

Управління витратами в ланцюзі експрес-доставки вантажів

У статті визначено особливості експрес-доставки вантажів як специфічного сегмента ринку логістичних послуг. На основі процесно-системного підходу до аналізу структури та змісту операцій у ланцюзі експрес-доставки вантажів ідентифіковано джерела зменшення операційних витрат за рахунок координації дій і синхронізації процесів між суб'єктами ринку експрес-перевезень, а також розроблено модель управління витратами з використанням концепцій витратоутворюючих факторів, *Target costing* та *Standard cost*.

Ключові слова: експрес-доставка вантажів, ланцюг доставки, управління витратами.

В статье определены особенности экспресс-доставки грузов как специфического сегмента рынка логистических услуг. На основе процессно-системного подхода к анализу структуры и содержания операций в цепи экспресс-доставки грузов идентифицированы источники уменьшения операционных расходов за счет координации действий и синхронизации процессов между субъектами рынка экспресс-перевозок, а также разработана модель управления затратами с использованием концепций затратообразующих факторов, *Target costing* и *Standard cost*.

Ключевые слова: экспресс-доставка грузов, цепь доставки, управление затратами.

In the article characteristics of express cargo delivery as a specific segment of the market of logistics services were defined. Sources of reducing operating costs through coordination of actions and synchronization of processes between express transportation market participants were identified, and the model of cost management using the concepts of cost drivers, «Target costing» and «Standard cost» was developed based on the process-system approach to the analysis of the structure and content of operations in the chain of express cargo delivery.

Keywords: express cargo delivery, delivery chain, cost management.

Постановка проблеми. Внаслідок світових тенденцій економічного розвитку зростають масштаби просторово-часового переміщення товарів. Особливий поштових збільшення обсягів світової торгівлі пов'язаний із розвитком технологій електронних продажів, які дозволяють зробити швидку покупку в будь-якому торговельному центрі світу. Насичення ринку товарами, які мають однакові споживчі характеристики, спонукає комерційні підприємства шукати резерви економії витрат. Наразі ці резерви найбільше пов'язані з логістикою. Транспортування вантажів є однією з

найважливіших логістичних функцій, а частка витрат на перевезення товарів може становити від 20 до 70% від загальних витрат на логістику.

Збільшення глобальних товаропотоків впливає на розвиток міжнародних та регіональних експрес-перевезень [1]. За даними міжнародних агенцій, кожні 43 секунди у світі злітає літак з експрес-вантажем, а 50% митних декларацій, що оформлюються в найбільших центрах торгівлі, припадає на експрес-перевізників. Проведений аналіз засвідчив, що вітчизняний ринок експрес-перевезень вантажів є не таким розвинутим, як за кордоном. Найбільшим стримуючим фактором щодо зростання попиту на експрес-доставку є вартість, оскільки сьогодні тарифи основних експрес-перевізників у відношенні до вантажної одиниці є досить високими у порівнянні з іншими країнами. Резервом зменшення цін на послуги експрес-перевізників є, звичайно, зменшення витрат на експрес-доставку.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми правління витратами підприємства постійно приваляють увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників, оскільки швидко змінні умови ведення бізнесу в ХХІ сторіччі постійно вимагають нових підходів та інструментів підвищення ефективності господарської діяльності. Серед найбільш фундаментальних та базових слід відзначити видання [2–4]. Протягом останніх років багато публікацій присвячено структурі, обліку та оптимізації логістичних витрат, значною частиною яких є витрати на перевезення вантажів. Дослідженням концепції та методів формування логістичних витрат присвячені наукові праці таких провідних вчених, як Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт, В.І. Сергєєв, Л.Б. Міротін, А.Г. Некрасов, В.С. Лукинський, Є.В. Крикавський, М.О. Окландер та ін. У роботах [5, 6] безпосередньо досліджувалися проблеми формування витрат у ланцюзах поставок товарів.

Водночас слід відзначити, що проблеми управління витратами у вузькоспеціалізованих сегментах логістичних послуг, до яких відносять ринок експрес-доставки, є мало дослідженями і потребують окремих управлінських рішень та інструментів оптимізації.

Метою статті є визначення специфічних ринку експрес-доставки в Україні, які обумовлюють необхідність пошуку нових форм і методів управління ними.

