

ПОИСК И ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА

В работе проведен анализ результативности функционирования транспортно-логистического центра и выявлены направления повышения эффективности функционирования в складской деятельности организации. Рассмотрены возможные варианты снижения затрат на основе зонирования складской площади.

Ключевые слова: логистические потоки, таможенные операции, складское хозяйство, зонирование.

Республика Беларусь находится в центре Европы и занимает очень выгодное географическое положение, поскольку размещена на пересечении основных направлений грузопотоков «восток-запад» и «север-юг». К основным направлениям маршрутов, проходящих через Республику Беларусь, относятся Западная Европа – РБ – РФ и Прибалтийские страны – РБ – Украина. Такое преимущество географического положения нужно умело использовать с целью сокращения цепи поставок и оптимизации грузопотоков. Фактически, для этих целей и создаются транспортно-логистические центры.

В Республике Беларусь на данном этапе развития функционируют 43 логистических центра, из которых 12 являются государственными (6 из них относятся к РУП «Белтаможсервис»). В состав республиканского унитарного предприятия «Белтаможсервис», созданного в 1999 году, входят 6 региональных филиалов. Основными задачами РУП «Белтаможсервис» являются: обеспечение стабильной прибыли от совершения таможенных операций, оказания сопутствующих услуг и осуществление иной деятельности в целях создания условий для развития предприятия в целом.

Актуальность данной темы заключается в важности решения задач организации транзитных и конечных логистических потоков с учетом таможенных функций, так как одним из важных направлений экономической политики РБ должно быть повышение транзитной привлекательности страны.

Объектом исследования является транспортно-логистический центр Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис», который находится в зоне действия Могилевской таможни и является крупнейшим оператором на рынке логистических услуг Беларуси с 2015 года [1]. Через Могилевскую область проходит транспортный коридор Хельсинки – Санкт-Петербург/Москва – Киев – Кишинев, представляющий собой международную транспортную систему, которая связывает между отдельные регионы.

РУП «Белтаможсервис» — это логистическая компания, которая развивается в следующих направлениях:

- 1) принимает участие в создании транспортно-логистической системы Республики Беларусь;
- 2) оказывает широкий спектр логистических услуг клиентам как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.

Развитие и повышения эффективности деятельности компании требует оценки текущего состояния и обоснованного выбора соответствующих направлений. Поиск таких путей основан на проведении глубокого анализа показателей эффективности функционирования предприятия за ряд лет для выявления тенденций в динамике, возникающих проблем и слабых мест в деятельности предприятия. Выявленные проблемы и неиспользованные резервы являются альтернативными путями по повышению эффективности деятельности. Обоснованный выбор конкретного направления требует оценки затрат на реализацию мероприятий и соотношения их с ожидаемыми результатами. В соответствии с таким подходом в работе проведен анализ динамики предприятия. Результаты анализа деятельности предприятия за период 2016-2018 гг. представлены в таблице 1, где приведены основные показатели.

Исходя из данных, представленных в таблице, видно, что изменение объема производства и реализации услуг в динамике осуществляются неравномерно. Несмотря на то, что общий объем производства и реализации услуг в 2017 г. был выше, чем в 2016 г. и 2018 г., наблюдалась тенденция снижения доли складской, торгово-логистической и транспортной деятельности в 2017 г., что, может быть, связано с увеличением тарифов по данным видам деятельности.

Таблица 1

Динамика основных показателей деятельности Могилевского филиала
РУП «Белтаможсервис» за 2016-2018 гг. в сопоставимых ценах

