

УДК 656.025.4

**УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТОМ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ****Е.В. ПОПЛАВСКАЯ****(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)**

*Приведены результаты анализа теоретического и методологического видения системы управления транспортом в цепях поставок, описаны принципы управления цепями поставок, подробно охарактеризованы этапы управления цепями поставок в деятельности предприятия, выявлена роль транспорта в управлении цепями поставок.*

Формирование цепей поставок охватывает все субъекты хозяйствования, а также виды деятельности, связанные с перемещением и преобразованием товарно-материальных ценностей, начиная от поставок сырья и исходных материалов, и заканчивая доставкой готовой продукции конечному потребителю. При создании цепей поставок, транспорт всегда находится в центре внимания, так как он является связующим звеном всех представленных в данных цепях субъектов хозяйствования.

Успешные варианты реализации концепции управления цепями поставок (*Supply Chain Management – SCM*) с точки зрения экономического роста, позволяют выделить специфические модели поведения.

Для достижения наилучшего уровня использования данных моделей и повышения эффективности управления процессами в цепях поставок, необходимо учитывать в деятельности предприятия следующие *принципы*:

1. Сегментирование реализуется с учётом ориентации на клиентов по их потребностям в обслуживании, в том числе на специфические группы клиентов.
2. Адаптирование цепи создания материальных ценностей и благ учитывает требования по обслуживанию и выгоды всех сегментов.
3. Планирование потребностей на всей протяженности цепи поставок осуществляется с целью обеспечения оптимального распределения ресурсов.
4. Дифференциация продукции производится по мере приближения к клиентам.
5. Стратегическое управление источниками поставки преследует своей целью сокращение совокупных затрат на материалы и услуги.
6. Разработка стратегии реализации технологии предназначается для всей цепи поставок, обеспечивающей многоступенчатое принятие решений с четким видением потоков материалов, товаров, услуг и информации.
7. Определение в цепи поставок изменяющихся показателей направлено на обеспечение эффективного и качественного обслуживания конечных потребителей [1].

Управление цепями поставок охватывает весь цикл закупки сырья (материалов, комплектующих), производства и распространения готовой продукции.

Управление цепями поставок в деятельности предприятия включает в себя следующие *этапы*: планирование, закупки, производство, доставка и возврат.

В рамках этапа планирование выясняются источники поставок, производятся обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе дистрибуции, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции. Задача производить самостоятельно или покупать (*make or buy*) должна решаться на этом этапе. Решения, относящиеся ко всем видам планирования ресурсов и к управлению жизненным циклом товара, принимаются также на этом этапе. Данные процессы позволяют найти баланс между спросом и поставками для выработки направления действий, наилучшим образом соответствующих требованиям закупок, производства и доставки.

На этапе осуществления закупок выявляются ключевые элементы управления снабжением, производятся оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками. Также сюда относятся процессы, связанные с получением материалов, таких как приобретение, получение, транспортировка, входной контроль, постановка на хранение до оприходования (*hold*) и оприходование. Важно заметить, что действия по управлению поставками товаров и услуг должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

К этапу производства относятся производство, выполнение и управление структурными элементами производства, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), производственными циклами, качеством

производства, графиком производственных смен и т.д. На данном этапе определяются также и специфические процедуры производства, а именно собственно производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск продукции (внутризаводская логистика). Все составляющие процесса переработки исходного продукта в готовую продукцию должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

Этап доставки состоит из управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами включает создание и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, а также создание и ведение клиентской базы, наряду с поддержанием базы данных по товарам и ценам, и управление дебиторами и кредиторами. Управление складом предполагает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки/ярлыка для клиента и отгрузке товаров. Инфраструктура управления транспортировкой и доставкой определяется правилами управления каналами и заказами, регулированием товаропотоками для доставки и управлением качеством доставки. Все эти процессы, включая управление запасами, транспортировкой и дистрибуцией должны быть приведены в соответствие с планируемым или текущим спросом.

В контексте этапа возврата определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от производства к закупкам, так и от доставки, в частности, определение состояния продукта, его размещение, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработка. К этим процессам также относятся некоторые элементы послепродажного обслуживания.

Этапы управления цепями поставок можно также подразделить на две большие группы:

- 1) планирование цепей поставок (*Supply Chain Planning – SCP*);
- 2) исполнение цепей поставок (*Supply Chain Execution – SCE*).

Планирование цепей поставок включает в себя стратегическое планирование цепей поставок или бизнес процессов в отдельных ее звеньях. Исполнение цепей поставок предусматривает реализацию планов и оперативное управление звеньями цепей поставок, такими как транспорт и складское хозяйство [2].

Следовательно, эффективное управление цепями поставок должно основываться на определенных принципах. Сам процесс управления цепями поставок охватывает планирование, закупки, производство, доставку и возврат. Формы управления цепями поставок зависят непосредственно от заказчика.

Транспортное обеспечение деятельности предприятия решает задачи, связанные с перемещением грузов (товаров) различными транспортными средствами.

