

УДК 656.025.4

**УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГРУЗОВЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ  
В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*канд. техн. наук, доц. Ж.М. БАНЗЕКУЛИВАХО  
(Полоцкий государственный университет)*

*Исследуется вопрос необходимости управления международными грузовыми перевозками в автотранспортной организации с учётом логистических цепей в зависимости от степени участия других субъектов хозяйствования в них. Выявлены структурные подразделения автотранспортной организации логистической направленности, определён их состав, указана организационная структура управления ими и достаточно подробно охарактеризованы выполняемые ими функции. Разработан механизм управления международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок, указывающий на ключевые звенья этих цепей. Выявлены проблемы, препятствующие эффективному управлению международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок, причины их возникновения, предложены достаточно обоснованные пути их решения, базирующиеся на принципах и методах логистики.*

Объединение в экономический союз европейских стран направлено на интеграцию и глобализацию экономик и формирует общую базу накопленных знаний в различных сферах. На интеграцию экономики в значительной степени влияет коммуникационная система стран. В связи с этим мировое сообщество интенсивно разрабатывает единую транспортную систему, используя ресурсный потенциал и географическое расположение государств, обеспечивая их интегральное обслуживание. Эффективная и стабильная работа транспортной системы является важнейшим условием функционирования многоотраслевой экономики и реализации основных направлений программ развития Республики Беларусь.

На сегодняшний день более 30% международных грузовых перевозок приходится на автомобильный транспорт. Поэтому изучение особенностей организации и технологий такой транспортной деятельности достаточно актуально сегодня. В сфере международных автомобильных перевозок существует значительная конкуренция как между белорусскими перевозчиками, так и зарубежными. В сложившейся ситуации необходима разработка и внедрение совокупности научно обоснованных организационно-экономических мероприятий для повышения эффективности деятельности автомобильных перевозчиков с последующим повышением их конкурентоспособности.

**Основная часть.** Стремительное развитие рынка, глобализация бизнеса, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества потребительского сервиса ставят перед субъектами хозяйствования все новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современным организациям необходимо оптимизировать все свои бизнес-процессы в цепи поставок. Для решения этих задач руководство многих передовых организаций все чаще обращается к идеологии управления цепями поставок (Supply Chain Management – SCM). Под управлением цепями поставок следует понимать систематическую, стратегическую координацию традиционных бизнес-функций и тактику их реализации как внутри конкретной организации, так и в рамках деловых связей внутри цепи поставок, в целях повышения долгосрочной результативности отдельных организаций и цепи поставок в целом. Следовательно, цепь поставок представляет собой множество трех или более обособленных единиц (организаций или физических лиц), непосредственно участвующих во входящих и исходящих потоках товаров, услуг, финансов и информации от источника к потребителю [1].

Согласно [2] *управление цепями поставок* – это процесс планирования, исполнения и контроля (с целью снижения затрат и полного удовлетворения требований клиентов) материального потока (потока материальных ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции), а также связанных с ним информационного, сервисного и финансового потоков от точки их зарождения до точки конечного потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения). Концепция управления цепями поставок – это стратегия бизнеса, обеспечивающая эффективное управление материальными, финансовыми, сервисными и информационными потоками.

В настоящее время акцент в толковании концепции управления цепями поставок все больше смещается в сторону расширенного его понимания, приведенного в сборнике «Стандарты по логистике и управлению цепями поставок»: *управление цепями поставок* – это организация, планирование, контроль и выполнение товарного потока, от проектирования и закупок через производство и распределение до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка к эффективности по затратам. *Логистика* – это планирование, выполнение и контроль движения и размещения людей и/или товаров, а также поддерживающие действия, связанные с таким движением и размещением, в пределах экономической системы, созданной для достижения своих специфических целей [3].

Обобщив множество существующих трактовок, можно сделать вывод о том, что управление цепями поставок представляет собой системный подход к интегрированному планированию и управлению всем потоком финансов, информации, материалов и услуг от поставщиков через предприятия (организации) до конечного потребителя.

