

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Проблеми транспортної логістики: Практичний досвід українських підприємств

На фоні перманентно зростаючого інтересу до логістичної тематики останнім часом виникає все більше відповідних освітніх програм - різні тренінги, курси, семінари, конференції і так далі. Більшість з них включає теоретичну і практичну базу транспортної логістики або безпосередньо присвячено рішенням саме транспортних проблем. Спілкуючись із слухачами таких курсів, можна скласти загальну картину недоліків транспортного обслуговування (за участю зовнішніх перевізників), а також внутрішньої транспортної логістики на підприємстві (при самостійному здійсненні перевезень).

При розподілі думок слухачів-практиків, прагнучих поліпшити транспортну логістику своїх підприємств, на тематичні блоки стає очевидним, що основні проблеми торкаються:

- якості транспортного обслуговування (у разі залучення зовнішніх транспортних компаній);
- зношеності рухливого складу і труднощів, пов'язаних з його оновленням;
- поганої інформаційної підтримки перевезень;
- зниження конкурентоспроможності українських перевізників по порівнянню, наприклад, з польськими;
- складнощів складання маршрутів руху (будь то міжнародні перевезення або дистрибуція по місту);
- недовантаження автомобілів по вантажопідйомності або корисному внутрішньому об'єму кузова;
- страхування вантажів і транспортних засобів;
- складнощів організації перевезень за участю декількох видів транспорту;
- недоліку інформації про програмні продукти, що дозволяють автоматизувати, спростити і прискорити виконання операцій, супроводжуваних перевізним процесом та ін.

А тепер давайте розглянемо специфіку і тенденції розвитку цих проблемних ділянок детальніше.

Якість транспортного обслуговування

Уся більша кількість підприємств, діяльність яких так чи інакше пов'язана з транспортуванням (доставка сировини і матеріалів, обслуговування споживачів), приймають рішення про передачу усіх або частини перевезень на аутсорсинг. Таке рішення дозволяє їм сконцентруватися на основній сфері діяльності, підвищуючи якість роботи і удосконалюючи свою продукцію, а також довірити транспортну логістику професіоналам в цій області, що у результаті покращує якість перевезень, а у багатьох випадках - і знижує транспортні витрати.

Проте не завжди зовнішні перевізники надають якісні послуги. Це відноситься, передусім, до простих експедиторських або транспортних компаній, перші з яких не мають власного рухливого складу і працюють як посередники між замовником і перевізником, а другі - займаючись перевезенням вантажів власними транспортними засобами, практично не намагаються оптимізувати сам процес транспортування. Хоча це можна було б зробити за допомогою збору консолідованого вантажу від декількох відправників, складання оптимальних маршрутів руху, підключення ефективнішого виду транспорту на певному етапі маршруту і так далі. Можна сказати, що зараз з'явилася тенденція до відмирання "простих" операторів транспортного ринку і перехід на об'єднання експедиторських, транспортних і інших функцій транспортної логістики в одному підприємстві. Для таких інтегрованих підприємств часто використовують термін "логістичний оператор", що цілком передає системний характер їх діяльності і чітку спрямованість на компроміс між транспортними (і супутніми) витратами і рівнем якості наданих послуг.

Зношеність рухомого складу

Тут слід зупинитися не лише на проблемі визначення оптимального терміну служби транспортних засобів, зайнятих в перевезенні вантажів, але і на необхідності адекватного розрахунку їх амортизації.

Відомо, що методів нарахування амортизації досить багато, при цьому на даний момент кожне підприємство само вирішує, яким з них користуватися, принаймні, для внутрішніх потреб (наприклад, розрахунок собівартості перевезення або залишкової вартості транспорту).

Практика підприємств, що мають на балансі власні транспортні засоби, свідчить про доцільність різних методів розрахунку амортизації транспортних засобів при використанні рухомого складу виробництва країн СНД і Європи, Японії, Кореї. Так, для вітчизняних марок рекомендується виробляти розрахунок виходячи з 5-6 років служби автомобіля, тоді як для "іноземців" цей термін можна збільшити удвічі.

Що стосується визначення оптимального терміну заміни транспортного засобу, то тут доречна одна з використовуваних в логістиці методик, яка враховує експлуатаційні витрати, що зростають з часом, з одного боку і продуктивність, що поступово знижується, і залишкову вартість автомобіля, - з іншою. Така методика дає можливість зрозуміти, на якому терміні служби автомобіль вигідніше продати за залишковою ринковою вартістю, чим експлуатувати його з усе більш зростаючими витратами, що включають амортизацію, вартість ремонтів і так далі.