Роль транспорта в управлении цепями поставок товаров определяется двумя основными *факторами*:

1. Затраты на транспортировку сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции, являются преобладающими в структуре логистических издержек. Данные затраты достигают 50% от суммы общих издержек на логистику.
2. Транспорт оказывает значительное влияние на затраты в сфере основной деятельности организаций – заказчиков транспортных услуг.

Роль транспорта в повышении экономической эффективности основной деятельности организаций-грузовладельцев наглядно проявляется в применении технологии «точно вовремя» (Just in time). При доставке требуемых грузов в заранее установленные сроки не требуется содержание складского хозяйства, что экономит затраты на использование земельных площадей, строительство зданий, оплату персонала, приобретение технологического оборудования, и ускоряется оборачиваемость капитала.

Вместе с тем, работа по жесткому расписанию увеличивает нагрузку на управленческий аппарат по планированию, контролю и диспетчеризации поставок. В случае непредвиденных сбоев в нарушении графика перевозок участники несут значительные финансовые потери. Если грузоотправитель не успел подготовить груз к перевозке в оговоренное время, то он всё равно оплачивает использование транспорта, как если бы перевозка состоялась [3].

В первую очередь, принципы логистики применены при перевозке массовых грузов (каменного угля, железной руды, нефтепродуктов и др.) на технологических маршрутах между отправителями и получателями. Чем значительнее номенклатура грузов, чем шире география распределения и чем больше количество потребителей, тем сложнее организовать единый технологический процесс доставки товара потребителям и тем выше эффект от разработки и внедрения логистических технологий. Усложнение технологий доставки происходит за счет операций контейнеризации, пакетирования, формирования грузовых единиц. Усложняются операции планирования маршрутов, выбора транспортных средств, учета, контроля и анализа.

*По назначению выделяют две основные группы транспорта:*

- 1) транспорт общего пользования, оказывающий транспортные услуги владельцам грузам на коммерческой основе;
- 2) транспорт, принадлежащий владельцам грузам и обеспечивающий их потребности в перевозках.

К основным задачам транспортного обеспечения логистики относят:

- выбор транспортно-технологической схемы доставки;
- выбор перевозчика, включающий в себя определения вида транспорта, оператора перевозки (транспортно-экспедиционной организации) и типа транспортного средства;
- согласование транспортного процесса с работой склада;
- размещения грузов внутри транспортного средства;
- маршрутизации перевозок и контроля движения груза в пути;
- обеспечения сохранности груза во время перемещения;
- совместное планирование различных видов транспорта в случае мультимодальных перевозок [4].

Организации-владельцы груза используют в своей деятельности два основных способа перевозок:

1) мультимодальный (перевозка грузов последовательно двумя или более видами транспорта). Преимуществом мультимодальных перевозок является удешевление доставки при использовании видов транспорта, имеющих низкую себестоимость перевозок и невысокие транспортные тарифы;

2) унимодальный (перевозка грузов только одним видом транспорта). Преимуществом унимодальных перевозок является высокая скорость доставки, отсутствие перегрузочных операций и простота в организации.

Терминологию в области транспортировки грузов в настоящее время нельзя считать полностью устоявшейся. Для перевозки несколькими видами транспорта используют также *термины*:

- интермодальная перевозка (грузовладелец заключает договор на весь путь следования с одним лицом, называемым оператором перевозки; грузовая единица при этом не подлежит реформированию);
- смешанная перевозка (перевозка не более чем двумя видами транспорта);
- комбинированная перевозка (перевозка двумя или несколькими видами транспорта с обязательным участием автомобильного, который подвозит груз на максимально короткое расстояние к магистральному виду транспорта).

По другому определению, под комбинированной перевозкой понимается, в отличие от смешанной, перевозка с участием более чем двух видов транспорта.

Смешанные перевозки (перевозки не более, чем двумя видами транспорта) различают двух видов: раздельные и прямые.

При раздельной перевозке имеется последовательная схема взаимодействия участников транспортного процесса, отсутствует единая тарифная ставка фрахта, а сама перевозка производится по нескольким транспортным документам. При прямой смешанной перевозке грузовладелец заключает договор с первым перевозчиком, который действует от своего имени и от имени следующего перевозчика другим видом транспорта

Таким образом, транспорт является одним из важнейших элементов управления цепями поставок и охватывает всю цепь поставок от закупки сырьевых ресурсов, вплоть до доставки конечному потребителю продукции организации. Кроме того, транспорт играет значительную роль в формировании структуры логистических издержек в процессе управления цепями поставок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/7323/>. – Дата доступа: 26.08.2020.
2. Управление цепочками поставок (SCM) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20/>. – Дата доступа: 26.08.2020.
3. Транспорт в логистической цепи поставок товаров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/9-49845.html>. – Дата доступа: 26.08.2020.
4. Роль транспорта в цепи поставок товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.transpovolume.ru/ranvols-77-1.html/>. – Дата доступа: 26.08.2020.