Виклад основного матеріалу. Ринок експрес-перевезень вантажів є таким, що бурхливо розвивається протягом останніх десятиріч, оскільки глобалізація світової торгівлі сприяла інтенсифікації товарних потоків у міждержавного сполученні. Основними відмінними рисами послуг з експрес-доставки є:

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

— можливість організації експрес–перевезень за принципом door-to-door: кур'єр забирає вантаж, а потім, після декількох днів, повертається з квитанцією, що підтверджує факт його доставки одержувачу в цілісності та збереженості (останній розписується у відповідній графі). В принципі, відправнику навіть не потрібно відволікатися від поточної роботи і тим паче вникати в тонкощі транспортної логістики;

— доставка вантажу одержувачу здійснюється за принципом just-in-time, тобто точно в строк, встановлений замовником у договорі, а не пізніше, що часто трапляється при зверненні до послуг інших транспортних посередників, які не гарантують замовників ні збереження продукції в дорозі, ні її своєчасну доставку. Договором можуть бути передбачені й інші зобов'язання з боку служби доставки, наприклад страхування відправлення та його охорона в дорозі.

Отже, очевидними перевагами експрес–доставки як послуги є: доставка до певного часу і до певного дня; унікальні гарантії дотримання строків доставки, аж до повернення 100% вартості перевезення; доставка як невеликих посилок, так і партій вантажів; широка географія обслуговування (залежно від компанії); можливість оголошення цінності відправлення для додаткових гарантій його збереження (надбавка за оголошення цінності, в середньому – 0,15% від заявленої вартості); широкий спектр online–сервісів (відстеження посилок і вантажів на всьому шляху прямування, створення замовлень, друк наклейок і накладних, калькулятор, система звітів, роздруківка рахунків тощо). Відстеження посилок і вантажів на шляху їх прямування – значна перевага, яка надається службою експрес–доставки.

Звичайно, що такий широкий набір послуг обумовлює значні витрати на експрес–доставку товарів, а також високу вартість цих послуг. З іншого боку, експрес–доставка представляє досить складний транспортно–логістичний процес, в якому беруть участь різні суб'єкти господарювання (глобальні та національні експрес–перевізники, різні види транспорту, страхові та митні установи, термінальні комплекси тощо), а це означає, що існує велика інваріантність процесів і можливість знаходження кращих управлінських рішень.

Зроблений в [8] аналіз діяльності основних суб'єктів ринку експрес–доставки в Україні дозволив їх розмежувати на три групи: міжнародні глобальні експрес–перевізники, національні та регіональні перевізники. Міжнародні компанії DHL, TNT, UPS, FedEx, DPD спеціалізуються в основному на міжнародних перевезеннях, а також доставці листів, посилок та вантажу у великих містах України. Національні перевізники, як правило, здійснюють експрес–доставку вантажів по всій території України і є, по суті, фідерними перевізниками по відношенню до міжнародних компаній. Регіональні кур'єрські та вантажні компанії здійснюють місцеву доставку від складу консолідації до одержувача поштового відправлення чи вантажу або збирають дрібні експрес–відправлення в певному регіоні, а потім передають консолідований вантаж іншим перевізникам.

Наявність сервісної, регіональної та за видами транспорту спеціалізації при здійсненні авіаційних експрес–перевезень дозволяє знаходити оптимальні схеми доставки експрес–вантажів та обумовлює необхідність активної взаємодії поштових та кур'єрських фірм, маршрутних перевізни-