Погана інформаційна підтримка процесу перевезень

На жаль, при уявній "інформатизованості" і "комп'ютеризації" сучасного життя, потік інформації, супроводжуючий процес транспортування, все ще далекий від досконалості. Це стосується і зв'язку з водієм (особливо при його знаходженні в іншій державі або на пограничному переході), і моніторингу вантажу упродовж перевезення, і контролю стану транспортного засобу, його місцезнаходження.

Трохи слабкіше ця проблема відчувається при внутрішніх, українських перевезеннях. Проте і тут бувають випадки втрати зв'язку з машиною, що негативно позначається на координації процесу транспортування, особливо у випадках потреби в терміновій передачі або коригуванні інформації для водія.

Зниження конкурентоспроможності українських перевізників в порівнянні з польськими

Поліпшення транспортного законодавства, а також "стирання" меж з країнами ЄС зробило сферу перевезень в Польщі досить привабливою. Це привело до збільшення транспортних операторів, що у свою чергу стало причиною підвищення внутрішньої конкуренції і падінню тарифів. Таким чином, нині при більшій заробітній платі водія і дорожчому паливі, польські перевізники пропонують рівні, а іноді і менші тарифи в порівнянні з українськими компаніями.

У такій ситуації можна порекомендувати повернутися до методики розрахунку собівартості перевезень і відштовхуватися не від ринкової ціни за 1 км, а від індивідуальної рентабельності. Тоді робота транспортного підприємства не лише стане прозорішою для клієнта, але і дасть можливість відстежувати, наскільки вигідне те або інше транспортування.

Складнощі в побудові маршрутів перевезення

Ще за часів Радянського Союзу транспортники користувалися досить ефективними методами складання оптимальних маршрутів руху, причому як маятникових, так і збірних і розвізних. Це так зване транспортне завдання - необхідність знаходження найкоротшої зв'язуючої мережі, найкоротшого шляху між двома точками території, а також складання збирально-розвізних маршрутів.

На жаль, з переходом на ринкові стосунки з'явилася деяка хаотичність в проектуванні процесу перевезень, а згадані методи оптимізації транспортного процесу були забуті.

При цьому уся більша кількість компаній, що стикаються з проблемами побудови оптимальних маршрутів руху, готові вкладати чималі гроші в програмне забезпечення, здатне

автоматизувати процес пошуку найбільш раціонального маршруту дотримання. Хоча іноді досить запустити старий добрий Excel, щоб швидко вирішити транспортне завдання. Такий "напівручний" метод визначення маршруту дозволяє не лише отримати оптимальний результат, але і легко проаналізувати, до чого приведе його деяка зміна, якщо він з яких-небудь причин не влаштовує менеджера або замовника.

Недовантаження рухомого складу

Проблема недостатнього використання вантажопідйомності транспортного засобу безпосередньо пов'язана з частим небажанням або невмінням комплектувати відправку від різних вантажовідправників. Адже перевезення збірного вантажу приносить великий прибуток перевізникові, оскільки для кожного з власників частини такого вантажу вартість перевезення зменшується трохи в порівнянні з тим, начебто його вантаж знаходився в автомобілі один. Це відбувається тому, що, хоч це і економічно не обґрунтовано, основою транспортних тарифів у будь-якому випадку є кілометраж, пройдений транспортним засобом. Отже вартості перевезення на 1000 км для однотипних вантажів масою 2 і 5 т практично не відрізнятимуться.

Звичайно, доставка збірного вантажу пов'язана з великою кількістю проблем, чим відправка від одного відправника одному одержувачеві, проте вона вигідніша, причому як відправникові (він все-таки небагато заощадить на вартості доставки), так і перевізникові (для нього вартість перевезення збірного вантажу істотно перевищує вартість перевезення від одного відправника).