Показатели	2016 г.	2017г.	2018г.	Темп роста 2017 г. к 2016 г., %	Темп роста 2018 г. к 2017 г., %
1 Объем производства продукции, работ, услуг всего по предприятию, тыс. р.	11 737	21 444	15 738	182,70	73,39
2 Затраты на реализацию услуг, тыс. р.	46 002	101 947	111 851	222	110
3 Выручка от реализации услуг, тыс. р.	53 949	118 265	122 378	219	103
4 Прибыль от реализации услуг по видам экономической деятельности, тыс. р.	7 947	16 318	10 527	205,33	64,51
5 Затраты на 1 тыс. руб. дохода, в т. ч.:	0,853	0,862	0,914	101,09	106,03
от складской деятельности	0,982	0,982	0,992	99,98	101,06
от торгово-логистической деятельности	0,847	0,858	0,912	101,35	106,25
от транспортной деятельности	0,957	0,987	1,006	103,19	101,93
по услугам таможенного представителя	0,864	0,878	0,923	101,60	105,11
прочие услуги	0,523	2,667	2,333	509,70	87,50
6 Рентабельность продаж, %	14,73	13,80	8,60	93,67	62,34

Наиболее значимыми для предприятия являются торгово-логистическая, занимающая наибольшую долю в объеме производства и реализации услуг за весь анализируемый период (51,33% на 2016 г., 44,24% на 2017 г., 49,99% на 2018 г.) и складская, занимающая четверть от общего объема оказанных услуг предприятием (27,53% на 2016 г., 20,14% на 2017 г., 27,91% на 2018 г.) деятельности, а наименее значимыми являются услуги таможенного представителя (13,70% на 2016 г., 26,68% на 2017 г., 14,06% на 2018 г.) и транспортная деятельность (6,07% на 2016 г., 5,31% на 2017 г., 6,68% на 2018 г.)

Анализируя основные показатели деятельности, можно сделать вывод о том, что наблюдается тенденция роста выручки предприятия от реализации услуг за анализируемый период и тенденция снижения прибыли, причем прибыль предприятию приносят всего три вида экономической деятельности — торгово-логистическая, складская деятельность и услуги таможенного представителя, а вот транспортная деятельность и вовсе несет убытки. По рентабельности продаж, характеризующей уровень прибыльности продаж, в динамике также наблюдается снижение, что свидетельствует о росте затрат на оказание услуг предприятием при постоянных ценах либо о снижении цен на оказание услуг рассматриваемого предприятия [2].

При осуществлении любого вида деятельности предприятие несет определенные затраты, которые делятся по калькуляционным статьям на материальные затраты, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных фондов и нематериальных активов и прочие затраты. Наибольшая доля затрат на реализацию услуг также, как и наибольшая доля объема производства, приходится на торгово-логистическую деятельность (92,94% на 2016 г., 94,93% на 2017 г., 95,29% на 2018 г.). По данному виду деятельности наблюдается динамика роста затрат, а вот по складской (3,65% на 2016 г., 2,19% на 2017 г., 2,01% на 2018 г.) и транспортной (1,49% на 2016 г., 1,23% на 2017 г., 0,98% на 2018 г.) видам деятельности — динамика снижения

затрат. Очевидно, чем больше будет объем производства и реализации услуг по определенному виду деятельности, тем больше будет нести предприятие затрат на реализацию услуг данного вида деятельности. Поэтому необходимо рассмотреть затраты на 1 руб. дохода предприятия.

Затраты на 1 руб. дохода предприятия в 2018 г. по отношению к 2017 г. увеличились на 6,03%., в том числе по складской деятельности произошло увеличение на 1,06%, по торгово-логистической — на 6,25%, по транспортной — на 1,93%, а по услугам таможенного представителя — на 5,11%. Наибольшие затраты на 1 руб. дохода предприятия приходятся, за исключением транспортной деятельности, которая является убыточной, на складскую деятельность.

Поскольку из основных видов экономической деятельности, приносящих прибыль транспортно-логистическому центру, наименьшая доля прибыли приходится на складскую деятельность, по которой в то же время наблюдаются наибольшие затраты на 1 руб. дохода, то необходимо рассмотреть ее более детально, для чего можно произвести расчет очень важного технико-экономического показателя — коэффициента использования полезной площади склада, который характеризует эффективность используемых предприятием складских помещений и определяется как отношение полезной (предназначенной для хранения грузов) площади к общей площади склада.