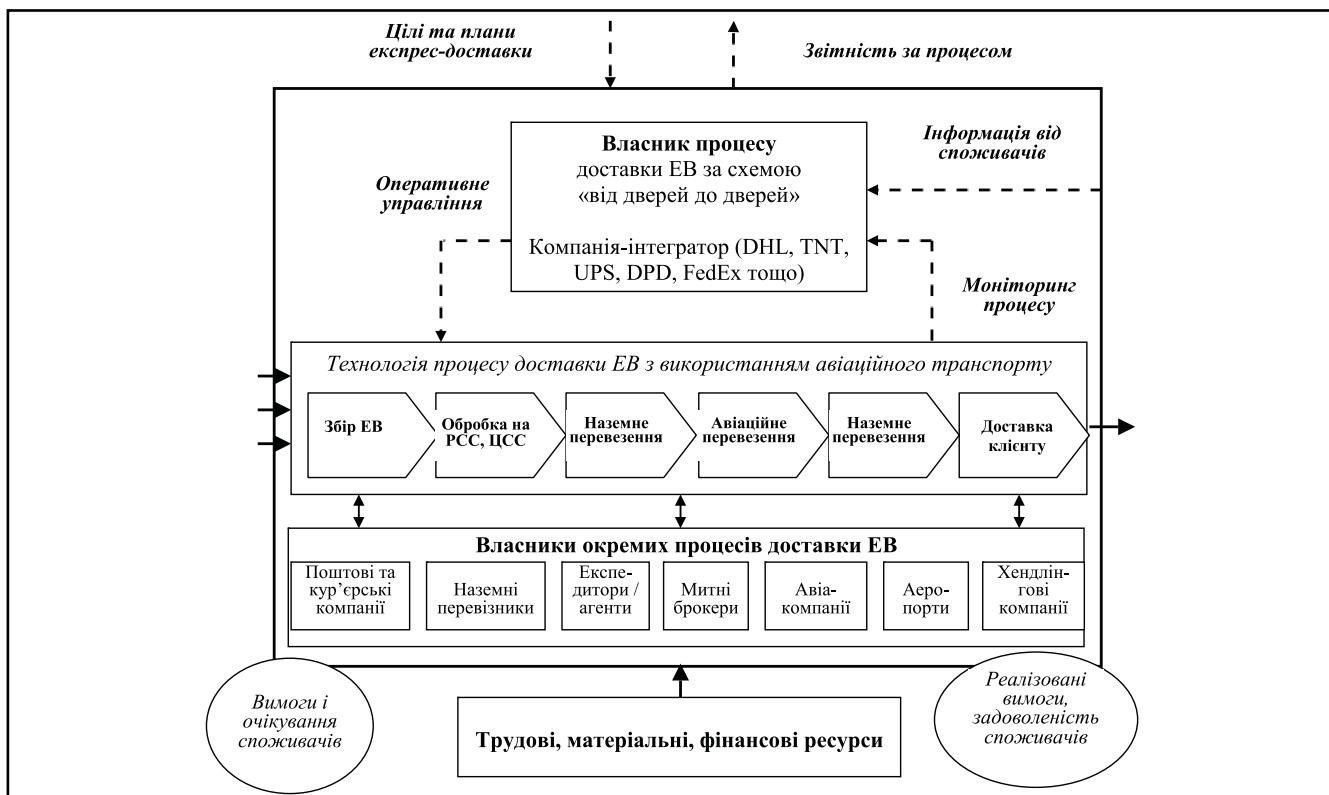


Рисунок 1. Схема процесного підходу до управління експрес–доставкою вантажів

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ків, експедиторських і брокерських компаній та глобальних інтеграторів.

Для кращого розуміння складності процесу експрес–доставки представимо його схематично на рис. 1. Процесний підхід означає пріоритет цінності, що створюється для споживача, а також переорієнтацію з економічних відносин окремих суб'єктів господарювання до відносин в ланцюзі «постачальник–виробник–споживач». Як правило, будь–який суб'єкт ринку експрес–перевезень представляє організаційну структуру, в якій існує набір функціональний вертикалей – маркетинг, виробництво, постачання, збут, фінанси тощо. Основна взаємодія здійснюється через топ–менеджерів компанії, що призводить до хронічного перевантаження і вирішення локальних проблем та розбору конфліктів між вертикалями. Процесний підхід передбачає виокремлення основної діючої особи – власника процесу (у нашому випадку компанії–інтегратора), який несе відповідальність перед споживачем за вихід процесу (час, якість, кількість, дотримання умов поставки тощо).

Представлена на рис. 1 горизонтальна структура процесів доставки ЕВ за схемою «від дверей до дверей» з участю авіаційного транспорту представляє потік створення цінності від постачальників (вантажовідправників) через внутрішні процеси глобального експрес–перевізника (інтегратора) та його бізнес–партнерів (поштових та кур'єрських компаній, наземних перевізників, експедиторів, агентів з продажу перевезень, хендлінгових компаній, авіакомпаній, аеропортів та інших суб'єктів до споживачів (вантажоотримувачів). Саме ці процеси визначають тривалість доставки,

вартість та якість доставки, і, власне, приносять доходи всім учасникам ланцюга доставки.