Страховання вантажу і транспортних засобів

Нині все більше вантажовідправників і вантажоодержувачів прагнуть застрахувати своє перевезення. Причому, за словами практиків, страхування саме вантажу, а не транспортного засобу з вантажем, переважає. Так, в більшості випадків страховка оформляється як відсоток від вартості вантажу (зазвичай - 0,15-0,25%), і при настанні страхового випадку виробляється страхова виплата в тому об'ємі, в якому завданий збитку вантажу. Зазвичай вартість збитку відшкодовується не повною мірою. У будь-якому випадку, страховик і страхувальник шукають найбільш прийнятне поєднання вартості страховки і величини страхових виплат, що обмовляється в договорі страхування.

Страховання вантажу зменшує занепокоєння за процес транспортування, що зазвичай благотворно позначається на усіх її учасниках.

Що ж до страхування транспортних засобів, то воно застосовується рідше. При цьому давнішню недовіру до страхових компаній як таких гальмує процес поширення страхування як транспортних засобів, так і вантажів.

Складнощі організації взаємодії декількох видів транспорту

При існуванні будь-яких можливих шляхів сполучення в нашій країні (авто і залізниці, моря, річки, повітряні лінії, трубопроводи) автомобільний транспорт залишається найбільш використовуваним. Це тим більше дивно, якщо врахувати велику територію нашої країни, адже на відстанях 700-1500 км залізничний транспорт стає набагато економічніше автомобільного.

Мабуть, переважання автомобільних вантажних перевезень над усіма іншими пов'язане, передусім, з мобільністю цього виду транспорту. Так, по-перше, автомобільним транспортним компаніям було простіше перебудуватися на існування в умовах суверенної держави, а по-друге, цей вид транспорту успішно здійснює перевезення "од дверей до дверей", що в більшості випадків недоступно для інших. Що стосується тарифів на перевезення, тут для автомобільного конкурентами являється залізничний і водний види транспорту. Проте складність стосунків із залізницею і різні правила при здійсненні перевезень на різних видах транспорту призводять до відмови працювати з "неавтомобільними" видами транспорту, а тим більше їх поєднувати. Також важливим є той факт, що при взаємодії різного транспорту практично завжди підвищуються терміни перевезення. Це пов'язано з перевантаженнями з одного виду транспорту на інший, які зазвичай супроводжуються короткостроковим зберіганням вантажу. Отже невелике зниження сумарної вартості перевезення зазвичай комбінується із збільшенням термінів доставки і підвищенням складності організації і контролю такого перевезення. При

цьому можна додати, що комбіновані перевезення зазвичай набагато складніше спрогнозувати по термінах і по можливих ризиках. Тут проблеми інформаційного супроводу коштують набагато гостріше, ніж при перевезеннях автомобільним транспортом.

Недолік інформації про програмні продукти у сфері транспортної логістики

Ринок програмного забезпечення росте в геометричній прогресії. Усі нові і нові програми, що покращують самі себе, дозволяють спрощувати нам життя. Проте при цьому виникає і інша сторона медалі - дуже складно орієнтуватися в тій програмній масі, яка заповнює ринок. Усі вже звикли до того, що, не встигнувши поставити новітню програму, ми вже бачимо реліз або демо-версію нової. Отже прагнення до постійного оновлення програмної бази безглуздо і недоцільно.

Що стосується програмного забезпечення для транспортної логістики, то тут справи йдуть трохи інакше. На відміну від "складських" розробок, їх на ринку набагато менше, відгуки про них дуже різні, а нормальної, об'єктивної аналітики немає взагалі. При чималій вартості таких програм не дивно, що потенційні їх покупці втрачаються і поступово залишають ідею придбання "до кращих часів".

Отже можна порадити розробникам не лише працювати над поліпшенням своїх програмних пакетів, але і "розтлумачувати" їх потенційним покупцям переваги і особливості саме цієї програми по відношенню до набору інших. Тоді і споживачі бачитимуть різницю і зможуть зробити вірний вибір, і виробникам буде простіше знайти і позначити свою нішу на ринку програм по транспортній логістиці.

