

## Рекомендации МСАТ (Женева) автоперевозчикам по рационализации методов управления расходами.

Международный Союз Автомобильного Транспорта (МСАТ-Женева) провел исследование по рационализации методов управления расходами в автотранспортных предприятиях и приводит свои рекомендации.

### 1. Предпосылки

Цены на топливо в середине июля 2007г. установили новый рекорд – достигли небывало высокой отметки – см. *Рис. 1*

*Рис. 1:* Повышение цен на дизельное топливо – пример Германии<sup>1</sup>



Цены даны в евро.

Обозначения: верхняя линия тенденции – А98, средняя – А95, нижняя – дизельное топливо

Какими бы ни были причины таких цен, и какими бы ни были будущие тенденции, изменение расходов на топливо снова привлекает внимание к абсолютной необходимости для автомобильных перевозчиков грузов применять эффективные методы управления расходами, которые помогли бы перевозчикам контролировать *не только расходы на топливо, но и другие эксплуатационные расходы* компании.

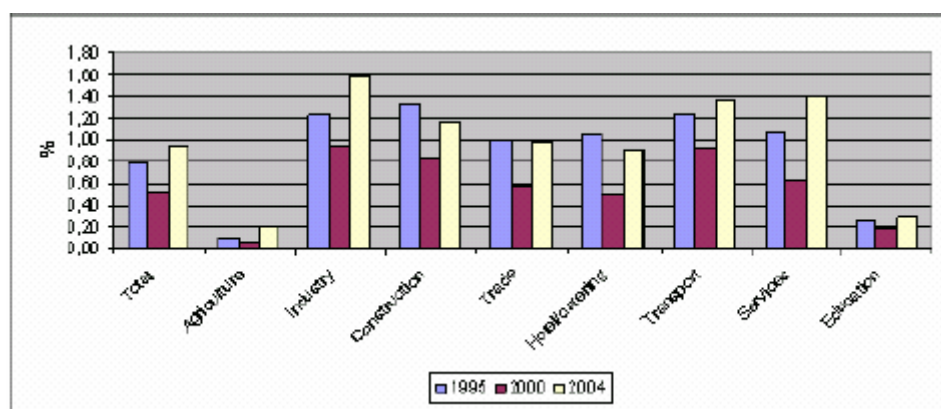
<sup>1</sup> Данные МСАТ ([www.iru.org](http://www.iru.org))

Большинство автоперевозчиков грузов во многих странах являются предприятиями малого и среднего размера (примерно 80% предприятий выполняют перевозки менее чем десятью автомобилями), у которых не всегда имеются новейшие разработки по управлению расходами. Поэтому ассоциации-члены МСАТ считают своим долгом проинформировать своих членов о лучших инструментах управления расходами.

Хорошо известный призыв к перевозчикам-членам ассоциаций: «переведите увеличение расходов в свои ставки фрахта» полностью оправдан, однако его применение не всегда бывает успешным, т.к. оно связано с затратами из-за почти неизбежных потерь времени между моментом, когда были произведены расходы, и моментом их возможного перевода. И, наконец, такой перевод осуществим только при условии четкой методики управления расходами.

Правильное управление расходами является также неременным условием по избежанию кризисов и банкротств в секторе грузовых перевозок. См. Рис.2<sup>2</sup>

Рис.2 Случаи банкротств как % общего количества компаний, работающих в секторе, Нидерланды



- 1 Всего
- 2 Сельское хозяйство
- 3 Промышленность
- 4 Строительство
- 5 Торговля
- 6 Гостиничное хозяйство
- 7 Транспорт
- 8 Услуги
- 9 Образование

<sup>2</sup>Избранные данные NEA (Selected Road Transport Data, NEA), февраль 2006г.

Постоянное и эффективное управление расходами компании может в значительной мере быть упрощено посредством систематического отслеживания изменения цен на рынке, разработки дополнительных ресурсов компании, тем самым достигая успехов в производительности, и, в конце концов, создавая прочную основу для работы и установления обоснованных ставок фрахта.