Процесно–системний підхід до проектування і здійснення експрес–доставки вантажів дозволяє використати новітні підходи в управлінні витратами, описані в [8, 9].

1. Концепція витратоутворюючих факторів, яка передбачає виділення функціональних та структурних витрат. Функціональні фактори прямо пов'язані з показниками діяльності підприємства і визначають ефективність діяльності кожної ланки ланцюга експрес–доставки. Структурні фактори не мають пропорційного виміру щодо їх прямого впливу на показники діяльності компанії, а впливають на архітектуру та вибір конкретних ланок ланцюга експрес–доставки. Застосування цієї концепції при виділенні достатньої сукупності факторів дозволяє швидко адаптувати до змін попиту як внутрішні процеси експрес–перевізника, так і резерви бізнес–партнерів в ланцюзі експрес–доставки за рахунок координації і синхронізації операцій і процедур.

2. Концепція Target costing, яка дозволяє дотримуватися стратегії зниження витрат і передбачає розрахунок собівартості доставки кожного експрес–відправлення, виходячи із ціни, яку готовий заплатити клієнт. Фактично мова йде про визначення цільової ціни і цільової собівартості обслуговування конкретного клієнта. Даний метод дозволяє при фіксованих тарифах на експрес–доставку, які у глобальних експрес–перевізників мало відрізняються, отримувати бажаний розмір прибутку за рахунок пошуку оптимального співвідношення «ціна–витрати–якість обслуговування». Він добре поєднуються з інструментами бюджетування, планування