2 Вирішення проблем. Перспективи розвитку логістики

Логістичні компанії-виробника часто ставиться завдання скоротити витрати на транспорт. Беручись за справу, важливо заздалегідь отримати уявлення про ситуацію на ринку партнерів - перевізників і експедиторів. Щоб чітко визначитися: який шлях вирішення проблеми помилковий і може привести хіба що до власного скорочення

При усій великій кількості змін на ринку автовантажних перевезень і наявності величезної кількості експедиторів, перевізників і логістичних компаній замовники послуг як і раніше не задоволені їх якістю. Можна скільки завгодно довго говорити про логістичних провайдерів рівня 2pl, 3pl, 4pl, впроваджувати складні програмні продукти вартістю від \$50 до \$150 тис., влаштовувати тендери, та тільки віз і нині там. Все одно тривають зриви подач машин і термінів доставки, псування або втрата вантажів, проблеми з документообігом і т. д. Усе тому, що неврахованими залишаються два засадничі чинники:

- психологія управлінців і виконавців, які повинні реалізувати на практиці логістичні ланцюжки;
- реальний стан і можливості ринку перевізників і експедиторів, на яких спирається логістика доставки товару.

Прийшов час спробувати вирішити ці проблеми. Співробітникам компаній-вантажовласників незайве знатиме поточну ситуацію на ринку експедиторів і перевізників. Щоб домагатися позитивних результатів і вирішувати складні завдання, логіст зобов'язаний знати умови, в яких працюють його партнери. Щоб самому знайти, нарешті, відповіді на банальні і прості питання: чому ж побудована ним система логістики не працює, а якість її транспортної складової лише погіршується?

На практиці відділами логістики, співробітники яких часто є вихідцями з транспортних компаній, видаються три практично послідовних варіанту рішення конкретної задачі - скорочення витрат на транспортування.

Лобові зіткнення

Можна почати влаштовувати нещадні тендери - зіштовхувати між собою експедиторів і перевізників. Причому умовами подібних "змагань" зазвичай є тільки ціни на маршрути, а не собівартість транспорту на одиницю товару в цілому по підприємству. Часто вантажовласник

виставляє на аукціон лот під назвою "перевезення по маршруту", і йому потрібна фіксована ціна на рік. При цьому ні кількість перевезень в рік по цьому маршруту, ні інші дані просто невідомі. Тобто продається аукціон маршрутів за принципом "хто менше дасть".

Як правило, працюючи з експедитором, вантажовласник боїться потрапити в залежність від нього, а тому тримає біля себе декілька подібних компаній. Постійне зіткнення їх між собою і зміна вимог не дає можливості експедиторові бути упевненим у своєму майбутньому і розвиватися відповідно до планів свого клієнта. Він жорстко прив'язується до вартості маршруту і не може лавірувати в реальних умовах, що, безумовно, позначається на якості його роботи. Створюючи заکیلцьовані маршрути і пов'язуючи під них інших своїх клієнтів, колег або партнерів, експедитор не застрахований від чудасій менеджера-замовника. Тому що той у свою чергу може передати замовлення іншому підрядчикові або спробувати працювати з перевізником, що вийшов до нього безпосередньо. Адже головне завдання, поставлене йому, - скоротити витрати на транспорт.

Виключення експедитора

Другий варіант, який може використовувати логіст компанії-замовника транспортних послуг, - створити власний експедиційний відділ, тим самим скоротивши витрати за рахунок ліквідації в ланцюзі розрахунків "зайвої ланки" (що вже було коротко згадане в главі про проблеми експедитора). У одному випадку менеджер, що відповідає за перевезення, протягом деякого часу переписує дані усіх перевізників, що приїжджають до нього, знайомиться з ними і починає працювати безпосередньо. У іншому - просто перекупує менеджерів своїх же експедиторів з готовими базами даних і з різними пільговими умовами роботи.

Таким чином досягається деяка економія, хоча усі інші учасники перевезень ті ж самі. Тому небезпека і проблеми нікуди не йдуть, а з появою нових перевізників і експедиційних прибутків від інших клієнтів, навпаки, тільки нарастають. Але головне завдання боса - скорочення витрат на транспорт - менеджером знову виконана. Відділ логістики перетворився на відділ експедиції, що знаходиться у фаворі до перших випадків негараздів або перевірок. Під нього вже створюється бухгалтерія, розробляються програми. Новий блок рапорує про свої прибутки, а колишній менеджер-логіст вже не логіст, а керівник експедиторського відділу. І нікому в голову не приходить порахувати, скільки ж у результаті компанія заощадила в собівартості продукції.

