение более продуктивных методов работы, использование передовых технологий в обслуживании и обеспечение наиболее оптимального сочетания цена – качество на предоставляемые услуги.	Вероятность столкновения с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в случае неожиданного отказа аутсорсера или его банкротства
Повышение прибыли предприятия за счет снижения издержек и расширения основной деятельности	Заключение долгосрочного контракта приводит к значительному снижению гибкости предприятия-заказчика, необходимой для оперативного реагирования на динамику рынка.

Перспективы развития логистики в Республике Саха (Якутия)

**Аина Мачахова,
Хабаровская академия экономики и права**

Республика Саха (Якутия) – субъект России, по своим природным и территориальным условиям не имеющий аналогов на планете. Республика расположена в северно-восточной части Евразийского материка и является самым большим регионом Российской Федерации. Общая площадь континентальной и островной (Ляховские, Анжу и Де-Лонга, входящие в состав Новосибирских островов Северного Ледовитого океана) территории Якутии составляет 3,1 млн. кв. км. Свыше 40% территории республики находится за Полярным кругом. В ее пределах расположены три часовых пояса. Общая протяженность морской береговой линии превышает 4,5 тыс. км.

Якутия – один из наиболее речных (700 тыс. рек и речек) и озерных (свыше 800 тыс.) районов России. Общая протяженность всех рек республики составляет около 2 млн. км, а их потенциальные гидроэнергоресурсы оцениваются почти в 700 млрд. кВт.

По данным Всероссийской переписи 2010 г. общая численность населения Республики Саха (Якутия) составила 958,5 тысяч человек. Удельный вес городского населения – 64,2%, сельского – 35,8%.

Сложность пространственной организации экономики Республики Саха (Якутия) обусловлена значительной дифференциацией в уровнях социально-экономического развития сложившихся, относительно освоенных и слабо освоенных районов, а также особенностями социально-экономического развития территорий проживания коренных малочисленных народов, неразвитостью дорожно-транспортной и других видов инфраструктуры.

На территории Якутии с позиций развития производительных сил сложились и выделяются следующие зоны:

- 1) «Центральная Якутия», специализация на транспортно-логистической деятельности, развитие научно-образовательного комплекса, информационных технологий, туризма, обрабатывающих производств, сельского хозяйства.
- 2) «Южная Якутия», специализация на добыче и обогащении угля, добыча и переработка железных руд, урановых руд, газохимия, химическое производство, лесопереработка, тепловая и гидроэнергетика, добыча цветных металлов.
- 3) «Западная Якутия», специализация на нефтегазодобыче, нефтегазоперерабатывающей и гелиевой промышленности и добыче алмазов.
- 4) «Восточная Якутия», специализация на добыче цветных и редкоземельных металлов, важным элементом зоны будет являться Яно-Колымская провинция, ориентированная на добычу золота.

Приведенное территориальное деление республики, принятая Схема размещения развития производительных сил с позиций сформировавшихся территориально-промышленных зон, дает основу для транспортного районирования и прогнозирования объемов транспортной работы в территориальном разрезе для построения оптимальных схем товародвижения и завоза грузов.

В целях бесперебойного обеспечения и стабильного функционирования систем жизнедеятельности республики, учитывая

специфику «северного» завоза, основной объем грузов перевозится в короткий навигационный период с мая по сентябрь водным транспортом по магистрали реки Лена, затем по боковым и малыми реками до входных баз и далее до населенных пунктов по всей республики автотранспортом. При этом из 629 населенных пунктов только 48 связаны с районными центрами дорожной сетью с твердым типом покрытия, а 25 районов из 33 не имеют надежной транспортной связи с центром республики и близлежащими районами. В связи с этими, вполне объяснимо слабое развитие конкурентного рынка потребительских товаров и топливно-энергетических ресурсов особенно в арктических улусах республики. Для гарантированного обеспечения стабильного функционирования систем жизнедеятельности республики и своевременной доставки грузов в период навигации Правительством Республики Саха (Якутия) ежегодно устанавливаются задания на завоз грузов, основными заказчиками являются ОАО «Саханефтегазсбыт», ГУП «ЖКХ РС(Я)», ОАО АК «Якутскэнерго», ОАО «Якутоптторг».

Доставка в короткие сроки навигации необходимого запаса грузов в каждый населенный пункт республики требует мобилизации значительного объема финансовых ресурсов, отвлечение на эти цели собственных оборотных средств и привлечения кредитных ресурсов, процентные ставки которых учитываются в цене нефтепродуктов и других товаров.

Государственная программа по завозу социально значимых продовольственных товаров для населения арктических и северных улусов выполняет ОАО «Якутоптторг». Реализация товаров осуществляется через субъекты хлебопечения по договорам купли-продажи. Отпуск субъектам хлебопечения по договорам купли-продажи. Отпуск субъектам хлебопечения производится по оптовой цене, сформированной на основании утвержденной Государственным комитетом по ценовой политике – Региональной энергетической комиссией Республики Саха (Якутия) оптовой надбавки. Субъекты хлебопечения, получающие социально значимые продовольственные товары от оптовых баз ОАО «Якутоптторг» по договорам купли-продажи, реализуют их по ценам, сформированным самостоятельно с применением торговых надбавок, не превышающих предельный размер, установленный администрацией муниципального района.

Всего в республике у ОАО «Якутоптторг» 23 оптовые базы с общей площадью 40 тысяч квадратных метров. Техническое состояние складов имеет износ до 85,3% от балансовой стоимости.

Одной из функций правительства является формирование, освежение и хранение республиканского резерва материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, текущих и неснижаемых переходящих (страховых) запасов нефтепродуктов.

Транспортно-складская схема Республики Саха (Якутия) характеризуется следующими параметрами:

- Входными узлами цепей поставок являются:
 - по речному транспорту – порт «Осетрово», р.Лена;
 - по автомобильному транспорту – порт «Осетрово», ст. «Нерюнга-грузовая»;

· по железному транспорту – ст. «Нерюнги-грузовая», ст. «Улак» для завоза грузов в Эльгу.

Конечными пунктами завоза определены районные центры. Дополнительно имеется ряд конечных пунктов, имеющих локальные схемы доставки грузов и не связанные с транспортным обслуживанием районных центров: Витим, Пеледуй (Ленский улус), Эльга (Нерюнгринский район), а также пункты перевалки завозимых грузов: УстьКуйга, Зеленый Мыс.

Всего существует 109 вариантов транспортных схем, которые исторически сложились и традиционно используются при доставке грузов, а также те транспортные маршруты, к которым прибегают предприниматели, занимающиеся в сфере торговли и снабжения.

Важнейшим направлением повышения эффективности всей системы товародвижения является ускорение доставки грузов на основе оптимизации схемы путей сообщений, создания грузовых терминалов и крупных транспортных компаний в основных транспортных узлах и на крупных промышленных предприятиях.

После завершения строительства железной дороги Беркажит-Томмот-Якутск и совмещенного железнодорожного-автомобильного моста (2020 г.), завершения реконструкции и строительства федеральных дорог «Лена» (Томмот-Якутск), «Колыма» (Якутск-Хандыга-УстьНера-Магадан) и «Вилуй» (Якутск – Вилуйск – Мирный – Ленск – Усть-кут – Тулун), региональных автодорог «Амга» (Нижний-Бестяк – Усть-Мая – Аян), «Умнас» (Якутск – Покровск – Олекминск – Ленск), «Яна» (Тополинный – Батагай – Усть-Куйга – Депутатский) основным Центром транспортной логистики (ТЛЦ) станет Якутский центр. Он будет обеспечивать взаимодействие видов транспорта по завозу грузов в районы Центральной и Восточной Якутии и Арктические зоны.

При создании ТЛЦ в Якутске произойдет переключение основного грузопотока в арктические районы Якутии из порта Осетрово на Якутский речной порт, расположенный на глубоководной части реки Лены с гарантированными глубинами 3,5 – 4 метров против 1,8 метров на участке Осетрово – Якутск. Это позволит также более эффективно перестроить работу речного транспорта, на долю которого в настоящее время приходится 80% завоза грузов в регион в прямом речном и смешанном железнодорожно-речном-автомобильном сообщении.

2020 год Технология процесса доставки товаров и материальных ресурсов для обеспечения населения и хозяйственного комплекса будет меняться по мере формирования нового облика транспортной системы. Конфигурацию схем завоза будет определять размещение объектов транспортной и складской торговой инфраструктуры: новые участки магистральной сети путей сообщений круглогодичного действия, пункты перевалки и переработки грузов, сеть складов и хранилищ.

Этот процесс будет распределен во времени и в пространстве согласно реализации программы транспортного строительства. Основные пункты перевалки грузов и базы снабжения будут перемещаться на север вслед за продвижением транспортных коммуникаций круглогодичного действия вглубь территории Республики.

Размещение ТЛЦ диктуется целесообразностью поставок грузов и товаров укрупненными партиями с последующим их распределением в ТЛЦ для доставки в конечные пункты конкретным потребителям в соответствии с их потребностями и заявками. Решающее значение при выборе места устройства перевалочно-распределительной базы будет иметь оценка полного круга логистических затрат, включающая процессы транспортировки, хранения, определения размера запасов, оценку капитальных затрат на создание инфраструктуры логистического комплекса.

Главной целью будет создание магистральной транспортной сети круглогодичного действия, сокращение сферы сезонной доставки грузов и повышение эффективности процессов снабжения производства и населения.

В настоящее время на территории Республики основными перевалочными пунктами являются Ленский транспортный узел для Западной группы районов, Беркажитский, Алданский, Томмотский для Южной и Центральной Якутии. Однако ни один из них не применяет в полной мере логистические технологии. Их деятельность ограничена функциями перевалочного узла.

Исходя из стратегии развития транспорта и, в первую очередь, интенсивного развития железнодорожного строительства основные транспортные узлы и ТЛЦ будут «продвигаться» вглубь территории Республики. Согласно принципам формирования транспортно-логистических центров, их размещение целесообразно в мультимодальных транспортных узлах, где стыкуются несколько видов транспорта. В силу этого южные транспортные узлы (Алдан, Томмот, Беркажит) сохраняют значение распределительных пунктов, действующих в пределах Южной Якутии.

Ныне действующий Ленский транспортный узел приобретет значение мультимодального транспортно-логистического центра, чье влияние будет распространено на всю Западную группу улусов, и, отчасти, на районы Вилуйской группы и районы развития нефтегазового комплекса. По мере освоения новых месторождений нефти и газа в Западной Якутии и в сопредельных районах Иркутской области и Красноярского края появятся основания для формирования еще одного ТЛЦ в районе поселка Витим, который будет обслуживать материальные потоки для предприятий и населения этого региона.

Наиболее крупный мультимодальный транспортно-логистический центр целесообразно сформировать в Якутском транспортном узле. В сферу его деятельности войдет наиболее обширная часть территории республики. Здесь в полной мере должны быть применены логистические технологии управления товародвижением и обслуживания потребителей. Необходимость принятия первых шагов по формированию такого центра уже сегодня возникает в поселке Нижний Бестях. Этот ТЛЦ должен выполнять также функции перераспределения потоков и запасов товаров и материальных ресурсов между всеми другими центрами и базами хранения. Сооружение мостового перехода через реку Лену существенно усилит позиции Якутского транспортного узла как главного распределительного центра. Группа вилуйских районов попадает в зону тяготения Якутского транспортного узла. Более того, реконструкция федеральной автомобильной дороги «Вилуй», создает реальные возможности для маневрирования грузопотоками между Ленским и Якутским транспортными узлами, более оптимального управления запасами.

В связи с ликвидацией грунтовых разрывов на автомагистрали «Колыма» возникают предпосылки создания Хандыгского ТЛЦ, роль которого еще более повысится при сооружении мостового перехода через реку Алдан. При выходе железной дороги к поселку Хандыга (2020 год) здесь целесообразно сформировать ТЛЦ, который будет обслуживать Восточные районы Республики и Арктическую зону.