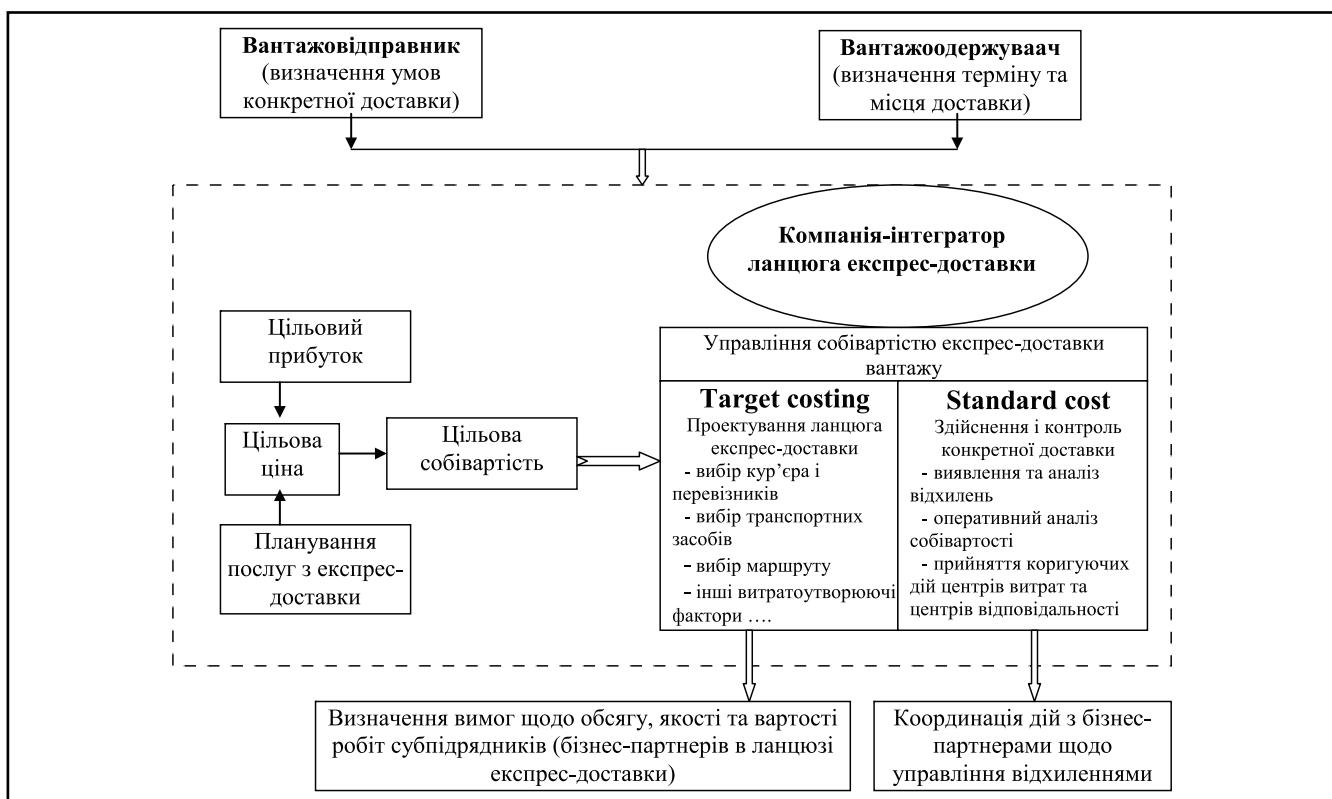


Рисунок 2. Модель управління витратами в ланцюзі експрес–доставки вантажу

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

прибутку, формування центрів відповідальності та контролю. Важливим аспектом застосування цієї концепції є можливість її використання на етапі проектування процесу експрес–доставки і вибору бізнес–партнерів.

3. Концепція Standard cost, яка передбачає облік і аналіз відхилень фактичних витрат від норм, нормативів і стандартів. Цей метод є фактично оперативним інструментом управління підприємством в реальному режимі часу, оскільки дозволяє постійно співвідносити реальні витрати із стандартами галузі, з плановими показниками підприємства, з проектними розрахунками кожної окремої схеми доставки вантажу. Для реалізації цього методу надзвичайно важливим є оперативне надходження інформації щодо виконання конкретний операції в ланцюзі експрес–доставки та оперативне реагування на відхилення. Усі види відхилень мають групуватися за причинами, центрами витрат і відповідальності, аналізуватися частота, періодичність та розмір змін в абсолютних та грошових виміріах.

Ми вважаємо, що всі ці сучасні концепції можуть бути поєднанні при управлінні витратами в ланцюзі експрес–доставки. Загальна схема їх використання представлена на рис. 2.

Запропонована модель управління витратами в ланцюзі експрес–доставки вантажів відкриває багато можливостей маніпулювання структурою та розміром витрат. Наприклад,

при виборі конкретного перевізника (автотранспортного підприємства чи авіакомпанії) можна враховувати час здійснення розрахунків між контрагентами. Загальновідомо, що для будь–якого логістичного провайдера надзвичайно важливі моменти здійснення платежів: йому – за комплекс наданих послуг, ним – за виконані конкретні роботи. В період економічної кризи відтермінування платежів клієнтом експедитору зросла і по факту становить у середньому 30–45 календарних днів. Експедитор, своєю чергою, збільшив відтермінування платежу перевізнику, але останні не завжди погоджуються на таке рішення. У цьому випадку експедитор (інтегратор ланцюга доставки) змушений платити штрафні санкції або звертатися за позику в банк. Як один із сучасних фінансових інструментів можна запропонувати використання овердрафту або факторингу. Останній передбачає перепродаж права на вилучення боргу клієнта шляхом часткової оплати рахунку (зазвичай до 80–90%). Оплата послуг фактор–фірмі становить близько 1,5 %. Така система кредитування надає експедитору важливу перевагу – зменшення термів платежу перевізнику до мінімуму, що сприяє установленню доступного тарифу на транспортні послуги, а це в свою чергу збільшує маржинальний прибуток.

Іншим ефективним інструментом може бути використання франчайзингу. Міжнародні компанії з експрес–доставки вважають недоцільним створювати в Україні розгалужену мере-



Рисунок 3. Резерви зменшення витрат на експрес–перевезення вантажів із використанням оборотної пластикової тари

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

жу представництв, оскільки немає стабільного і консолідованиого вантажопотоку. У цьому випадку вони укладають франчайзингові угоди з місцевими кур'єрськими фірмами або регіональними експрес–перевізниками. При цьому одна і та сама кур'єрська служба може збирати або розвозити експрес–вантажі для різних глобальних експрес–перевізників. Це дає зможливість зменшити питомі витрати на одиницю вантажу.

Суттєвим джерелом економії витрат ресурсів є впровадження систем контролю руху транспорту і моніторингу вантажопотоків. Відстежування руху транспорту в режимі реального часу дає можливість контролювати витрати палива і чистого робочого часу водіїв. Ці витрати можуть становити 50% витрат транспортної компанії і понад 70% витрат рейсу. Супутникові системи моніторингу зменшують витрати на телефонні розмови персоналу компанії, зменшують простоту транспортних засобів.