У Могилевского филиала структура складского хозяйства включает в совокупности 9 складов трех видов, у каждого из которых имеется прилегающая территория, складские помещения, авторампы, железнодорожные ramпы и подъездные пути. В качестве объектов для расчета возьмем общую и полезную площади складов каждого вида, которые представлены на рисунке 1.

По данным, отображенным на рисунке, видно, что наибольшую площадь занимают склады временного хранения ($24\,259,54\text{ м}^2$, где $11\,354,04\text{ м}^2$ составляет полезная площадь складов), а наименьшую — таможенные склады ($1\,931,71\text{ м}^2$, где $1\,198,82\text{ м}^2$ — полезная площадь складов).

По полученным значениям коэффициента использования полезной площади склада можно сделать вывод о том, что площадь таможенного склада и склада общего пользования используются эффективно, поскольку их значения рассчитанного коэффициента близки к максимальному и равны 0,62 и 0,76 соответственно, а вот склад временного хранения используется не так эффективно, поскольку значение его коэффициента равно 0,47. Поэтому необходимо выявить основные причины нерационального использования данного склада, для чего можно рассмотреть его структуру.



Рис. 1. Соотношение общей и полезной площади складов Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис»

Структура склада временного хранения, как и любого другого склада, включает 4 участка: приемочная экспедиция, участок хранения, участок комплектования и отправочная экспедиция. По прибытию на склад груз сперва попадает на участок приемочной экспедиции, где происходит его разгрузка, после чего отправляется на хранение, а затем перед отправкой осуществляется комплектование груза, после чего — его погрузка и отправка с участка

отправочной экспедиции. Общая площадь склада временного хранения, находящийся непосредственно на территории транспортно-логистического центра, составляет 1 896,95 м², где 174,72 м² отведено под паллето-места, 760 м² составляет площадь напольного хранения, 533,23 м² — площадь приемочной экспедиции, участка комплектования грузов и отправочной экспедиции и 428,73 м² площади склада составляют проходы и проезды. По этим данным видно, что значительная доля площади отведена на проходы и проезды. На складе используются ручные гидравлические тележки стандартных моделей, например, ОК 25-115 и ОК 20-1150X838, для которых нужны проходы не менее 1 м, поскольку ширина тележки варьируется в пределах от 0,54 м до 0,84 м. Поэтому в качестве оптимизации складской площади можно было бы предложить данному предприятию сократить ширину проходов, увеличив тем самым полезную площадь склада, однако данный вариант не принесет пользы, если не будет поступать на склад большой поток грузов для хранения.

Для повышения эффективности работы складского хозяйства Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис» необходимо оптимизировать расположение хранимых товарно-материальных ценностей в зоне основного хранения склада, для чего важно учитывать следующие факторы: размеры входящего и выходящего грузопотоков, упаковка и способ хранения грузов, а также складские операции [3].

В качестве оптимизации предприятию можно предложить зонирование полезной площади склада с целью рационального использования площади хранения и привлекаемых трудовых ресурсов. Такой способ оптимизации облегчит складскую грузопереработку, а также позволит организовать грамотное хранение грузов и их быстрый поиск. Поэтому необходимо определить критерии для разбивки полезной площади склада на определенные зоны, к которым можно отнести следующие:

- размещение по оборачиваемости товарных запасов;
- размещение по частоте поступления товаров на склад;

- размещение по специфическим свойствам товара;
- размещение по ассортиментному признаку;
- размещение по режиму хранения;
- размещение по сроку хранения.

Каждый из этих критериев предусматривает группировку грузов с целью их совместного хранения. Поэтому для таких групп необходимо отводить отдельные места для хранения — зоны, количество которых будет определяться в зависимости от разнообразия грузов. Для поиска нужной зоны на складе можно расставить также указатели.

Полезная площадь склада должна быть сегментирована таким образом, чтобы в одной зоне не сталкивались грузовые потоки различных характеристик, а также чтобы сократить трудоемкость процессов комплектования грузов на отправку за счет снижения затрат времени на поиск и извлечение из общей массы хранимого груза.