На территории Республики сложились объективные условия возникновения четырех крупных транспортно-логистических центров составляющих основную базу оптового звена, как по поставкам товаров народного потребления, так и по обслуживанию хозяйствующих субъектов материальными ресурсами общего назначения.

Роль России в международных морских транспортных перевозках (рынок Азиатско-Тихоокеанского региона)

Лидия Недашковская,

ДВФУ, Школа экономики менеджмента

В современной мировой экономике доля транспорта составляет около 6 процентов. В валовом внутреннем продукте развитых стран – 4-5 процента, развивающихся – 10-12 процентов. На транспорте занято от 3-х до 9-ти процентов мировой рабочей силы. Это обусловлено переходом мировой экономики к новому технологическому циклу развития, для которого ключевыми характеристиками являются снижение материалоемкости и повышение энергоэффективности производства. В этих условиях на первый план выходят качественные факторы транспортных услуг – скорость, стоимость, сервис, сохранность. Именно они определяют уровень конкурентоспособности национальных транспортных систем при существующих мировых тенденциях на транспортном рынке, а именно: сокращение масштаба мировой грузовой базы; регионализация и сокращение расстояний перевозок; снижение масштабов прямого государственного протекционизма на транспортном и рынке; снижение доли транспортных расходов в конечной стоимости товаров; смещение доходов от инвестиционных технических и инфраструктурных проектов к логистическим бизнес-сетям.



Оценивая инвестиционные преимущества транспортной системы российского Дальнего Востока, необходимо провести анализ следующих факторов: объем товарооборота, структуры грузопотока, основных потребителей морских транспортных перевозок [1].

В 2011 г. транспортным комплексом России было перевезено 8 337 млн. тонн грузов или около 4% всего мирового грузопотока. Наибольший удельный вес приходится на автомобильный транспорт – 67,93%, на железнодорожный – 16,7%, на морской – 0,4%, внутренний водный – 1,51%, на воздушный – 0,014%.

За последние двадцать лет доля транспортной составляющей в международной цене товара снизилась в среднем до 5-10 процентов. В тоже время резко возросла стоимость перевозимого товара. Это привело к росту мировых страховых премий. В 2010 году по сравнению с 1980 годом они выросли в 8,5 раза. В

прогнозах на 2020 год сохраняется устойчивая тенденция их роста. В этих условиях на первый план выходят качественные факторы транспортных услуг [3].

В соответствии со Стратегией развития морских портов России в 2015-2020-2030 гг. суммарный объем перевалки грузов за период с 2011 г. по 2030 г. возрастет по различным сценариям в 1,8 – 2,4 раза и оценивается в объемах 985,1– 1286,8 млн. тонн. Наибольшие темпы роста обеспечиваются опережающим ростом объемов мировой торговли в направлении Азиатско-Тихоокеанского региона и освоением Арктических месторождений [4].

Доля портов сопредельных стран в общем объеме перевалки российских внешнеторговых грузов сократится с 17% в настоящее время до 4% к 2030 году.

Опережающий рост морской составляющей в международных транспортных перевозках обусловлен следующими факторами:

- в 2010 г. году общая стоимость мировой продукции морехозяйственной деятельности составила выше 2 трлн. долл. В том числе морская добыча нефти и газа – 1, 6 трлн. долл. (1/4 объема мировой добычи), морские перевозки – 268 млрд. долл., рыбного хозяйства – 92 млрд. долл., морского туризма – 73 млрд. долл. По темпам роста морехозяйственный комплекс в 2–2,5 раза опережает мировое хозяйство в целом;
- в 50-ти километровой прибрежной зоне (это всего 12% мировой суши) проживает свыше 40% городского и около 30% всего населения мира. В Северной Америке эта доля достигает 32%, Европе – 29%, АТР – 54%.

Одной из особенностей морских перевозок является резкая пространственная неравномерность. До 2020 года лидирующую роль на рынке морских перевозок сохраняют порты Китая, а также порты восточного побережья США, Японии. При общем сокращении грузовой базы их доля в мировом грузопотоке возрастет с 12 до 13 процентов и с 20 до 22 процентов. Более 20% мирового контейнерного оборота сосредоточено в китайских морских портах. Одним из сравнительных преимуществ транспортных компаний из развитых экономик является то, что они, как правило, интеграционно «встроены» в структуру транснациональных компаний (ТНК). Такой высокий уровень участия ТНК в транспортировке сырья позволяет им контролировать фрахтовые ставки. Для этого на транспортном рынке постоянно создаются условия дефицита или излишек тоннажа [2].

В странах АТР ввиду высокой стоимости земли свыше 10 млн. тонн танкерного флота используется в качестве плавучих нефтескладов и зернохранилищ. В соответствии со Стратегией развития морских портов России, в 2015-2020 -2030 гг. потребность России в перевозках внешнеторговых грузов морским транспортом вырастет в 1,6 раза – с 607 млн. тонн в 2011 г. до 967,8 млн. тонн в 2030 г., в том числе через порты России объем перевалки грузов вырастет 1,84 раза – с 503, 5 млн. тонн до 927,8 млн. тонн [4].

В период до 2030 г. основу грузоборота будет составлять продукция топливно-энергетического комплекса (сырая нефть,

нефтепродукты, сжиженный газ, уголь) и сырьевых отраслей (руда, химические и лесные грузы), а также металлы не в деле. В то же время произойдут некоторые структурные изменения. Объем переработки нефти и нефтепродуктов в 2030 г. увеличится в 1,4 раза - с 288,4 до 403,2 млн. тонн. Объемы переработки угля вырастут в 2 раза - с 78,32 до 154,8 млн. тонн. Объем генеральных грузов вырастет в 2,4 раза. Их доля в общем суммарном грузообороте вырастет с 18,6% в 2011 г. до 24,8% в 2030 г. (базовый сценарий).

Оценивая инвестиционные преимущества транспортной системы российского Дальнего Востока, необходимо исходить из следующих факторов:

- в 2010 году общий объем товарооборота между странами АТР и Европы в стоимостном выражении составил свыше 810 млрд. долл. По сравнению с 2000 г. он вырос на 37 процентов. К 2020 году увеличится еще 22-25 процентов. Это обуславливает рост контейнерных перевозок 2.1-2.5 раза;
- в 2010 году в общей структуре грузопотока между странами АТР и Европы свыше 70 процентов приходилось на долю промышленных товаров с высокой степенью обработки. К 2020 г. их уровень возрастет до 82-85 процентов. В 2011 г. в азиатско-европейских перевозках было задействовано свыше 9 млн. контейнеров ДФЭ. К 2020 г. их количество возрастет на 38-40 процентов. При этом опережающими темпами будет расти спрос на специализированные контейнеры;
- страны северо-восточной Азии являются одними из основных потребителей минерального сырья. На их долю приходится более половины морских перевозок нефти, 40% мирового импорта железной руды, 1/3 коксующего угля. Это определяет устойчивость спроса на крупнотоннажный флот.

Согласно Государственной целевой программе «Модернизация транспортной системы России» до 2030 года в развитие транспортных отраслей планируется инвестировать 15 млрд. долл., в том числе 6 млрд. долл. в железнодорожный транспорт.

В направлении «Тихоокеанский регион–Запад» основным международным транспортным коридором на территории России остается Транссибирская железнодорожная магистраль. [3].

Подводя итог, можно выделить четыре основных тенденции для России в развитии морских транспортных перевозок:

Первая тенденция. С одной стороны, происходит постоянное увеличение скорости перевозок на железнодорожном, авиационном и автомобильном транспорте. С другой – для поглощения избыточности мирового тоннажа снижаются ходовые скорости судов. Это обуславливает различия в национальных стратегиях развития видов транспорта.

Вторая тенденция. С одной стороны, инвестиционные приоритеты национальных экономик отданы развитию международных транспортных коридоров, рассчитанных на большой объем физических перевозок (контейнеровозы 5-го поколения 8-21 тыс. единиц вместимости, обслуживаемые в несколько мировых портах). С другой – растет разрыв между спросом и предложением на сравнительно мелкие высокоспециализированные транспортные средства, на контейнеры с четкой «адресностью» назначения, на фидерные пути сообщения, обеспечивающие подвоз-развоз грузов. Необходимо отметить, что в долгосрочной перспективе сохранится дефицит на узкотехнологичные грузовые перевозки;

Третья тенденция. С одной стороны, растут объемы капиталовложений в развитие инфраструктуры портов, с другой - крупные международные перевозчики стремятся организовать безперезвучные системы (суда «река-море», паромы, баржевозы, накатные суда и т.д.), капиталовложения в которые окупаются 1,5-2 раза быстрее.

Четвертая тенденция. С одной стороны - растет объем грузовой базы развивающихся стран, на долю которых приходится более 50% отправляемых грузов. С другой – снижается объем морского тоннажа, который они контролируют. Сегодня он составляет менее 20%.

Данные тенденции являются благоприятными для России. С их учетом за период 2011-2030 гг. объемы экспортных грузов могут возрасти в 1,8 раза с 454,11 млн. тонн в 2011 г. до 810 млн. тонн в 2030 г. Объем экспортных грузов, которые планируется переработать через дальневосточные порты России, вырастет в 1,9 раза - с 125,5 млн. тонн в 2011 г. до 234 млн. тонн в 2030 г. [5].

Можно сделать выводы, что для обеспечения бесперебойности грузовых перевозок по направлению «АТР–Европа» необходимо:

- формирование дальневосточным транспортными компаниями собственного парка контейнеров, прежде всего узкоспециализированных, парка большегрузных автомобилей, фитинговых железнодорожных платформ, в том числе с пониженным полом для перевозки контейнеров в два яруса;
- создание регионального транзитного и логистического центра, отвечающего международным стандартам;
- правовое оформление на российском Дальнем Востоке международных транспортных коридоров и создание дирекции соответствующими государственными полномочиями.

Список литературы

1. Лукьянович Н.В. Морской транспорт в мировой экономике. - М.: Воениздат, 2008
2. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет./ Под ред. Королев И.С. - М: Издательство: «Юрист», 2003.
3. Морской транспорт России на фоне мировых тенденций./Под ред. Терский М.В., Меламед И.И.- М.: Современная экономика и право, 2008.
4. Стратегии развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года». // «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ». [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - URL: <http://www.rosmorport.ru/seastrategy.html> (дата обращения 27.11.2013).
5. Терский М.В., Недашковская Л.В. Тенденции развития мировых транспортных перевозок: место и роль России. XIII Международная научная конференция: Модернизация России: ключевые проблемы и решения, 20-21 декабря 2012, М: Издательство ИНИОН РАН.



Оценка эффективности управления транспортной логистикой в организации

**Ольга Платонова,
Полоцкий государственный университет**

Развитие транспортной логистики в целом в стране напрямую зависит от ее развития в национальных организациях. Поэтому решение вопроса обеспечения эффективности управления транспортной логистикой в организации на сегодняшний день является актуальным для любой страны.

Транспортная логистика как сфера деятельности охватывает три области:

- процесс планирования, организации и осуществления рациональной транспортировки грузов от мест их производства до мест потребления;
- контроль за всеми транспортными и другими операциями, возникающими в пути следования грузов с использованием современных информационных технологий;
- предоставление соответствующей информации грузовладельцам [1, с. 215].

Эффективность управления данными процессами в полной мере отражается на деятельности организации в области оказания транспортных логистических услуг.

На примере логистической организации Республики Беларусь были исследованы основные проблемы, не позволяющие эффективно осуществлять управление транспортной логистикой в организации, и предложены пути их решения. Данная организация является частным предприятием и оказывает логистические услуги, в том числе и транспортные, располагается вблизи железной дороги.

В организации транспортной логистикой занимается отдел управления транспортом. Основной целью отдела является оказание транспортно-экспедиционных услуг, а также совершенствование, расширение и улучшение их качества с помощью новейших достижений в области перевозок с использованием и применением опыта ведущих компаний.