Визначаємо мету

Найбільш доцільним при побудові логістичних ланцюжків на підприємстві являється підбір певних критеріїв до експедитора. Відділ логістики не повинен витрачати час на створення внутрішньої експедиції і тим більше "своїй" транспортній компанії. Він повинен визначити надійного стратегічного партнера, скинути вирішення транспортних питань з себе і зайнятися основними завданнями

Перетворюючись на молодого експедитора, транспортний або логістичний відділ компанії, що раніше замовляє транспортні послуги у партнерів, потрапляє в пастки, вже неодноразово вивчені його давніми тепер уже колегами. І як результат незабаром перетворюється на звичайну експедицію з усіма її проблемами, відволікаючи на себе ті ресурси підприємства, які могли б піти на розвиток основного бізнесу. Через рік-два після випадків серйозних збитків або попадань під перевірку у вантажовласника знову встає питання про пошук потрібного рішення. І ось тоді вантажовласник за рекомендацією свого ж логіста приходить до останнього етапу своєї "деградації" - вирішує створити власну транспортну компанію.

Створення власного транспортного цеху

Вантажовласником вкладаються досить серйозні кошти в придбання вантажних автоскладів, наймаються водії, керівники, бухгалтери, юристи. Відділ логістики, вірніше на той час вже транспортний відділ, упевнено рапорує: мовляв, у зв'язку із створенням власної транспортної компанії ми тепер економимо на кожному рейсі близько 3000 грн., що в місяць в

середньому складає близько 9000 крб. Далі економити ні на чому. Як правило, вже потім власник думає, що, для того, щоб заощадити \$300, йому довелося витратити більше \$100 тис.

В результаті такі "транспортні цехи" закриваються через 1,5-2 року, встигнувши за цей час замість реальної економії, навпаки, завдати збитку власному ж "батьку". Більше того, спантеличити його раніше не знайомими проблемами: як завантажити свій транспорт на зворотні рейси, де ремонтувати, де містити, як розподіляти відповідальність. І це не повний перелік - можуть виникати проблеми з психологією водіїв, аварії і поломки в дорозі, труднощі з отриманням дозволу на проїзд і т. д. А кидати почате жалко - гроші-то вклали. Хоча розрахунки показують, що вклад в придбання власного транспорту і отримувана при цьому економія часто менш ефективні, чим просте вкладення цих же сум в надання кредитів.

Висновки

Транспортна проблема в логістичному ланцюзі лише здається найпростіше вирішуваною. Враховуючи, що основна маса логістів є вихідцями з транспортно-експедиторських компаній, усі, як правило, починають рішення проблем з неї. Директор або власник компанії-виробника схильний довіряти своїм співробітникам, тим більше в області, де його компетентності недостатньо. Покладаючись на думку менеджера і даючи "добро" почати зміни із скорочення транспортних витрат, керівник чекає прозорості і ефективності результату не в окремому блоці, а в усьому процесі. Він сподівається на "диво", яке, якщо і з'являється, то чомусь так само швидко зникає. А на додаток приносить купу нових проблем і незадоволення співробітником-виконавцем.

Вирішення питання вартості транспортних послуг, поза сумнівом, важливо, але для підприємства воно вторинне. У більшості вантажовласників не відлагоджений увесь логістичний ланцюг і її основна частина, починаючи із закупівель, створення запасів і закінчуючи системою реалізації. Вирішуючи проблему витрат на транспорті, відділи логістики домагаються тимчасового, іншими словами, PR-ефекту. У цьому і полягає основна їх помилка. Вони не отримують результату, якого чекає від них керівництво. Тому серед останніх так часто спостерігається невдоволення як своїми логістами, так і системою логістики як такої.

Проблеми нинішнього стану ринку криються у відсутність взаємної довіри і розуміння чужих проблем. Вантажовласник, наприклад, починає боротися за зниження ставки перевізника, несучи при цьому величезні втрати на складах по усій дистриб'юторській мережі. Проте він не допускає перевізника до обговорення повної схеми доставки і розподілу товарів. І це лише один аргумент "за".

Трудності у взаєминах вантажовласника і експедитора можна аналізувати довго. Висновок буде один: необхідно здолати недовіру і точно визначити, що ж ви хочете отримати зрештою. А потім сісти за стіл переговорів, розуміючи, що сьогодні в бізнесі виграють стосунки, побудовані на довготривалій партнерській і стратегічній співпраці двох рівних учасників процесу, : замовника-вантажовласника і підрядчика-експедитора. Двох рівних, тому що варто пам'ятати - їх діяльність потрібна до тих пір, поки кінцевий споживач здатний купувати той або інший товар