Для того, чтобы видеть, как быстро реализуется средний запас, лежащий на складе, и как быстро предприятие сможет получить вложенные деньги, необходимо осуществлять размещение грузов по оборачиваемости товарных запасов, причем таким образом, чтобы отведенная на то зона находилась ближе к отправочной экспедиции.

Также очень важным является выделение зоны для размещения грузов по частоте поступления на склад, которая должна быть расположена ближе к приемочной экспедиции, что позволяет определять ритмичность поступления запасов.

Товары, обладающие определенными специфическими свойствами, например, передающие запах, выделяющие влагу, легковоспламеняющиеся, обладающие высокой гигроскопичностью, должны храниться отдельно от других товаров, чтобы не причинить им вреда.

Размещение грузов по ассортиментному признаку предусматривает, что каждому отдельному наименованию товара отводится определенное место

хранения, причем для лучшей ориентации каждое место хранения обеспечивается специальным паспортом (ярлыком), в котором должно быть указано наименование товара.

В том случае, когда склад оказывает услуги по хранению различных видов грузов, то необходимо также учитывать и режим хранения, то есть для некоторых грузов требуется поддержание определенного температурного режима, влажности и т. д.

Поскольку склад временного хранения, в отличие от других складов, предусмотрен для краткосрочного хранения грузов, то для оптимизации данного склада также очень важно размещать грузы по сроку хранения. Некоторые грузы и вовсе не требуется размещать на длительное хранение, так как на складе они пребывают короткий промежуток времени, где происходит их переработка, предусматривающая, например, разбиение на партии и распределение по маршрутам для доставки грузов в различные регионы. Поэтому с целью минимизации складских затрат и более эффективной переработки входящих и выходящих грузопотоков можно внедрить на складах временного хранения технологию кросс-докинга, предусматривающую процесс приёмки и отгрузки грузов через склад без размещения в зоне хранения, что также называют сквозным складированием. Для кросс-докинга на складе необходимо выделить определенную зону, то есть участок для перегрузки транспортных средств непосредственно между двумя зонами, чтобы грузы сразу отправлялись клиентам.

Для полноценной работы такой системы необходимо согласование и точный расчёт времени между моментом отправления груза от поставщика и моментом его получения заказчиками. Решение о применении различных логистических операций в кросс-докинге и выбор транспорта напрямую зависят от количества заказов, их загруженности и графика их отправления в рамках применения схемы.

Различают два основных вида кросс-докинга в зависимости от объема работы с грузами: одноэтапный и двухэтапный. Одноэтапный вид кросс-докинга подразумевает, что груз проходит через склад в качестве единого неделимого заказа, причем паллетированный груз остается для компании-исполнителя «черным ящиком», содержимое которого указано только в документации. Двухэтапный, в свою очередь, подразумевает дополнительную обработку отгруженного товара, то есть партия будет переформирована и только после этого отправлена одному или нескольким получателям.

Таким образом, применение системы зонирования по сроку хранения и соответствующих систем кросс-докинга позволит чётко организовывать распределение грузовых единиц на складских площадях, а также исключать этапы грузопереработки и значительно снизить затраты предприятия за счет сокращения внутрискладских маршрутов, экономии энергетических ресурсов, повышении производительности труда рабочих и ускорения оборачиваемости товарно-материальных ценностей.

Литература

1. РУП «Белтаможсервис» [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://declarant.by> – Дата доступа: 17.03.2020.
2. Кодолич А.С., Бородич Т.А. Разработка путей повышения эффективности функционирования Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис» на основе корреляционно – регрессионного анализа // Теоретико-прикладные вопросы инновационного и финансового менеджмента. – Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Экономическая психология инновационного менеджмента 2019». – Брянск – 2019 – 4 с.
3. Дыбская В. В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – Москва: Инфра-М, 2018. — 559 с.