*Основными факторами расходов* компании, занятой в грузовых автоперевозках, являются: различные показатели работы компании, расходы на инвестиции в приобретение автотранспорта, постоянные и переменные расходы на эксплуатацию автомобилей, расходы на персонал. См. *таблицу 1*.

*Таблица 1: Расходы и факторы расчета расходов компании, занятой в грузовых автоперевозках<sup>3</sup>*

<p><b>1.Технические данные автомобилей</b></p> <p><i>Расчетные данные</i></p> <p>А. Прогнозный экономный срок службы автомобиля          Б. Ежегодный километраж          В. Экономный срок службы основных запчастей (шины, оси)          Г. Ежегодные рабочие дни          Д. Потребление топлива (л/100км.)          Е. Цена топлива</p>	<p><i>Сборы за инфраструктуру</i></p> <p>А. Налоги и сборы</p> <p><i>Переменные расходы (на 1 автомобиль)</i></p> <p>А. Амортизация          Б. Топливо, смазочные материалы          В. Шины          Г. Ремонт</p> <p><i>Расходы на персонал</i></p> <p>А. Водители          Б. Другой персонал</p>
<p><i>Расходы на инвестиции</i></p> <p>А. Расходы на покупку автомобилей в сравнении с расходами на лизинг          Б. Государственные субсидии для инвестиций (если таковые имеются)          В. Закупочная цена основных запчастей          Г. Амортизационная основа          Д. Рабочий капитал и текущие активы</p>	<p><b>3. Расходы на постоянные сооружения</b></p> <p>А. Складские помещения          Б. Мастерские          В. Офисы</p>
<p><b>2.Показатели работы компании</b></p> <p>А. Налоги на автомобили          Б. Страхование автомобилей          В. Страхование груза          Г. Рассчитанная амортизация          Д. Проценты на рабочий капитал</p>	<p><b>4. Накладные расходы</b></p> <p>А. Администрация          Б. Руководство          В. Эксплуатационные накладные расходы</p>

Приводим несколько примеров лучших методов работы по снижению затрат:

• *Управление расходами на подвижной состав:* решения о капиталовложениях в автомобиль должны определяться из учета реальных

нужд и планируемого использования автомобиля компанией; следует делать тщательный выбор между «инвестированием» и/или «лизингом»; подход к управлению расходами на перевозки на дальние и короткие расстояния должен осуществляться на дифференциальной основе (на основе километража и веса, соответственно); необходимо оптимизация/сокращение порожних рейсов; для постоянного контроля за расходами автомобиля следует применять бортовые компьютеры и т.д.

ü *Управление расходами на топливо:* расходы на топливо должны быть напрямую связаны с АТС и водителями, топливозаправочные станции должны быть тщательно оборудованы и содержаться в порядке; включая оборудование и использование топливных станций, находящихся в собственности компании; водителей следует обучать применению методов экономичного вождения (например, соблюдению скоростных ограничений), и т.д.

ü *Управление расходами на персонал:* оптимизировать производственные (водитель) и непроизводственные затраты; внедрять эффективный метод управления персоналом, чтобы справиться с проблемой текучести/сезонного спроса на перевозки и т.д. (например, временно увеличивая количество персонала, увеличивая продолжительность рабочего дня, с помощью найма временной рабочей силы, долгосрочный учет времени и т.д.);

ü *Управление накладными расходами и расходами на электроэнергию:* накладные расходы должны поддерживаться на минимально необходимом уровне и приписываться соответствующему виду деятельности; сокращение расходов на электрическое освещение можно добиться, пользуясь экономичным осветительным оборудованием; сберечь электроэнергию можно с помощью изоляции рабочих мест и складов;

ü *Управление расходами на страхование:* установить порядок приоритета рисков; установить франшизу на соответствующем уровне; обеспечить применимость регрессных исков в случае субподрядчиков; договориться о возмещении сборов (участие в прибыли или авансированные скидки); и т.д.

ü *Контроль, внутренняя аудиторская проверка:* нет необходимости в специальном программном обеспечении для контроля, следует использовать «простые» данные для отчетности.