Взагалі, використання сучасних інформаційних технологій і інформаційних систем дозволяє значно зменшувати витрати часу і коштів на виконання багатьох транспортно–логістичних операцій. Зокрема, електронне декларування прискорює процедуру митного оформлення товарів і транспортних засобів, знижує трудомісткість роботи персоналу, дозволяє краще планувати і дотримуватися графіків доставки вантажів.

Ще одним ефективним рішенням щодо оптимізації витрат в ланцюзі експрес–доставки є створення тарного пулу – тобто спільне використання парку контейнерів експрес–перевізниками, поштовими та кур'єрськими компаніями, а також наземними перевізниками.. Загальновідомо, що транспортні компанії несуть значні витрати для придбання і обслуговування транспортної тари. Нами було обґрунтовано використання оборотної пластикової тари в статті [11]. На думку експертів ринку, частка багатооборотної тари в загальному обсязі транспортної тари в різних регіонах світового ринку становить 25–30%. Використання оборотної пластикової тари (збірно–роздільних контейнерів) дає можливість компаніям ефективніше використовувати складські площини, скоротити витрати на перевезення, збільшити збереження продукції при транспортуванні, а також зменшити питому вагу ручної праці (рис. 3).

Проведені розрахунки засвідчили, що зменшення витрат на навантажувально–розвантажувальні операції у експрес–перевізників може становити 12–17%. Крім того, спільне використання оборотної тари дозволить покращити взаємодію підприємств в ланцюзі експрес–доставки за рахунок стандартизації процедур вантажопереробки та гармонізації їх технічного забезпечення.

Висновки

Використаний процесно–системний підхід до аналізу структури та змісту операцій у ланцюзі експрес–доставки вантажів дозволив визначити джерела зменшення операцій-

них витрат за рахунок координації дій і синхронізації процесів між суб'єктами ринку експрес–перевезень (кур'єрськими, транспортно–експедиційними та іншими фірмами), а також зменшення потенційних втрат на стиках процесів. Визначення витратоутворюючих факторів дозволяє більш якісно здійснювати проектування ланцюга експрес–доставки на основі концепції Target costing, а також управляти змінами і відхиленнями різних параметрів у режимі реального часу на базі концепції Standard cost. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку методичних рекомендацій використання даних підходів при імітаційному моделюванні ланцюга експрес–доставки з метою мінімізації сукупних витрат при заданій надійності доставки вантажу «точно в термін».

Список використаних джерел

1. Экспресс–доставка в мире. [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_73/article_3088/
2. Уайлман Э. Сокращение затрат / Эндрю Уайман: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 198 с.
3. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапіонов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: Монографія. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
4. Данилюк М.О., Лещий В.Р. Теорія і практика процесно–орієнтованого управління витратами. – Івано–Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
5. Некрасов А.Г. Феномен снижения затрат на взаимодействие в интегрированных логистических цепочках: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: file:///localhost/D:/mari/наука/dis/dis_1/експресс/економіка/Феномен%20снижения%20затрат%20на%20взаимодействие%20в%20интегрированных%20логистических%20цепочках%20-%20Интегрированные%20программы.mht
6. Лукинский В.С., Шульженко Т.Г., Соколов К.А. Модели и методы интерmodalной транспортной логистики: современное состояние и перспективы: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://simulation.su/uploads/files/default/ikm-mtmts-77-82.pdf>
7. Юденко Е.В., Григорак М.Ю., Габрієлова Т.Ю. Аналіз посткризових тенденцій на ринку експрес–перевезень України // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – №5 (159). – Частина 1. – С. 55–61.
8. Бутрина И.Л. Система целевого управления затратами предприятия: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.nsu-em.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1624
9. Пять моделей управления затратами: [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://dssclub.com.ua/statti/ekonomics/item/242-экономический-подход-к-социальным-вопросам.html>
10. Григорак М.Ю., Гладка Я. В., Юденко Е.В. Ефективність використання оборотної тари в ланцюгах постачання. // Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики: 13-та Міжн.наук.–практ.конф., 29 вересня 2011 р.: тези доп.– К., 2011. – С. 45–48.