Объектом исследования управления международными автомобильными грузовыми перевозками в цепях поставок выступает филиал «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс», основным видом деятельности которого являются грузовые и пассажирские перевозки.

К структурным подразделениям, выполняющим логистические функции в организации, относятся отдел перевозок и маркетинга грузового транспорта, отдел перевозок и маркетинга пассажирского транспорта, отдел экономики и финансов. В состав *отдела перевозок и маркетинга грузового транспорта* входят: начальник отдела, инженер по организации перевозок, начальник автомобильной колонны № 1, старший диспетчер автомобильного транспорта, два диспетчера автомобильного транспорта [4]. Отдел перевозок и маркетинга пассажирского транспорта имеет в своём составе: начальника отдела, инженера, старшего диспетчера, начальника диспетчерской станции, начальника автовокзала, контрольно-ревизорскую службу, диспетчерскую службу, инженера-электроника, начальников и механиков автоколонн [5]. Отдел экономики и финансов располагает следующим составом: главный экономист, экономист первой категории, экономист [6].

Изучив и проанализировав действующую логистическую систему филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс», можно сделать вывод о том, что к объектам логистической системы организации можно отнести все виды потоков, соответствующих функциональным областям логистики.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления структурными подразделениями филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» логистической направленности, в таблице 1 отражены выполняемые ими функции [4–6].