*Некоторые ассоциации помогают своим членам проводить многочисленные расчеты расходов и разрабатывать инструменты управления ими. Некоторые из этих инструментов применяются в повседневных расчетах расходов на маршруты перевозок или на компанию как таковую, другие ассоциации помогают только в общей ориентации компании в национальной и глобальной экономике. В качестве простых примеров на вебсайтах ассоциаций были определены следующие инструменты для поддержки:*

<sup>3</sup> Данные частично основаны на «Исследованиях дорожного движения и расходов на грузовой автомобильный транспорт», презентация Stefan Rommerskirchen, Managing Directors ProgTrans AG, Basel, Ганновер, 26.09.2006

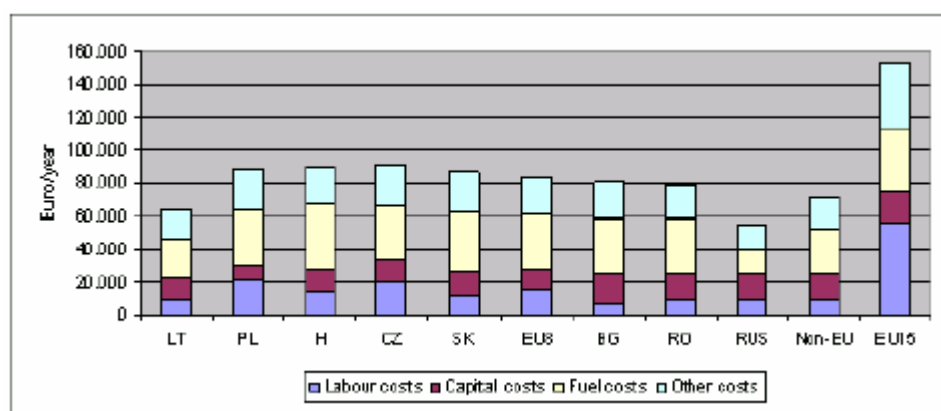
<sup>4</sup> Данные частично основаны на Deutsche Verkehrszeitung (DVZ), № 26.04, 03.05, 10.05, 18.05, 24.05 и 31.05.2007

- Ø *AISO, Австрия* предлагает модель расчета расходов и примеры для шести категорий автомобилей (от 3,5т. до 40т.), также публикуется информация об изменениях стоимости дизельного топлива и данные об инфляции в стране, а также показатели расходов на транспорт ([www.aisoe.at](http://www.aisoe.at))
- Ø *АСМАП, РФ:* предлагает членам инструменты расчета для анализа деятельности водителя, технических характеристик автомобиля и расходов на него (в частности, в отношении техобслуживания и ремонта, шин), инвестиций в подвижной состав, планирования маршрута и расходов на него/контроля за доходами, финансовых характеристик на один маршрут и для компании в целом, вычислитель минимальной ставки фрахта, вычислитель финансовой состоятельности компании, инструменты контроля за управлением/аудитом компании ([www.asmap.ru](http://www.asmap.ru))
- Ø *ATA, США:* предлагает еженедельные экономические бюллетени “Weekly Economic Recap” (последние новости экономики и анализ, касающийся отрасли), “Fuel Line” (последние новости о ценах на дизельное топливо), обзор “Trucking Economic Review” (производство, оптовая и розничная торговля, уровни стоимости товарно-материальных запасов в цепи поставок); Fed Watch (решения федеральных властей); обзор “Energy Watch” (обзор рынка нефти) ([www.truckline.com](http://www.truckline.com))
- Ø *BGL, Германия* предлагает инструмент для расчета повышения общих расходов из-за изменений в положении о рабочем времени; таблицу расчетов для определения влияния расходов на сборы, взимаемые с пользователя автомагистрали (LKW-Maut), также BGL предлагает информацию о банкротствах и анализ экономических тенденций (konjunktur-Analyse), включающий в себя показатели экономической обстановки; показатели результатов эксплуатации, доходы, расходы и инвестиции в автомобили, а также прогнозы; также в продаже у ассоциации имеется справочник по расчетам расходов ([www.bgl-ev.de](http://www.bgl-ev.de))
- Ø *MKFE, Венгрия:* члены ассоциации имеют доступ к инструменту расчета расходов для двух типов автомобилей (7,5 и 40т.), тем самым модель позволяет производить расчет постоянных и переменных расходов оператора в соответствии с предоставляемыми индивидуальными данными ([www.mkfe.ru](http://www.mkfe.ru))
- Ø *RHA, Великобритания:* предлагает таблицы расходов, где данные могут быть заменены цифрами данной компании для определения расходов, связанных со временем и расстоянием; таблицы расчета стоимости представлены для 13 различных конфигураций автомобилей; в распоряжении членов также находится шаблон для расчета ставки, и они могут ознакомиться с обзором цен для закупок, производимых транспортной компанией, и с показателем эксплуатационных расходов, а также им предоставляется прогноз требований к рабочему капиталу ([www.rha.net](http://www.rha.net))