Транспортный парк логистической организации состоит из автомобилей MAN 2010 года выпуска грузоподъемностью 5 т и 10 т, часть из которых оборудована холодильными установками. Все виды грузоперевозок осуществляются собственным автотранспортом в пределах Республики Беларусь.

Основными проблемами в деятельности отдела управления транспортом, а, следовательно, и управления транспортной логистикой в целом в организации, являются:

- отсутствие специального образования в области логистики у большого числа сотрудников;
- неполное использование парка транспортных средств;
- осуществление перевозок только в пределах Республики Беларусь.

Для увеличения числа сотрудников с логистическим образованием необходимо осуществлять обучение или переподготовку кадров, а также повышение имеющейся квалификации сотрудников организации. В Республике Беларусь логистическое образование можно получить в высших учебных заведениях, осуществляющих подготовку по специальности «Логистика» по дневной и заочной форме обучения, а также на курсах квалификации и переподготовки. Помимо этого существует множество Интернет-ресурсов, предоставляющих возможность

онлайн обучения и получения различных сертификатов на осуществление деятельности в области логистики, которые действуют как на территории Республики Беларусь, так и за ее границами.

Неполное использование парка транспортных средств чаще всего происходит из-за несоответствия автомобилей характеристикам перевозимых товаров, неудобства при загрузке и выгрузке товаров, а также из-за высокой стоимости транспортных услуг. Для решения данной проблемы необходимо переоборудовать автомобили под характеристики товаров или закупать соответствующие новые автомобили. Одним из основных способов является установка на транспортное средство гидравлического борта.

Гидравлический борт является специализированным оборудованием, которое смонтировано на колесную базу грузового автомобиля. Действует устройство по принципу лифта. Машина с гидробортом значительно повышает скорость и безопасность выполнения погрузо-разгрузочных работ.

Проблема осуществления перевозок только в пределах Республики Беларусь связана с отсутствием клиентов и наличием сильных конкурентов за пределами страны. Основным решением данной проблемы является поиск иностранных клиентов, реализующих свою продукцию на территории Республики Беларусь, и предлагать им свои услуги на выгодных для обеих сторон условиях. Также совершенствовать технологию деятельности логистической организации до европейского уровня, открывать филиалы в других странах, что позволит стать конкурентоспособным на международном рынке логистических услуг.

Все эти проблемы играют важную роль в развитии транспортной логистики организации и страны в целом, поэтому государство принимает все возможные меры по решению данных проблем путем создания программ и указов, связанных с развитием логистической деятельности в стране. В результате внедрения вышеуказанных решений организация получит измеримые и существенные преимущества благодаря сокращению затрат, повышению уровня сервиса и производительности, что в конечном итоге приведет к более высокой рентабельности бизнеса организации.

Как свидетельствует зарубежный опыт, качественного «скачка» в транспортной сфере можно достигнуть лишь за счет использования новых технологий обеспечения процессов перевозок, отвечающих современным требованиям и высоким международным стандартам, за счет расширения освоения логистического мышления и принципов логистики. Ведь по своей сути транспортная логистика как новая методология оптимизации и организации рациональных грузопотоков, их обработки в специализированных логистических организациях позволяет обеспечивать повышение эффективности таких потоков, снижение непроизводительных издержек и затрат, а организациям необходимо быть современными, максимально соответствовать запросам все более требовательных клиентов и как национального, так и международного рынков.

Источник: 1. Балалаев, А.С., Кочемасова, А.В., Третьяк, С.Н. Транспортное и складское обеспечение логистики: учеб. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2008.

Разработка системы автоматизации транспортной задачи на предприятии

**Анна Солопова,
Кемеровский институт (филиал) «РЭУ им. Г.В. Плеханова»**

За последнее десятилетие отмечен рост логистических затрат многих предприятий на такие комплексные «логистические активности», как транспортирование, обработка заказов, информационно-компьютерная поддержка, администрирование.

То, что большую долю таких затрат (около 40%) составляют транспортные затраты, связано с рядом факторов, один из которых – усиление конкурентной борьбы. На предприятиях, серьезно занимающихся логистикой, идет поиск решения данной задачи, и разрабатываются методики, применимые к условиям специфики собственной деятельности.



Транспортные расходы предприятий представляют собой оплату работ, выполненных транспортными и транспортно-экспедиционными организациями, а также собственным парком автотранспортных средств, а именно оплату тарифов по перевозке всеми видами транспорта, стоимости перевалки и перекачки, отправок почтой, сборов транспортных организаций за хранение и экспедирование продукции, за погрузочно-разгрузочные работы и др.

На большинстве предприятий логисты стремятся разработать методики, позволяющие оценить транспортные затраты и определить удельные издержки по доставке грузовой единицы как при внутригородских так и междугородних перевозках.

Автоматизация процесса оформления заказа на транспортировку грузов и системы построения маршрутов и является необходимостью для предприятия при его росте.

Цель разработки программного продукта заключается в необходимости получения наиболее полной информации о поставке, для формирования эффективного способа транспортировки грузов до пунктов назначения.

Достижения поставленной цели состоит из последовательного решения следующих задач:

- возможность приема информации о параметрах груза,

подлежащего доставке;

- выбор грузовых автомобилей из перечня;
- составление маршрута;
- оформление ведомости.

В качестве метода анализа логистических затрат выбран: функционально-стоимостный анализ, который направлен на снижение уровня затрат на обслуживание потребителей. Метод основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснения возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Способом снижения уровня логистических затрат при этом является: улучшение взаимодействия предприятия с его поставщиками и потребителями в цепи поставок. Например, координация деятельности предприятия и его партнеров в области своевременной доставки продукции снижает уровень затрат на складские операции, управление запасами, хранение и доставку готовой продукции.

В последние десятилетия при оптимизации сложных систем исследователи все чаще применяют природные механизмы поиска наилучших решений. Муравьиные алгоритмы основаны на имитации природных механизмов самоорганизации муравьев.

Отличительной особенностью муравьиного алгоритма от простой транспортной задачи является то, что при оптимизации пути, решающим обстоятельством является не только минимально-возможное расстояние между пунктами назначения, но и дополнительный параметр (феромон), задающий оценку пути как наиболее приемлемую. Эти показатели учитываются при составлении функции вероятности, после чего выбором управляет случай.

Данный алгоритм может быть применен для решения множества практических задач оптимизации из-за своей универсальности. В



том числе он подходит и для решения поставленной задачи «составление маршрута перевозки груза».

За время деятельности у компании-перевозчика формируется свой перечень постоянных клиентов-складов, которые в свою очередь обеспечивают товарами несколько магазинов.

Магазины находятся в различных точках города, поэтому для компании-перевозчика важно, для сохранности конкурентоспособного положения на рынке, как эффективное использование имеющихся грузовых автомобилей, так и расчет оптимального маршрута их следования, чтобы минимизировать финансовые затраты на транспортировку.

Поэтому возникает необходимость в разработке приложения для решения типовой задачи, возникающей перед компанией-перевозчиком грузов.

Приложение для автоматизации системы разработки маршрутов было реализовано с помощью среды разработки VisualStudio 2010. Сегодня это основное и самое эффективное средство разработки решений для платформы Microsoft.

Программа состоит из 5 модулей, каждый из которых представляет собой формы вывода и ввода информации о перевозке.

Для оформления заказов на транспортировку груза со складов функционирует диспетчерский отдел. Операторы осуществляют прием звонков, занесение информации о грузе в ведомость, формируют сетевые графики и маршруты.

Для достижения поставленной цели оператору необходимо:

1. Осуществить выбор Контрагентов и Даты поставки на главной форме программы. Просмотреть информацию о контрагентах, можно выбрав пункт меню Поставка – Контакты;
2. Ввести параметры груза (объем, вес, количество) на соответствующую форму;
3. Далее необходимо выбрать из перечня имеющихся автомобилей подходящие по грузоподъемности и указать их количество необходимое для вмещения всего груза.

На основании введенных характеристик груза, программа выводит результирующие показатели общего объема и веса, что делает проще процесс выбора грузовых автомобилей.

По данным о длине пути между точками назначения и их оценками, с помощью реализации Муравьиного алгоритма нахождения маршрута, формируется наиболее оптимальная последовательность посещения пунктов приемки грузов. При окончании данной операции находится общий километраж всего пути и стоимость доставки исходя из информации о тарифах для выбранных автомобилей.

В результате выполнения программы формируются отчеты в MS Excel 2007, которые могут быть переданы экспедитору для осуществления контроля при реализации поставки.

Разработанное программное средство, рекомендуется прежде всего транспортно-экспедиционным компаниям, организация доставки грузов, для которых является главной целью функционирования.

Так как особенно хорошие результаты муравьиной оптимизации получаются для нестационарных систем, параметры которых изменяются во времени, то внедрение такой системы является экономически выгодным решением, так как это ускоряет процесс работы диспетчера, минимизирует влияние человеческого фактора, ведет к сокращению простоя автомобилей под загрузкой и разгрузкой, эффективному использованию подвижного состава.



Аспекты повышения эффективности сбытовой деятельности торговой организации

**Фарида Текеева,
Северо-кавказская государственная
гуманитарно-технологическая академия**

Как определенная система взглядов сбытовая логистика сложилась еще в 60-е годы и в какой-то мере явилась продуктом совершенствования транспортно-экспедиционной системы, сферой действия которой она практически и ограничивалась на протяжении 60 - 70-х годов. Однако по мере развития и совершенствования этой стороны сбытовой логистики на рубеже 70 - 80-х годов все явственнее стала ощущаться ограниченность ее возможностей. То есть в рамках тех задач, которые были ей поставлены, сбытовая логистика вполне доказала свою жизнеспособность и эффективность. Однако по мере расширения общественного производства, усложнения внутренних и внешних экономических связей стали просматриваться пределы совершенствования этой системы, которая, замыкаясь в себе и развиваясь изолированно, уже не была в состоянии существенно влиять на повышение эффективности всей логистической цепи. Поэтому практическое развитие связей с другими элементами логистической системы (производством, маркетингом, информационной системой и др.) стало одной из центральных задач, стоящих перед сбытовой логистикой. Результатом такого интегрированного подхода стало включение сбыта в структуру функционального управления организаций и предприятий.

В настоящее время сбытовая логистика выполняет функции, связанные с управлением и координацией движения потока готовой продукции, решает задачи в области обработки заказов, складирования товаров, поддержания товарно-материальных запасов, выбора схем каналов распределения.

Основные функции сбыта можно объединить в три группы:

1. Функции планирования.
2. Функции организации.
3. Функции контроля и регулирования.

Основными принципами логистического моделирования сбыта являются:

1) Системность. Важнейшим принципом, позволяющим смоделировать сложный по экономической природе процесс сбыта, является принцип системности. Система сбыта, это не произвольное сочетание элементов, а сопряжение взаимосвязанных и взаимообусловленных частей целого. В соответствии с этим принципом любая логистическая модель сбыта должна включать всю совокупность элементов (подсистем ориентированных на достижение общесистемных целей).

2) Целостность. Принцип целостности предполагает наличие в системе сбыта свойств, которых нет ни у одного из составляющих ее элементов. К примеру, ни склад, ни транспортный цех, ни цех упаковки, ни отдел сбыта по отдельности не способны осуществить законченный процесс сбыта, то есть удовлетворить платежеспособный спрос покупателей путем максимизации доходов фирмы.

3) Иерархичность. Принцип иерархичности дает возможность осуществить многоуровневую организацию системы сбыта, снять

возможные противоречия и конфликты в распределении полномочий между элементами. Последовательная реализация этого принципа предполагает, что в рамках установленной компетенции каждая подсистема самостоятельна в определении способов и средств решения поставленных перед нею задач.