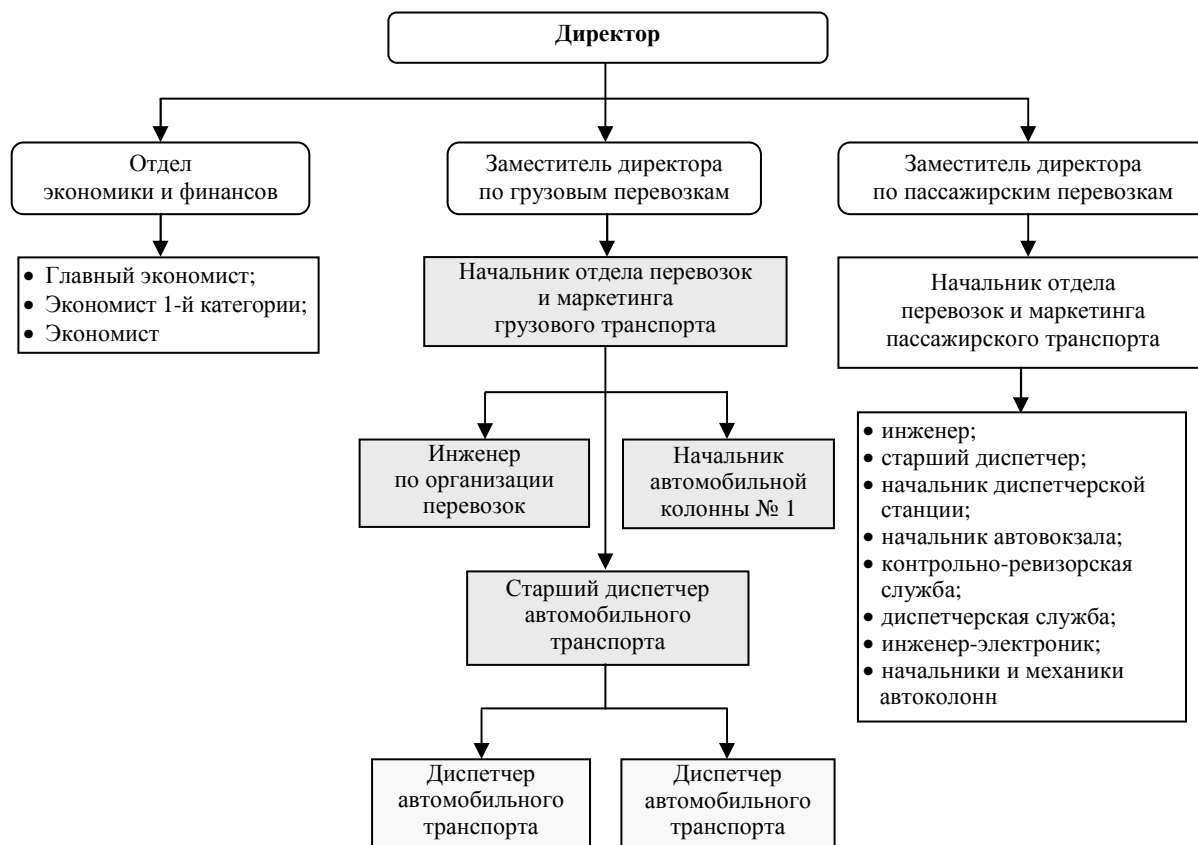


Рис. 1. Организационная структура управления структурными подразделениями филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» логистической направленности

Для осуществления международных автомобильных перевозок организация имеет собственный автопарк из 24 тентовых автомобилей и контейнеровозов, которые отвечают всем международным нормам и правилам к подвижному составу. Развитию международных перевозок уделяется большое внимание.

Таблица 1

Функции, выполняемые структурными подразделениями филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» логистической направленности

Функции логистики	Наименование структурного подразделения	Задачи подразделения	Функции подразделения
1	2	3	4
Планирование, организация, регулирование, контроль, документальное оформление транспортноревки грузового потока	Отдел перевозок и маркетинга грузового транспорта	<p>Обеспечение выполнения планового задания по оперативному плану и бизнес-плану (высокопроизводительное использование подвижного состава).</p> <p>Осуществление контроля за правилами выполнения перевозок грузов с соблюдением требований безопасности дорожного движения</p> <p>Подготовка предложений и участие в реализации единой государственной политики в сфере автомобильного транспорта, направленной на следующие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание условий для удовлетворения потребностей экономики и населения в автомобильных грузоперевозках;</li> <li>• повышение эффективности работы автомобильного грузового транспорта;</li> <li>• развитие экспорта грузовых автотранспортных услуг</li> </ul>	<p>Контроль за соблюдением трудового законодательства Республики Беларусь в соответствии с Правилами трудового распорядка.</p> <p>Контроль за соблюдением правил охраны труда, техники безопасности и безопасности дорожного движения при осуществлении грузоперевозок</p> <p>Обеспечение всех перевозок грузов с наибольшей экономической целесообразностью и эффективностью</p> <p>Осуществление целенаправленного руководства и исполнения грузоперевозок контроль за грузоперевозками и их учёт. Настройка связей с клиентурой</p> <p>Предупреждение и устранение нарушений хода грузоперевозок</p> <p>Организация и контроль за разработкой маршрутной документации.</p> <p>Планирование работы грузового транспорта</p> <p>Разработка и выполнение мероприятий по усилению режима экономии, снижению потерь производственных расходов.</p> <p>Внедрение автоматизированной системы управления грузоперевозками.</p> <p>Организация работы по обеспечению грузоперевозок в соответствии с договорами</p> <p>Обследование состояния автомобильных дорог, связанных с маршрутной сетью, взаимодействие с дорожно-эксплуатационными организациями.</p> <p>Обеспечение принятия эффективных мер по рациональному и экономному расходованию автомобильного топлива.</p> <p>Оперативное регулирование и контроль за ходом грузоперевозок</p> <p>Контроль за выполнением графиков работы автобусов на линии и режима работы</p>
Планирование, организация, регулирование, контроль, документальное оформление транспортноревки пассажирского потока	Отдел перевозок и маркетинга пассажирского транспорта	<p>Выполнение плана по всем технико-экономическим показателям пассажирских перевозок</p> <p>Разработка технологии обслуживания пассажиров автобуса на маршрутах</p> <p>Участие в разработке мероприятий по повышению эффективности работы подвижного состава, качества обслуживания клиентов и пассажиров, укреплению финансовой дисциплины</p> <p>Выполнение персоналом подразделения обязанностей по обеспечению безопасной перевозки пассажиров</p> <p>Обеспечение планового выпуска автобусов на линии</p> <p>Участие в организации контроля за соблюдением правил перевозок пассажиров и багажа, правильностью применения тарифов, оформления путевой документации</p>	<p>Обеспечение эффективности использования автобусного парка</p> <p>Организация контроля пассажирских перевозок персоналом эксплуатационной и контрольно-ревизионной служб</p> <p>Подготовка необходимых документов для организации регулярных перевозок пассажиров в городском, пригородном, междугородном, международном сообщении и нерегулярных перевозок пассажиров</p> <p>Выполнение корректирующих и предупредительных действий, необходимых для обеспечения качественной перевозки пассажиров</p>

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
<p>Планирование и прогнозирование экономики и финансов</p>	<p>Отдел экономики и финансов</p>	<p>Организация и совершенствование планово-экономической работы организации и её структурных подразделений</p> <p>Своевременная и качественная разработка совместно с техническими службами, отделами перевозок и маркетинга грузового и пассажирского транспорта, бухгалтерией проектов перспективных и текущих квартальных и оперативных планов</p> <p>Анализ производственно-хозяйственной деятельности организации и её структурных подразделений</p> <p>Организация и совершенствование планирования труда, форм и систем оплаты труда, материального стимулирования труда персонала организации</p> <p>Контроль за соблюдением трудового законодательства, постановлений, распоряжений и других нормативных актов вышестоящих организаций по вопросам организации труда и заработной платы</p>	<p>Разработка совместно с руководителями других структурных подразделений перспективных, текущих и квартальных планов работы с технико-экономическими показателями и доведение их до всех подразделений организации в установленном порядке</p> <p>Расчёт численности рабочих, специалистов и служащих в соответствии с требованиями отраслевыми и межотраслевыми нормативами численности, управленческими, временными и обслуживания, анализ отклонений фактической численности от нормативной.</p> <p>Расчёт численности основных и вспомогательных рабочих по структурным подразделениям организации</p> <p>Составление свода доходов и расходов на год.</p> <p>Разработка бизнес-планов развития и планов модернизации организации</p> <p>Разработка нормативов для расчёта всех видов тарифов.</p> <p>Расчёт тарифов по всем видам перевозок, тарифов на услуги неосновной деятельности.</p> <p>Подготовка соответствующих приказов и префектуров</p> <p>Изучение, анализ и внедрение в организацию передового опыта планово-экономической работы, оперативного учета и анализа хозяйственной деятельности.</p> <p>Составление и согласование с другими структурными подразделениями квартальных планов.</p> <p>Согласование договоров.</p> <p>Составление статистической отчетности по тарифам и ценам.</p> <p>Анализ использования средств на оплату труда по организации, структурным подразделениям и внесение предложений по улучшению их использования.</p> <p>Контроль за правильностью применения действующих форм и систем оплаты труда, установлением разрядов и разрядных коэффициентов оплаты труда, доплат, надбавок, своевременностью и правильностью выполнения расчётов премий рабочим и специалистам.</p> <p>Разработка, согласование и внедрение премиальных систем.</p> <p>Разработка штатных расписаний на основе утвержденной организационной структуры управления предприятием.</p> <p>Участие в организации и проведении работы тарифно-квалификационных комиссий.</p> <p>Анализ эффективности применения действующих форм и системы оплаты труда, материального поощрения.</p> <p>Подготовка для утверждения в установленном порядке и доведение до сведения структурных подразделений условий оплаты труда (системы оплаты труда, разряды и разрядные коэффициенты оплаты труда, квалификационные разряды, системы премирования).</p> <p>Принятие участия в определении обоснованности и размера доплат при выполнении работ по совмещению профессий (должностей), расширении зон обслуживания при увеличении объёма выполняемых работ.</p> <p>Составление годовых, квартальных и месячных отчетов о работе организации и проведение технико-экономического анализа.</p> <p>Составление статистической отчетности о работе автомобильного транспорта.</p> <p>Составление статистической отчетности об экспорте и импорте услуг</p>

Для управления международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» разработан механизм, представленный на рисунке 2.