4) Функциональность. Принцип функциональности обуславливает существование у системы сбыта и каждого из ее элементов своего функционального назначения. Именно распределение функций предопределяет организационную структуру службы сбыта, а не наоборот. Иначе говоря, в логистическом моделировании сбыта всем структурным подразделениям подыскивают функции, а под определенную совокупность функций создают (моделируют) структурные подразделения.

5) Целенаправленность. Принцип целенаправленности означает, что как процесс моделирования, так и процесс функционирования логистических моделей сбыта должны быть подчинены определенным целям. Очевидно, если бы пришлось проводить ранжирование принципов, то данный принцип следовало бы поставить на первое место.

Вся совокупность сбытовых целей должна иметь, по крайней мере, четыре измерения:

1. экономические цели – в целом совпадают с целями фирмы и направлены на максимизацию прибыли;
2. количественные цели – рост объемов сбыта, увеличение доли фирмы на определенном сегменте рынка, повышение скорости оборота средств и т.п.;
3. качественные цели – качество обслуживания, надежная обратная связь с клиентами, точное знание требований потребителей и превращение их в цели фирмы;
4. цели развития – рассматривают как внутрисистемные цели службы. Незаразвивающийся сбыт – это сбыт, обреченный на отставание, «постоянное латание дыр».

Возможности использования детерминированных логистических моделей сбыта в настоящее время существенно ограничены по причинам:

- экономическая и политическая неустойчивость российского рынка;
- недостаточное развитие законодательной базы рыночного типа;
- усиление факторов неопределенности и риска сбытовой деятельности в условиях несвоевременности платежей;
- низкая договорная дисциплина.

Анализ зарубежной и отечественной практики логистического моделирования даёт основание высказать следующие рекомендации по повышению эффективности сбытовой деятельности:

- 1) уменьшить жесткость и схематичность моделей, усилить их конкретность и приблизить к практике;

- 2) разрабатывать несколько альтернативных моделей с учётом влияния различных внешних и внутренних факторов;
- 3) ориентировать моделирование на достижение ключевых конечных результатов сбытовой деятельности, содействующих достижению стратегических целей фирмы;
- 4) постепенно отходить от политики выталкивания товара на рынок к политике рыночной ориентации производства;
- 5) доводить детализацию логистических моделей сбыта до описаний заданий конкретным исполнителям;
- 6) постоянно учитывать в моделях временные и ресурсные параметры, обеспечивая ориентацию на снижение затрат на единицу конечного результата;
- 7) не забывать, что в основе логистического моделирования сбыта лежит управление не товарными потоками, а людьми;
- 8) предусматривать в моделях элементы контроля и стимулирования исполнителей.

«Магните» находится на довольно высоком уровне. В настоящее время общепризнано, что включение маркетинга в качестве органической составной части сбытовой логистики может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности. Вместе с тем, чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка возможно лишь в случае эффективного функционирования информационной системы предприятия, информационной логистики в целом.

В настоящее время общепризнано, что включение маркетинга в качестве органической составной части распределительной логистики может послужить одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности. Вместе с тем, чуткое реагирование на малейшее изменение конъюнктуры рынка возможно лишь в случае эффективного функционирования информационной системы предприятия, информационной логистики в целом. Если в прошлом основное внимание уделялось физическому распределению продукта, то в наше время для специализированных, с широкими кооперативными связями предприятий, работающих на мировой рынок, налаживание ориентированного на потребителя производственного процесса невозможно без быстрой и достоверной информации о состоянии сбыта, емкости рынка, покупательских предпочтениях, поведении конкурентов и т. п.

Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров. В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия, как самой организации, так и потребителей, общества. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики.

Таким образом, детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика становится эффективным инструментом текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке.

Особенности распределительной логистики в малых предприятиях

**Фарида Текеева,
Северо-кавказская государственная
гуманитарно-технологическая академия**

В современных условиях рынок предъявляет к каждому субъекту финансово-хозяйственной деятельности достаточно жесткие условия, а проблемы в экономике России лишь усугубляют и без того тяжелое положение многих российских предприятий. Чтобы выжить и успешно функционировать в таких условиях, предприятию уже недостаточно просто производить продукцию в максимально возможном объеме, выполняя свои внутренние планы, важно эту продукцию затем еще и реализовать. А ведь в условиях жесткой конкурентной борьбы выживает только то предприятие, которое сможет предложить рынку качественную продукцию по более низкой цене, чем у конкурентов.

Логистика происходит от греческого слова «logistike», что означает «искусство вычислять, рассуждать». История возникновения и развития практической логистики уходит далеко в прошлое.

Логистика стала активно применяться в период второй мировой войны. Четкое взаимодействие военной промышленности, тыловых и фронтовых снабженческих баз и транспорта позволило своевременно и систематически обеспечивать американскую армию поставками вооружения, горюче-смазочных материалов и продовольствия в нужных количествах. Вот почему во многих западных странах логистику поставили на службу эффективности управления материальными потоками в экономике. Как и другие методы прикладной математики, логистика постепенно стала

переходить из военной области в сферу хозяйственной практики. Логистика, с одной стороны, — это планирование, управление и контроль поступающего на предприятие, обрабатываемого там и покидающего это предприятие потока материальной продукции и соответствующего ему информационного потока.

В современных условиях западные специалисты выделяют несколько видов логистики: логистику, связанную с обеспечением производства материалами (закупочная логистика); производственную логистику; сбытовую (маркетинговую, или распределительную, логистику). Выделяют также и транспортную логистику, которая, в сущности, является составной частью каждого из трех видов логистики. Неотъемлемой частью всех видов логистики является также обязательное наличие логистического информационного потока, включающего в себя сбор данных о товарном потоке, их передачу, обработку и систематизацию с последующей выдачей готовой информации.

В логистической цепи (рис.1) выделяют следующие главные звенья: -поставка материалов, сырья и полуфабрикатов; хранение продукции и сырья; -производство товаров; распределение, включая отправку товаров со склада готовой продукции; потребление готовой продукции.

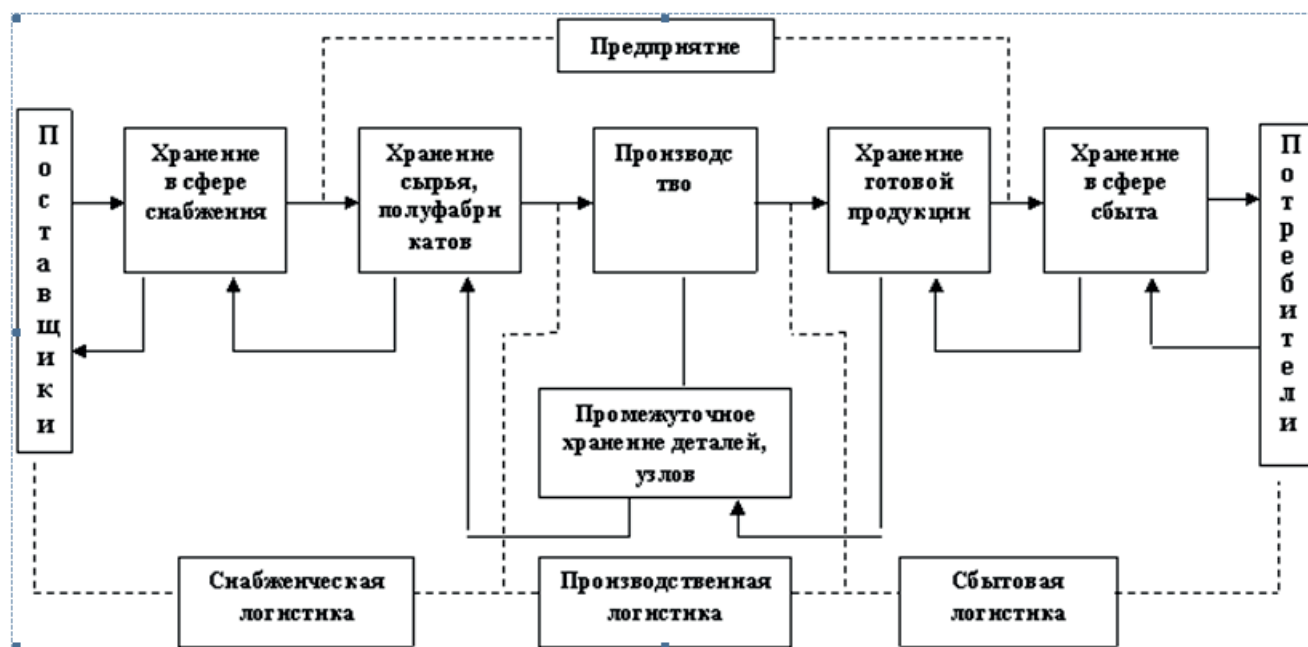


Рисунок 1. Логистическая цепь

Каждое звено логистической цепи включает свои элементы, что в совокупности образует материальную основу логистики. К материальным элементам логистики относятся транспортные средства и обустройства, складское хозяйство, средства связи и управления. Логистическая система, естественно, охватывает кадры, т.е. тех работников, которые выполняют все последовательные операции. Усложнение производства и обострение конкуренции в 90-х гг. нашего столетия потребовали более точной увязки логистики со стратегическими целями фирм, а также активизации роли логистики в повышении гибкости фирм, их способности быстро реагировать на рыночные сигналы. В связи с этим главной задачей логистики стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению наибольшей эффективности работы фирмы, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами.

Развитие логистических систем осуществляется во взаимосвязи с эволюцией концепции логистики и ее принципов, формировавшихся в странах с рыночной экономикой в течение весьма длительного времени. Термин «распределение», использованный в названии изучаемой функциональной области логистики, имеет широкое применение как в науке, так и в практике. В логистике под распределением понимается физическое, осязаемое, вещественное содержание этого процесса. Закономерности, связанные с распределением прав собственности, здесь также принимаются во внимание, однако не они являются основным предметом исследования и оптимизации. Главным предметом изучения в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Как упаковать продукцию, по какому маршруту направить, нужна ли сеть складов (если да, то какая?), нужны ли посредники — вот примерные задачи, решаемые распределительной логистикой.

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь приходится на всех этапах:

- распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров;
- распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие;
- распределяются материальные запасы между различными участками производства;
- распределяются материальные потоки в процессе продажи и т. д.

Для того чтобы очертить границы распределительной логистики, необходимо рассмотреть схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии (рис. 2). Как видно из рисунка 2., материальные потоки становятся объектом распределительной логистики на стадии распределения и реализации готовой продукции.



Рисунок 2. Процесс воспроизводства капитала и функциональные области логистики

Понятие распределительной логистики легко сформировать на основе общего определения понятия логистики. Вспомним, что логистика определяется как наука (деятельность) о сквозном управлении материальными потоками, включающими в себя:

1. Доведение материального потока до производства;
2. Управление процессом прохождения потока внутри производства;
3. Управление процессом доведения готовой продукции до потребителя.

Специфика логистики заключается в объединении управления материальным потоком на названных трех участках, а также внутри каждого из них, в «одних руках».

На уровне предприятия, то есть на микроуровне, логистика ставит и решает следующие задачи:

- планирование процесса реализации;
- организация получения и обработки заказа;
- выбор вида упаковки, принятие решения о комплектации, а также организация выполнения других операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- организация отгрузки продукции;
- организация доставки и контроль за транспортированием;
- организация послереализационного обслуживания.

На макроуровне к задачам распределительной логистики относят:

- выбор схемы распределения материального потока
- определение оптимального количества распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории;
- определение оптимального места расположения распределительного центра (склада) на обслуживаемой территории;
- ряд других задач, связанных с управлением процессом прохождения материального потока по территории района, области, страны, материка или всего земного шара.

Разработка паломнического тура по югу Кемеровской области. Логистика паломнического тура

**Наталья Хабарова,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова**

Кемеровская область – край богатый своим культурным наследием. Регион славится не только своей угледобывающей промышленностью, но и огромным количеством культурно-исторических и природных памятников. Важность развития туризма в Кузбассе подчеркивается губернатором Кемеровской области Аманом Гумировичем Тулеевым.