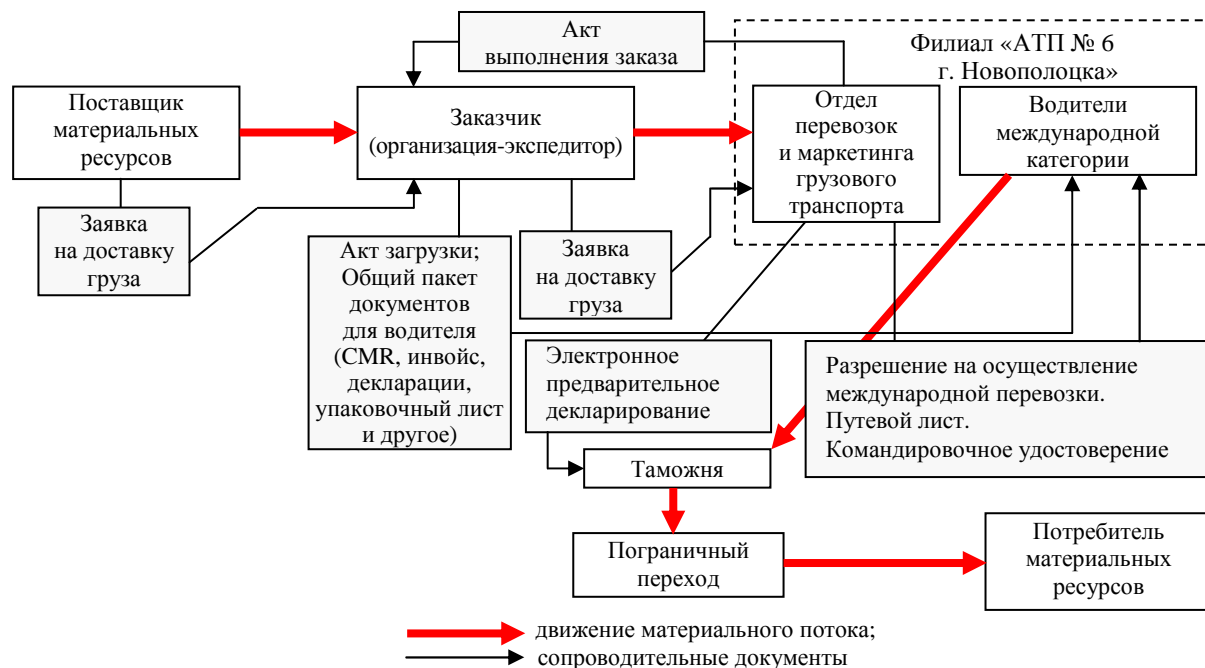


Рис. 2. Механизм организации и контроля за международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс»

Таким образом, можно сделать вывод, что при управлении международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок организации существует 4 ключевых звена: поставщик; заказчик; отдел перевозок и маркетинга грузового транспорта; потребитель. Отдел перевозок и маркетинга грузового транспорта занимается как внутриреспубликанскими, так и международными грузовыми автоперевозками и работает по схеме с участием посреднических экспедиторских организаций, что существенно снижает вариативность и свободу в выборе вариантов перевозок. Помимо ключевых элементов, также присутствуют дополнительные (таможни, пограничные переходы).

Анализ деятельности филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» в области управления международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок позволил выделить ряд недостатков и проблемных мест. Для оптимизации процесса управления международными грузоперевозками в цепях поставок организации разработаны мероприятия по устранению выявленных проблем на основании принципов и методов логистики. В таблице 2 представлены вскрытые проблемы, показаны пути решения для обеспечения эффективности управления международными грузовыми перевозками в цепях поставок филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» и достижения поставленных целей.