Так распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области была утверждена Стратегия развития туризма в Кемеровской области до 2025 года от 1 марта 2013 г. N 194-р. В документе отмечается, что «туризм - это одна из важнейших сфер деятельности современной экономики, нацеленная на удовлетворение потребностей людей и повышение качества жизни населения. Являясь отраслью агрегирующего типа, туризм оказывает стимулирующее воздействие на развитие смежных отраслей, таких как транспорт, связь, общественное питание, сельское хозяйство, ремесленническая деятельность, пищевая промышленность, услуги в

сфере развлечений и отдыха, торговля, бытовые услуги и др.». Немаловажно, что туризм не приводит к загрязнению окружающей среды, а некоторые его виды способствуют улучшению экологии, при этом способствуя культурному развитию населения.

Одним из направлений туристического движения в Кемеровской области является паломническое, которое интересно как для религиозных людей, так и для тех, кто интересуется архитектурой величественных храмов.

Паломнические туры в Кузбассе приобретают все большую популярность, поэтому разработка тура, охватывающего монастыри и храмы г.г. Мыски и Междуреченск, актуально как для паломников, так и для развития туризма области в целом.



Проблемой при разработке тура является обеспечение минимальных затрат для паломников, для того чтобы туристическое движение в Кемеровской области могло развиваться и быть доступным для широких слоев населения.

Кемеровская епархия Русской Православной Церкви одобрила маршрут паломнического тура по югу Кемеровской области, включающий в себя посещение следующих храмов, церквей и иного рода памятных мест:

- 1) храм Святого Николая на Форштадте в г. Новокузнецке,
- 2) храм св. апостола Андрея Первозванного в г. Мыски,
- 3) храм преподобного Серафима Саровского,
- 4) Свято-Екатерининский домовый храм санатория «Топаз»,
- 5) храм Всех Святых,
- 6) храм Святого Николая Чудотворца,
- 7) часовня Святой Троицы,
- 8) часовня, возведенная в честь Великомученицы Варвары,
- 9) памятник погибшим шахтерам в г. Междуреченск,
- 10) храма Казанской иконы Божьей Матери в поселке Усинский,
- 11) храм иконы Божьей Матери «Одигитрия» в г. Мыски,
- 12) Свято-Пантелеймонов мужской монастырь в п. Безруково.



Необходимо рассчитать маршрут, составить график движения, с учетом реального местоположения церквей, режима их работы. Определить места размещения туристов в этих городах, стоимость их проживания, питания. Провести расчеты затрат на автомобильные перевозки, оплату труда сопровождающего. Подобрать автобус на 15 паломников, а также рассчитать стоимость тура на одного паломника.

Предполагалось, что маршрут будет охвачен в течение трех дней, однако для оптимизации временных и финансовых затрат решено сократить его до двух. При этом по содержательности тур не уступает первоначальному варианту. Изменены не только временные рамки, но и порядок посещения религиозных учреждений, исходя из оптимальности маршрута. Для расчета экономических затрат изучено предложение на рынке транспортных перевозок пассажиров, гидов по памятным местам Кемеровской области.

Стоимость тура для желающего может быть различной в зависимости от выбранного транспортного средства. Так индивидуальные предприниматели предлагают воспользоваться их услугами по перевозке пассажиров минимально за 800 руб/час. В этом случае

стоимость для одного паломника составит 6049 рублей. В целях снижения рисков целесообразно воспользоваться услугами юридических лиц. Так стоимость 17-ти местного автобуса обойдется в 1200 руб/час. Тогда стоимость тура для желающего составит 7193 рубля.

Возможны следующие способы снижения затрат:

- снижение процента прибыли туристической компании, т.е. не 30%, а меньше;
- остановиться в более дешевой гостинице. Затраты сократятся на 1200 рублей;
- не привлекать гида, тогда затраты сократятся на 133 рубля для каждого из туристов;
- использовать для проезда рейсовые автобусы до г. Новокузнецк, г. Мыски, г. Междуреченск и в обратном направлении.
- некоторые компании по перевозке пассажиров применяют системы скидок;

Вышеперечисленные возможности могут выноситься на обсуждение только с представителем туристической фирмы, занимающейся реализацией паломнических туров.

Таблица 1. График движения туристического автобуса

Остановочный пункт	Характер действия	Время
День 1		
д/п Центральный (г. Кемерово)	Отправление	8.30
Храм Преподобного Серафима Саровского (г. Полысаево)	Остановка	9.55-10.30
Храм Святителя Николая Мирликийского (г. Новокузнецк)	Остановка	13.30-14.10
Кафе «Лесная поляна» (г. Новокузнецк)	Остановка	14.20-14.50
Храм св. апостола Андрея Первозванного (г. Мыски)	Остановка	15.50-16.25
Храм иконы Божьей Матери «Одигитрия»	Остановка	16.40-17.20
Санаторий «Топаз»	Прибытие	17.30
День 2		
Санаторий «Топаз» (г. Мыски)	Отправление	10.00
Храм Всех Святых (г. Междуреченск)	Остановка	10.40-11.20
Храм Николая Чудотворца (г. Междуреченск)	Остановка	11.40-12.20
Часовня святой Троицы (г. Междуреченск)	Остановка	12.25-12.55
Городской парк г. Междуреченск (часовня, возведенная в честь святой великомученицы Варвары, памятник погибшим шахтерам)	Остановка	12.10-13.30
Храм Казанской иконы Божьей Матери (п. Усинский)	Остановка	13.50-14.50
Свято-Пантелеймонов мужской монастырь в п. Безруково	Остановка	15.40-19.00
Г. Полысаево	Остановка	21.12-21.20
д/п Центральный (г. Кемерово)	Прибытие	22.15

Повышение эффективности использования транспортной системы РФ в условиях нарастания транзитных потоков внешнеторговых грузов

**Роман Хрестяновский,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет**

Мировые тенденции в совершенствовании технологии транспортировки грузов связаны сейчас с концентрацией транспортных потоков и ростом контейнерных перевозок по интермодальным транспортным коридорам, которые становятся основой единой транспортной сети XXI в. С точки зрения транзитного потенциала направление «Азия-Европа» является основным в силу того, что этот маршрут наиболее востребован в мировых перевозках, а также, поскольку данные перевозки проходят максимальный путь по территории Российской Федерации, которая и до вступления в ВТО объективно была призвана играть роль «моста» между странами расширяющегося Евросоюза, и государствами Центральной и Юго-Восточной Азии.

Российские железные дороги занимают лидирующие позиции в мире наряду с магистралями Китая и США по объемам перевозок и протяженности железнодорожных линий. С учетом геоэкономического положения нашей страны развитие железной дороги приобретает все большую значимость, так как через Россию проходят многие оптимальные транзитные маршруты.

Однако для реализации амбициозных планов требуются новые решения в части совершенствования и повышения эффективности работы всех участников перевозочного процесса. Это подразумевает сокращение сроков доставки грузов, уменьшение времени обработки поездов на пограничных станциях, упрощение и ускорение процедур оформления перевозочных и таможенных документов.

За последние годы было разработано и запущено несколько «пилотных» проектов, ориентированных на экспресс-доставку товаров различных категорий железнодорожным транспортом.



Часть из них после проведения определенного анализа были интегрированы в транспортную систему. Самым практичным из всех отечественных проектов является «Транссиб за семь суток», представляющий собой комплекс технологических мер по обеспечению скоростной доставки контейнеров от дальневосточных портов к западным границам России.

В связи с актуальностью вопроса повышения эффективности использования транспортной системы России, необходимо рассмотреть возможность организации ускоренного грузового железнодорожного транзитного потока контейнеров, основной отличительной особенностью которого, будет являться организация системы сквозного грузопотока между портами Дальнего Востока и западными и южными границами Таможенного союза – Брест, Санкт-Петербург и Новороссийск.

Во избежание проблем, характерных для проекта «Транссиб за 7 суток», в предлагаемом варианте необходимо реализовать идею комбинированного транзитного маршрута с центром переформирования в сибирском регионе, на базе одной из крупнейших сортировочных станций СНГ, в городе Новосибирск.

Термин «комбинированный» использован ввиду того, что основной транзитный маршрут Находка – Брест необходимо разделить на 2 «подмаршрута» с переформированием на станции Инская. Одной из основных причин такого разделения является не столько организация дополнительного ускоренного внутрироссийского железнодорожного грузового сообщения, сколько организационные и технологические требования для осуществления ускоренных контейнерных маршрутов.

Таким образом, будет исключено использование узла московских станций, излишне перегруженного движением не только грузовых, но и пассажирских и скоростных пассажирских поездов, а также электропоездов пригородного сообщения.

Вместе с тем, в целях оптимизации логистического цикла возможно некоторое совершенствование организационных процессов, представленное на слайде. Более того, аналитические расчёты подтверждают, что незначительная оптимизация в организации движения способствует улучшению технико-экономических и временных показателей на рассматриваемых маршрутах.

Также можно отметить, что общее время движения контейнеров на направлениях Находка – Брест и Находка – Краснодар составит 8 дней, а на направлении Находка – Предпортовая – 7,5 дней. В результате контейнерные грузы от восточных границ Таможенного союза до западных или обратно будут доставляться за 8 дней.

Инновационное развитие железнодорожного транспорта обусловлено необходимостью повышения эффективности и

снижения стоимости железнодорожных перевозок и именно поэтому при формировании современных контейнерных поездов целесообразно делать акцент на использование современных сочлененных платформ длиной 80 и 120 футов.

Эксплуатация на ускоренных маршрутах вагонов-платформ современных конструкций позволяет выявить дополнительные резервы в минимизации логистических затрат при железнодорожных перевозках. Также разработка проекта оптимального железнодорожного состава, включающего сочлененные вагоны-платформы двух типов и удовлетворяющего всем технико-технологическим ограничениям, положительно повлияет на сокращение времени логистических операций на станции переформирования.

В целях улучшения временных и технических показателей движения ускоренных транзитных составов следует активно использовать автоматизированные системы коммерческого осмотра поездов и вагонов, так называемые «электронные ворота».

Данная система представляет собой комплекс устройств, предназначенных для визуального контроля и регистрации состояния вагонов и грузов поездов в процессе движения на скорости до 60 км/ч, визуального контроля качества крепления грузов, контроля соблюдения габаритности погрузки, улучшения условий труда и повышения уровня личной безопасности работников, занятых осмотром вагонов.

Для ускорения операций грузопереработки на станции переформирования составов следует использовать систему контейнерных кранов, работающих в паре, где высота подъема груза одного крана позволяет перемещать груз над другим. Данная система позволит уменьшить продолжительность грузовых работ на станции практически вдвое и увеличит вероятность своевременного окончания операций по грузопереработке и отправлению состава. Другим немаловажным фактором достижения указанных параметров является зонирование контейнеро-мест на транзитном составе Находка – Брест.

Для ускорения перемещения экспортных, импортных или транзитных грузов через таможенную границу Таможенного союза до и после доставки по территории Российской Федерации следует внедрить технологию предварительного информирования, аналогично перемещению грузов через автомобильные пункты пропуска. В этом случае таможенные органы стран, входящих в Таможенный союз, будут заблаговременно получать всю необходимую информацию для ускорения операций по выпуску товаров и помещению их под соответствующие таможенные процедуры.

Оценочный объем инвестиционных средств составляет порядка 600 миллионов рублей, в связи с чем реализовывать данные мероприятия необходимо поэтапно, в течение трёх лет. В этом случае можно будет избежать значительных единовременных финансовых затрат, что снизит финансовые и предпринимательские риски проекта.

С учетом принятых средних тарифов по маршрутам были составлены варианты развития объемов перевозок на предстоящие 3 года, из которых можно предположить, что при оптимистичном прогнозе развития рынка, начиная с 3 года запуска проекта, доходы от его реализации с учётом возможной динамики объемов составят более 950 миллионов рублей в год.