Таблица 2

Проблемы управления международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» и пути их решения

№	Проблемы	Пути решения	Содержание
1	Отсутствие стабильности в кадрах, постоянная смена диспетчерского состава. Дублирование выполняемых функций персоналом отдела перевозок и маркетинга грузового транспорта, отсутствие четких разграничений должностных обязанностей	Оптимизация функциональных обязанностей персонала отдела перевозок и маркетинга грузового транспорта	Разработка механизм четкого распределения должностных и функциональных обязанностей персонала отдела перевозок и маркетинга грузового транспорта
2	Большое количество бумажной документации. Отсутствие электронного документооборота	Внедрение в организацию электронного документооборота	Приобретение наилучшего программного продукта и внедрение его в организацию

Окончание таблицы 2

№	Проблемы	Пути решения	Содержание
3	Несоответствие организационной структуры выполняемым персоналом отдела перевозок и маркетинга грузового транспорта функциям	Совершенствование организационной структуры управления отделом перевозок и маркетинга грузового транспорта	Разработка организационной структуры управления отделом перевозок и маркетинга грузового транспорта, отвечающей принципам и методам логистики. Разработка должностных инструкций персонала отдела
4	Работа на ограниченной территории (Литва, Латвия, Таможенный союз). Присутствие разрешительной системы на перевозку грузов из стран, не являющихся членами Таможенного союза. Низкая рентабельность перевозок	Расширение географии оказания услуг автогрузоперевозок	Изучение и анализ рынков услуг автогрузоперевозок. Изучение и анализ существующих маршрутов. Разработка новых маршрутов для расширения географии оказания услуг грузоперевозок. Внедрение в организацию программного продукта планирования маршрутов

Как видно из таблицы 2, предложенные мероприятия по оптимизации деятельности филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс» в области международных грузовых автоперевозок в цепях поставок охватывают весь процесс управления грузоперевозками.

**Заключение.** Для грамотной оптимизации, согласно логистическим принципам и методам комплексно проанализированы все звенья управления международными грузовыми автоперевозками в цепях поставок филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс».

В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления международными грузовыми перевозками в цепях поставок организация может рассчитывать: на расширение сферы влияния при оказании услуг международных грузовых перевозок; расширение географии оказания данных услуг на мировых рынках; успешное развитие деловых связей со всеми участниками цепей поставок; улучшение своего финансового состояния.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник / В.И. Сергеев. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 479 с.
2. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2013. – 216 с.
3. Сергеев, В.И. Еще раз к вопросу о терминологии в логистике и управлении цепями поставок / В.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2006. – № 5. – С. 6–18.
4. Положение об отделе перевозок и маркетинга грузового транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2013.
5. Положение об отделе перевозок и маркетинга пассажирского транспорта филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2013.
6. Положение об отделе экономики и финансов филиала «АТП № 6 г. Новополоцка» ОАО «Витебскоблавтотранс». – Новополоцк, 2013.

Поступила 05.10.2015

#### MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL FREIGHT TRAFFIC IN THE SUPPLY CHAINS OF THE AUTOMOBILE TRANSPORT ORGANIZATION

**J. BANZEKULIVANO**

*The article is devoted necessity of management by the international freight traffic in automobile transport organization taking into account logistic chains depending on degree of participation of other subjects of managing in them. The structural divisions of automobile transport organization of a logistic orientation are revealed, their railroad train is specified, the organizational structure of management is specified by them and functions carried out by them are in detail enough characterized. The controlling mechanism by the international cargo road transportation in the supply chains, specifying in key links of these chains is developed. The problems interfering efficient control by the international cargo motor transportations in the supply chains, the reasons of their origin are revealed, the well enough reasonable ways of their decision based on principles and methods of logistics are offered.*