Вместе с тем, при оптимистичном прогнозе вложенные инвестиции окупятся менее чем за 6 лет, что говорит о рентабельности данного комплекса мероприятий при любых изменениях внешней среды и рынка.

Таким образом, можно сделать вывод, что данные предложения позволяют реализовать транспортно-транзитный потенциал территории России, а также экспортный потенциал транспортных услуг, что окажет благоприятное влияние на роль страны во внешнеторговой деятельности.



Инновационная подготовка конкурентоспособного экспедитора

**Максим Шахов,
Нижегородский государственный
педагогический университет имени Козьмы Минина**

Современные транспортно-экспедиционные компании (подразделения) нуждаются в экспедиторах нового поколения, способных повышать свой интеллектуальный капитал на протяжении всего трудового пути. Следовательно, экспедитор подготавливается к работе в глобальной динамической социально-экономической среде, целью обучения таких специалистов становится подготовка высококвалифицированных экспедиторов.

Мониторинг сайтов высших учебных заведений, занимающихся подготовкой кадров для транспортного комплекса выявил разнообразие программ обучения экспедиторов и такие программы реализуют только некоторые транспортные высшие учебные заведения.

Автором была разработана организационная модель взаимодействия при подготовке современного конкурентоспособного экспедитора (рис. 1).

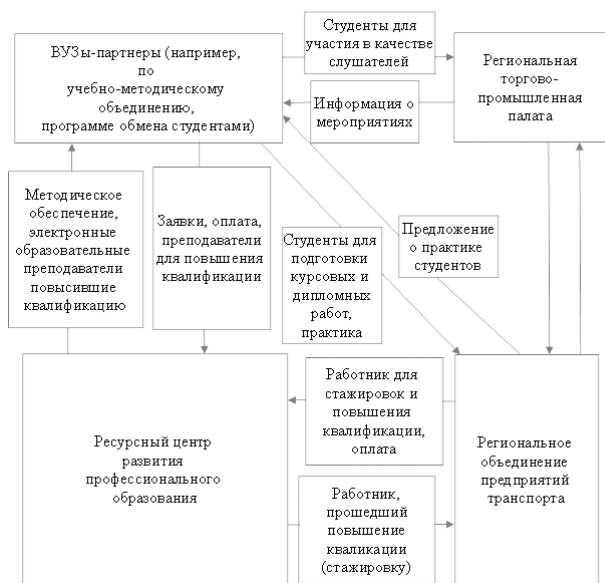


Рисунок 1. Предлагаемый вариант кластера подготовки современного экспедитора

В результате работы кластера (рис. 1) происходит обновление профессионального образования, образовательная деятельность становится инновационной. На современном этапе в процессе подготовки экспедитора нового поколения формируется модель дополнительных современных элементов обучения студентов по профилю (модулю или дисциплине) «Транспортно-экспедиционное обслуживание» (рис.2).

По нашему мнению, подготовка современного высококвалифицированного экспедитора, в целом, включает специальные блоки, отражающие структуру профессиональной деятельности данного специалиста (рис.3).

Вместе с тем, полагаем, что в каждом регионе должна функционировать базовая эффективная площадка для подготовки специалистов в области транспортно-экспедиционного обслуживания.

Новый проектный подход к подготовке экспедиторов предусматривает глубокие знания документации, таможенных и грузопроцессов, их технического и технологического обеспечения, что позволит грамотно (эффективно) управлять ситуациями.

Вместе с тем, информационная поддержка подготовки конкурентоспособного экспедитора включает отраслевой опыт в виде презентаций компаний и экспертных оценок.

Рекомендуем:

- 1) начинать обучение с «установочной» лекции (краткий обзор и инструкции по изучению учебного материала, график обучения; презентация учебно-методического и кадрового обеспечения процесса обучения);
- 2) проводить для студентов экскурсии на отраслевые объекты;
- 3) задействовать в преподавании профессиональных работников отрасли и компетентных преподавателей;
- 4) использовать гибкие образовательные процессы и программы.

Автор солидарен с предложением о использовании при подготовке и повышении квалификации экспедиторов дистанционных технологий.

При реализации предложенных рекомендаций многое зависит от мотивации обучаемых к восприятию инновационных технологий и передового отраслевого опыта.

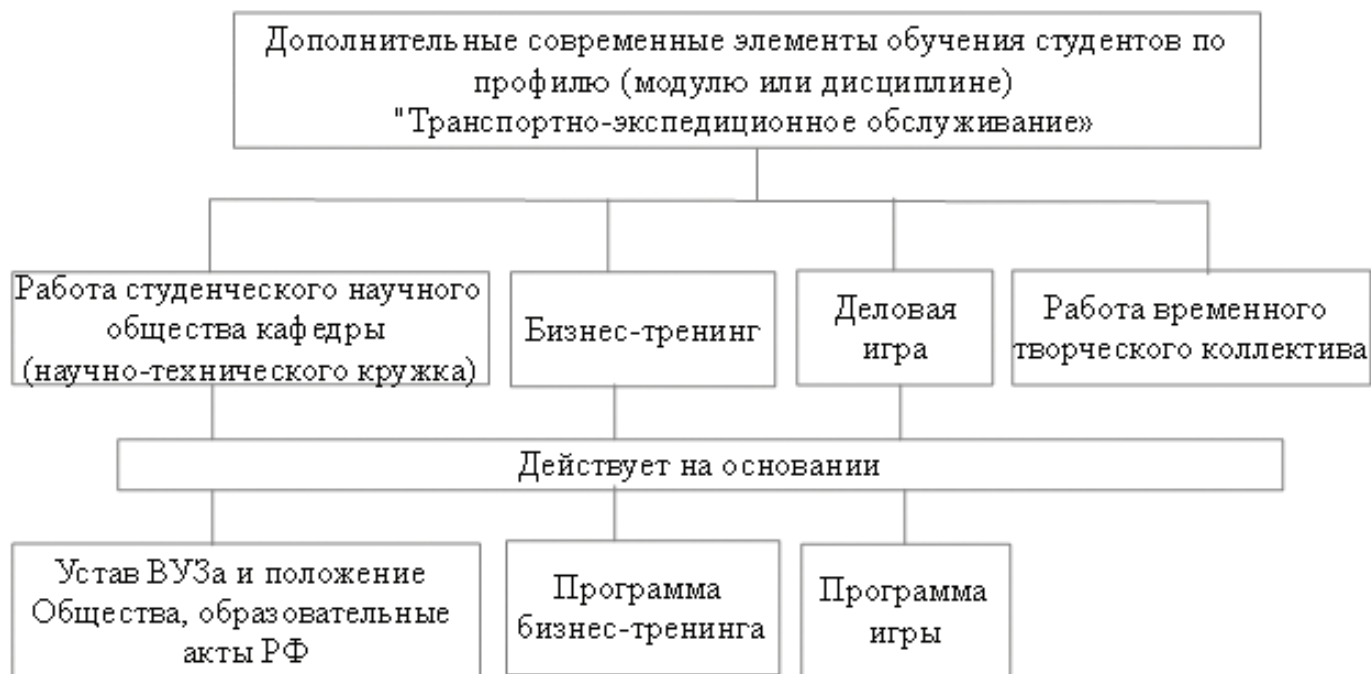


Рисунок 2. Система дополнительных современных элементов обучения экспедиторов

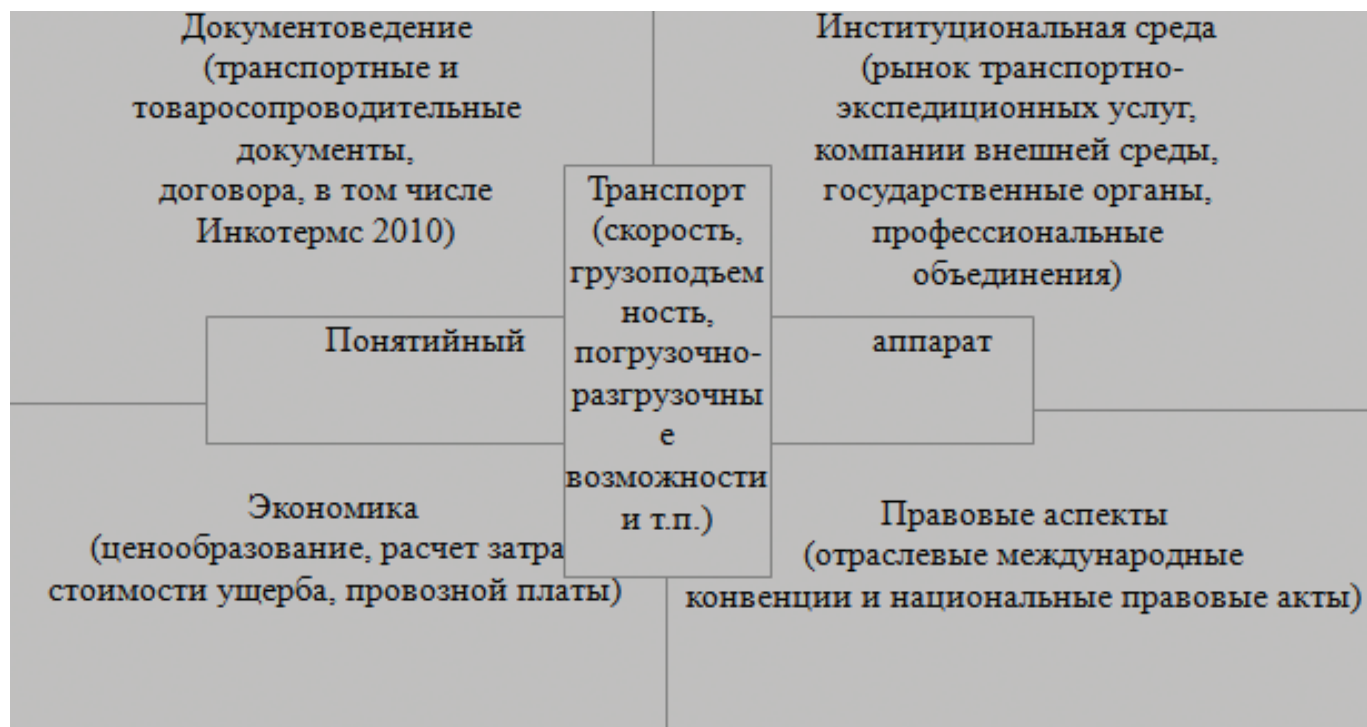


Рисунок 3. Систематизация содержания в подготовке конкурентоспособного экспедитора

Совершенствование контейнерных перевозок ООО «ФЕСКО интегрированный транспорт» на логистической основе

**Екатерина Шевчук,
ДВФУ «Школа экономики и менеджмента»**

Контейнерные перевозки составляют самую значительную долю в общемировом товарообороте. Более 90% всех грузоперевозок штучных грузов выполняется в контейнерах, использование которых обеспечивает сохранность товаров как от незаконного доступа, так и от механических повреждений в процессе перевозки. При доставке грузов в смешанном сообщении использование транспортных контейнеров позволяет значительно сократить затраты на погрузочно-разгрузочные и складские работы. Таким образом, контейнерные перевозки – самый экономичный и экологичный вид транспортировки грузов.

ООО «Феско интегрированный транспорт» (ООО «ФИТ») возглавляет линейно-логистический дивизион Транспортной группы FESCO» и выступает в роли единого логистического оператора, осуществляющего управление всеми видами бизнеса, вовлеченными в оказание различных видов контейнерных услуг. Компания ООО «ФИТ» начала свою деятельность в 2008 году после интеграции двух компаний, входящих в FESCO: единой компании для организации контейнерных перевозок Группы FESCO ООО «ФЕСКО Лайнз Владивосток» и крупнейшего частного оператора контейнерных интермодальных перевозок на Транссибе ООО «Транссибирский интермодальный сервис» (ТИС).

Анализ состояния контейнерного парка Транспортной группы FESCO показал, что общее количество контейнеров компании в 2013 году составило 36 тысяч единиц. Большинство из этого количества 20-футовые и 40-футовые контейнеры. Наибольший рост наблюдается у контейнеров 40' GP, их количество в 2013г. по сравнению с 2011 г. увеличилось на 6,7%.

При изучении географии контейнерных перевозок грузов ООО «ФИТ» было выявлено, что наибольшую долю в структуре контейнерных перевозок, осуществляемых компанией, занимает отправка контейнеров из Китая – 36%. Второе место занимают контейнерные перевозки по России, их доля составляет 30%. На контейнерные перевозки из Южной Кореи приходится 16%.

Исследование динамики контейнерных перевозок, организуемых ООО «ФИТ» различными видами транспорта показало, что общий объем контейнерооборота компании в 2013 г. по сравнению с 2011г. увеличился на 38,6%. Это обусловлено, в первую очередь, развитием интермодальных перевозок, объем которых увеличился за три года на 79,5% и в 2013 г. составил 7,7% от общего контейнерооборота. Рост объемов интермодальных перевозок обусловлен растущим спросом на интегрированные транспортно-логистические услуги компании, а также запуском новых контейнерных сервисов. Морской транспорт на протяжении последних лет продолжает оставаться ведущим контейнерным перевозчиком, его общая доля в 2013 г. составляет 49,5%. Рост морских перевозок в 2013 г. по сравнению с 2011 г. обуслов-

лен увеличением вместимости судов, действующих на сервисных линиях. Количество контейнеров, перевозимых автомобильным транспортом, показывает также стабильный рост, за последние три года он составил 59,1%. Это обусловлено увеличением спроса на автомобильные перевозки и расширением автомобильного парка компании. Количество контейнеров, перевозимых железнодорожным транспортом, за последние три года увеличилось на 12,1%, что обусловлено ростом объемов перевозок средней дальности.

Наряду с положительными тенденциями развития контейнерных перевозок компании ООО «ФИТ», в их организации был выявлен целый ряд проблем, негативно отражающийся на работе компании в целом. К их числу можно отнести:

- Недостаточное развитие компанией интермодальных перевозок в направлении Азия Европа. Сдерживающими факторами являются следующие: конкуренция со стороны российских и мировых транспортных компаний; недостаточная вместимость судов FESCO на линиях FCDL и KSDL.
- Недостаточно обоснованный выбор компанией видов транспорта для доставки грузов, что не позволяет компании расширить свое присутствие на новых рынках транспортно-экспедиционных услуг;
- Высокий уровень расходов на топливо, что является причиной удорожания тарифов компании на контейнерные перевозки;
- Значительные эксплуатационные и стивидорные расходы при перевозках в контейнерах тяжелых и крупногабаритных грузов;
- Неэффективная тарифная политика. Тарифы ООО «ФИТ» самые высокие среди других компаний-конкурентов. Для повышения конкурентоспособности компании необходимо внести изменения в ее тарифную политику;
- Несбалансированность грузопотоков. С Востока на Запад перевозится гораздо больше грузов, нежели в обратном направлении, что приводит к увеличению затрат на осуществление железнодорожных и морских перевозок, а также снижает эффективность работы как транспортной компании, так и грузоотправителя.

Помимо проблем частного порядка, связанных с непосредственной деятельностью транспортной компании ООО «ФИТ», необходимо отметить и проблемы общего характера, сдерживающие движение грузопотоков и развитие контейнерных перевозок как в России, так и в Приморском крае. К ним можно отнести: недостаточность современных контейнерных терминалов в России для организации непрерывного контейнерооборота; необоснованные действия

местных налоговых органов РФ, требующих начисления НДС на стоимость терминальных операций, выполняемых в порту; несовершенство процедуры таможенного оформления транзитных грузов по вине местных таможенных органов; неудовлетворительное состояние транспортной инфраструктуры; высокая конкуренция со стороны иностранных компаний; отсутствие законодательных и нормативных актов, регулирующих организацию интермодальных перевозок.

Для решения вышеперечисленных проблем предлагается ряд оптимизационных мероприятий, имеющих под собой логистическую основу.

Так, для развития интермодальных перевозок, особое значение приобретает совершенствование имеющихся и строительство новых контейнерных терминалов. Особое внимание следует уделить контейнерному терминалу Владивостокского морского торгового порта (ВМТП), который является лидером по перевалке контейнеров среди портов российского Дальнего Востока (его доля в контейнерообороте портов Дальнего Востока составляет 35%). Модернизация контейнерного терминала, находящегося на территории ВМТП необходима и в связи с постоянно растущим грузопотоком из стран АТР. Для внутрипортового перемещения контейнеров необходимо приобретение дополнительных шасси, что позволит значительно увеличить производительность перегрузочных линий, эффективность проводимых работ и количество обрабатываемых контейнеров в порту. Перегрузочный парк ВМТП следует не только пополнить новой техникой, но и провести реконструкцию дорожного и причального покрытия на его территории.

Для расширения присутствия ООО «ФИТ» на новых для компании рынках, необходимо увеличить количество предоставляемых сервисов для осуществления интермодальных контейнерных перевозок. Для этого ООО «ФИТ» следует пересмотреть карты маршрутов следования контейнерных грузов, а также виды используемого при этом транспорта. Проведенные в ходе исследования расчеты показали, что в случае контейнерной отправки из Китая наиболее быстрым способом доставки грузов будет автомобильный транспорт.

Для решения проблемы больших затрат компании на топливо при организации морских контейнерных перевозок предлагается ввести строгий контроль уровня потребления бункерного топлива. Так, в ходе исследования был произведен расчет, показывающий зависимость эксплуатационной скорости контейнеровоза класса Panamax от суточного потребления топлива. В результате расчетов было выявлено, что потребление топлива растет на 10 т в сутки при увеличении скорости с 15 до 16 узлов. Снижение скорости движения судна на 1 узел является незначительным и не отразится на скорости доставки грузов, а также качестве морских перевозок, однако расходы компании на топливо заметно снизятся даже в расчете на одно судно. В денежном выражении экономия составляет 190 тыс. р. в сутки или 51300 тыс. р. в год. Следовательно, компания ООО «ФИТ» может добиться значительной экономии своих расходов на топливо при установлении и поддержании оптимальной скорости движения судна в пути следования по заданному маршруту.

Сокращению стивидорных расходов при перевозках в контейнерах тяжелых и крупногабаритных грузов будет способствовать использование универсальных транспортных модулей (УТМ). При использовании УТМ вертикальная погрузка грузов при помощи крана заменяется на горизонтальную. Время загрузки контейнера сокращается, так как загрузке подлежат уже готовые укрупненные транспортные единицы.

Снизить эксплуатационные расходы компания может путем приобретения 80-футовых платформ, которые обеспечивают повышение эффективности работы контейнерного парка, поскольку они имеют более низкие операционные расходы в

расчете на 1 TEU, чем другие используемые типы платформ. Планы компании должны быть направлены на замену выбывающих 40- и 60-футовых фитинговых платформ 80-футовыми платформами, которые наиболее эффективны при перевозке легких грузов в 40-футовых контейнерах на импортных и транзитных маршрутах, где в среднесрочной перспективе ожидается дальнейший рост объемов перевозок.

Для совершенствования тарифной политики ООО «ФИТ» необходимо изменение железнодорожного, морского, DROP OFF тарифа, а также уменьшение нормы прибыли, установленной предприятием. Расчеты показали, что увеличение объемов интермодальных контейнерных перевозок на 9,46%, в результате снижения тарифа на 7,28%, позволит компании увеличить среднемесячную выручку от данного вида услуг на 1,62%. Таким образом, в год компания сможет повысить выручку в среднем на 19%. Помимо этого, компания может снижать тарифные ставки путем проведения мероприятий по снижению логистических издержек, а также реализации всевозможных маркетинговых активностей с целью увеличения лояльности клиентов.

Для решения проблемы, связанной с несбалансированностью грузопотоков, ООО «ФИТ» следует уделить больше внимания поиску клиентов в Европе и Западной части России, занимающихся поставкой грузов в восточном направлении. Сотрудничество с ними позволит не только повысить выручку компании, но и будет выгодно азиатскому грузоотправителю. Другим решением проблемы является строительство контейнерного терминала на пути следования грузов с Востока на Запад и обратно. Наиболее подходящим местом для размещения контейнерного терминала будет территория Уральского или Сибирского Федеральных округов.

Реализация предложенных мероприятий, на наш взгляд, позволит компании ООО «ФИТ» повысить объемы и качество контейнерных перевозок, приведет к росту ее прибыли, рентабельности, сокращению логистических издержек, повышению качества ее услуг и позволит ей занять устойчивые конкурентные позиции на рынке транспортно-логистических услуг.

Список использованных источников

1. Прудникова В. П. Контейнер – как средство перевозки грузов: Учебное пособие. – Владивосток: МГУ им. адм. Г. И. Невельского, 2009. – 290 с.
2. Владивостокский морской торговый порт// официальный сайт// vmtpru.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vmtpru.ru/>
3. ООО «ФИТ» Годовые отчеты за 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 гг. FESCO // официальный сайт// fesco.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fesco.ru/>



Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической системы

**Анастасия Шуманович,
Полоцкий государственный университет**

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Актуальность исследования логистической системы определяется тем, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий.

Научная новизна заключается в том, что методические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия основаны на структурированном подходе к экономическим расчетам.

Рыночная экономика обязательно предполагает, что отношения экономических субъектов складываются в условиях конкуренции. В общем виде конкуренция – соперничество, борьба за достижение лучших результатов в любом виде деятельности. Если соединить вышеизложенное, то в условиях рынка борьба разворачивается за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, что и обеспечивает реализацию производственного продукта или услуги [1, с.9].

Понятие «конкуренция» порождает понятие «конкурентоспособность». Конкурентоспособность – показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью удовлетворяющей его потребностям с точки зрения качества и цены [2, с.19].

Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка; это итоги производственно-хозяйственной деятельности, в которых

отражаются усилия всех без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом находящихся у предприятия средств.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности [3, с.40].

Проведя исследование по эффективности и конкурентоспособности предприятия можно сказать, что конкурентоспособность является неотъемлемым фактором в деятельности предприятия.

Отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного заключается в выделении единой функции материальными потоками в технической, технологической, экономической и методологической интеграции отдельных звеньев материалопроводящей цепи в единую систему, которая обеспечивает эффективное управление сквозными материальными потоками.

Анализ влияния логистической системы на финансовые показатели показал предполагаемую тенденцию: снижение логистических издержек ведет к улучшению финансовых показателей. В данной работе была просчитана зависимость таких показателей, как коэффициентов доходности активов и доходности собственного капитала от затрат на логистику. Полученные данные показали, что уменьшение затрат на логистику на 10% ведет к увеличению данных коэффициентов и к увеличению чистой прибыли на 10,98%.

Список использованных источников

1. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: Учебное пособие / Д.А.Панков, Е.А.Головкова, Л.В. Пашковская и др. – М.: Новое знание, 2002. – 409 с.
2. Чайникова, Л.Н. Ч157 Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. – 120 экз.
3. Абрютин, М.С. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия / Абрютин, М.С., Грачев, А.В.: учебно – практическое пособие – М.: Дело и сервис, 2000. – с.234.

10 самых дорогих мостов мира

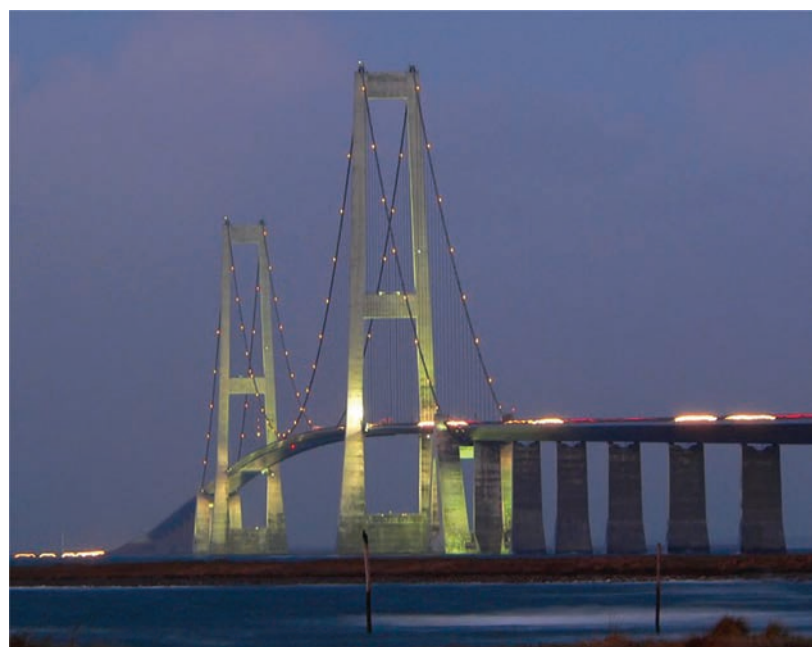
После исторического воссоединения России с Крымом планируется ускорить проект постройки моста через Керченский пролив. Сколько стоят аналогичные мосты в мире? В начале марта было подписано распоряжение о создании дочерней структуры госкомпании «Российские автомобильные дороги» («Автодор»), которая будет выступать заказчиком строительства автомобильного моста через Керченский пролив. Уже тогда была названа ориентировочная стоимость проекта – «минимум 50 млрд руб.»

Источник: vestifinance.ru

Восточный пролет

моста Бэй-Бридж – \$6,4 млрд

Мост Бэй-Бридж – это висячий мост через залив Сан-Франциско в штате Калифорния между городами Сан-Франциско и Оклендом. Был открыт в 1936 г. и с тех пор является бессменным лидером среди самых дорогих мостов мира. Строительное восточного пролета началось в 2001 г., и лишь в середине 2013 г. мост был окончательно открыт. Стоимость проекта составила \$6,4 млрд.



Мост Верразано-Нэрроуз – \$2,4 млрд

Мост Верразано-Нэрроуз является одним из крупнейших в мире висячих мостов, соединяющий районы Нью-Йорка Бруклин и Статен-Айленд.

Стоит также отметить, что мост имеет два яруса, на каждом из которых шестиполосная автострада.

Мост был построен в 1964 г. и назван в честь известного итальянского мореплавателя Джованни да Верраццано, первого европейца, вошедшего в бухту Нью-Йорк и реку Гудзон. Стоимость его постройки составила \$2,4 млрд, проект реализовывался 5 лет и 7 месяцев.

Great Belt East Bridge – \$4,4 млрд

Это сооружение, соединившее острова Зееаланд и Спрого, принадлежащие Дании, является самым длинным мостом в мире.

Данная конструкция, рекордная во всех отношениях, является частью грандиозного проекта, предусматривающего соединение датской столицы через море с европейским материком.

Через мост проходит скоростная автомагистраль, надводный участок которой составляет 6,8 км. Проект был завершен спустя 10 лет после начала строительства в 1998 г., стоимость его составила \$4,4 млн.



Мост Йонджон – \$1,9 млрд

Мост Йонджон соединяет остров Йонджон с городом Инчхон. Мост имеет два яруса, на верхнем размещена автострада в 8 полос, на нижнем находятся 2 железнодорожные линии. Стоимость строительства данного моста составила \$1,9 млрд, проект реализовывался 5 лет и был завершен в 2000 г.

Общая длина мостового сооружения составляет 4 420 метров, что делает его 101-м в рейтинге самых длинных висячих мостов.



Движение по мосту было открыто 29 марта 1998 г., через 18 месяцев после начала строительства. Стоимость реализации данного проекта обошлась в 897 млн евро (\$1,3 млрд).



Циндаоский мост – \$1,5 млрд

Циндаоский мост через залив – самый длинный мост в мире через водные пространства.

Мост построен за 4 года. Согласно официальным данным на его постройку было потрачено \$1,5 млрд, однако ряд авторитетных экспертов заявляли, что расходы превысили \$8,8 млрд.

Мост разделен на шесть дорожных полос, а поддерживают его более 5200 опор. Всего на строительство ушло около 450 тыс. тонн стали и 2,3 млн куб. м бетона.

Мост Цинма – \$1,35 млрд

Мост Цинма – один из самых длинных подвесных мостов в мире. Высота его опор составляет 205 метров, а длина моста – 2,2 км. Являясь частью инфраструктуры международного аэропорта Гонконга, он обеспечивает как автомобильное, так и железнодорожное сообщение. Мост был открыт в 1997 г., на его строительство, продолжавшееся 5 лет, было потрачено \$1,35 млрд.



Мост Васко Да Гама – \$1,3 млрд

Мост Васко да Гама является самым длинным мостом в Европе, его длина составляет 17,2 километра.

Мост Джорджа Вашингтона – \$1,1 млрд

Мост Джорджа Вашингтона – мост в США, один из самых больших мостов Нью-Йорка.

Пересекая реку Гудзон, он соединяет северную часть острова Манхэттен (Нью-Йорк) и Форт Ли в округе Берген (Нью-Джерси).

Строительство началось в 1927 г., на момент строительства название моста было Hudson River Bridge, что означает «Мост через реку Гудзон», но к моменту открытия 24 октября 1931 г. мост был переименован в честь первого президента США и национального героя Америки Джорджа Вашингтона. Мост строился около четырех лет, скорректированная стоимость его возведения составила \$1,1 млрд.



Мост через реку Купер – \$836,9 млн

Вантовый мост через реку Купер в Чарльстоне, штат Южная Каролина, США. Длина основного пролета моста составляет 471 м, это самый длинный пролет среди вантовых мостов Западного полушария.

На реализацию проекта потребовалось 4 года и 6 месяцев, стоимость постройки составила \$836,9 млн. Мост был открыт в 2005 г.



Такомский мост – \$827,7 млн

Такомский мост – висячий мост в США, в штате Вашингтон, построенный через пролив Такома-Нэрроуз.

7 ноября 1940 г. при ветре скоростью около 65 км/ч произошла авария, которая привела к разрушению центрального пролета моста.

В результате рядом со старым мостом в 2002 г. началось возведение нового. К 2007 г. движение по второму мосту было запущено. Стоимость реализации проекта составила \$827,7 млн.



Пристегните ремни: самые волнующие дороги мира

День ГИБДД (3 июля) мы решили отметить по-особенному и предложить вам 6 самых захватывающих идей автомобильных путешествий

Источник: elle.ru

Шоссе вникуда

Название картины Дэвида Линча как нельзя лучше подходит для легендарной Атлантик роуд. Это самая популярная и красивая трасса в Норвегии. Свои проstonародные названия — «дорога в никуда» или «пьяная дорога» — она получила из-за Сторсезандетского моста, который резко отклоняется в сторону на 23 метра.

Оптическая иллюзия — водителю издалека кажется, что мост не достроен и обрывается «на самом интересном месте». Само шоссе расположено на нескольких островах и рифах, которые соединяют восемь больших мостов. У себя на родине Атлантическое шоссе признали «строением века».



Ледяной путь

Ледяной путь Туктоятук в Канаде (между городами Инувик и Туктоятук) функционирует лишь в холодное время года. На самом деле эта дорога не что иное, как русло реки Макензи, которая зимой замерзает, а лед достигает толщины два с половиной метра. Такторуктук — официальный маршрут, отмеченный на картах, за которым постоянно следят дорожные службы. Кроме реки он частично пролегает через замерзшее море Бофорта. Функционирует дорога длиной в 130 км с декабря до начала апреля, а в остальное время года по ней можно путешествовать исключительно на лодке. Если повезет, ваш путь будет освещать северное сияние.



Страшно интересно

Маршрут для любителей пощекотать себе и попутчикам нервы — «Путь, который не терпит ошибок». Двухполосный автомобильный туннель Гуолянь был вручную прорублен в скале над каменной пропастью и совершает резкие виражи в самых неожиданных местах. Не мудрено, что этот китайский маршрут для смельчаков регулярно включают во все списки самых страшных на планете.



Дорогой длинной

Длина самой длинной дороги мира, если верить Книге Рекордов Гиннеса, составляет 48 тысяч километров. Тем, кто мечтает сбежать из «каменных джунглей» и отправиться в свободное путешествие как минимум на пару-тройку месяцев, рекомендуем смелый челендж — проехать Панамериканское шоссе, которое объединяет Северную и Южную Америку и проходит через 15 стран (в том числе США, Канаду, Мексику, Перу, Аргентину и Сальвадор). Начало путешествия — города Прудо-Бэй (США, Аляска), а конец — Ушуйя (Аргентина, Огненная Земля). Запаситесь одеждой на все случаи жизни: шоссе пролегает и через тропические джунгли, и через ледяные горные перевалы.



Водный путь

Любите ли вы океан так, как его любят создатели Overseas Highway, построенной прямо над Атлантикой. Очевидцы утверждают — создается ощущение, будто едешь по бескрайней водной глади. Дорога протяженностью порядка 180 км соединяет острова на юго-западе Флориды. Это одно из самых длинных шоссе в мире, соединяющее острова с большой землей. Наш вам совет: на рассвете и закате виды из окна автомобиля особенно чарующие.



Марсианские истории

Хотите почувствовать себя героем научно-фантастического фильма и произвести «высадку» на Марсе, чтобы сделать самое эффектное selfie в Instagram? Легко! Отправляйтесь в Аризону Тихую дорогой Красных Скал. Шоссе проходит через удивительные «внеземные» пейзажи: ярко-окрашенные скалы и пески уходят вверх и вдаль, на сколько хватает взора.



Книги по теме

Так получается, и это верная тенденция, что на конференции мы обсуждаем уже не только отдельные функциональные области логистики, но управление процессом в целом. Неоднократно касались темы бизнес-процессов, системы сбалансированных показателей, приглашали и продолжаем приглашать к сотрудничеству в рамках конференции консультантов по логистике. На тему консультантов, их успехов и провалов внедрения их советов, причин неудач компаний как нельзя кстати прочитала две книги, которые и советую.

Текст: Анна Кочемасова



«Простите, я разрушил вашу компанию», Карен Фелан

На обложке книги есть вторая надпись (кроме названия) – «Почему бизнес консультанты – это проблема, а не решение».

Почитайте, не пожалеете. Вот лишь несколько принципиальных, на мой взгляд, тезисов:

- Все, что вам на самом деле нужно для улучшения процессов, - люди, на которых нужно положиться
- Оптимизировать человека тяжело
- В мире, созданном людьми, большинство проблем создано людьми
- Показатели плодят конфликты там, где в норме никаких конфликтов быть не должно
- Эффективность – дело ситуативное.

Автор отлично объясняет, почему не работают в компаниях советы консультантов.

«Искусство управлять», Крис Макгофф

Эту книгу до странице 110 я просто просматривала. На странице 110 я остановилась и начала читать вдумчиво. Там же сделала первую закладку. Что привлекло мое внимание?

Новое слово. И слово это – Муда. Муда – это «деятельность, не несущая ценности». Ни для хозяина, ни для бизнеса, ни для клиентов. Вот точное название для подчас половины всего, что делается в организациях!

Но вот в этих нескольких тезисах – вся ценность книги:

«Стремясь к созданию команды – мы теряем команду,
стремясь к культуре – мы теряем культуру,
стремясь к лидерству – мы теряем лидерство...»

Тут останавлиюсь. Но продолжить могу уже из серии «наболело»: стремясь к идеальным бизнес процессам – мы теряем смысл бизнеса.