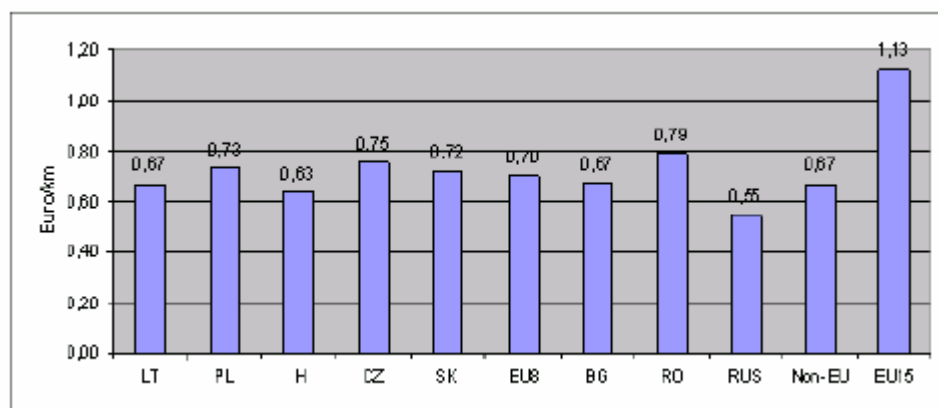
Ø *MCAT*: предлагает на своём сайте показатели цен на топливо, показатели автомобильного транспорта (макро показатели), сложный банк данных по информации, влияющей на транспортные расходы почти в 60 странах, данные о времени ожидания на границе в Восточной Европе, на Балканах, и в некоторых азиатских странах ([www.iru.org](http://www.iru.org))

*Прозрачность расходов в стране и на уровне отрасли является основой здорового руководства компанией и укрепления её конкурентоспособной позиции на рынке. Международное сравнение этих данных показывает некоторые важные различия в уровнях расходов и структурах. В этом смысле показательны Рисунки 3 и 4.*

*Рис. 3* Расходы и структуры расходов в международных автомобильных перевозках грузов, 2004



*Рис. 4* Общие расходы на километр в международных автомобильных перевозках грузов, 2004



<sup>5</sup> В нашу задачу не входило приведение полного перечня всех ассоциаций. Приведенные здесь ассоциации и многие другие члены *MCAT*, наверное, предоставляют и другие полезные инструменты в распоряжение своих членов. На посещенных сайтах ассоциаций можно было увидеть не все прикладные программы, частично это связано с ограничением в доступе (подавляющее количество этих приложений размещены на страницах «только для членов»)

<sup>6</sup> Избранные данные NEA (Selected Road Transport Data, NEA), февраль 2006г.

### **III. Выводы**

1. МСАТ и ассоциации – его члены, несомненно, несут ответственность за информирование своих членов о макро- и микро-экономических условиях, законах и положениях, влияющих на уровни и структуры расходов компаний.
2. Ассоциации могут оказать содействие в управлении расходами компаний. Они должны развивать и обновлять, в зависимости от того, что подходит в данном случае, и лучше всего это делать на своих сайтах, инструменты для расчета расходов и давать советы членам по тому, как держать расходы под своим контролем
3. Перевозчики должны вносить повышение расходов в ставки фрахта. Однако это осуществимо только на основании прочного управления расходами компании
4. Перевозчики должны использовать постоянное и эффективное управление расходами компании для того, чтобы следить за периодическими изменениями на рынке для закупок компании, эксплуатировать внутренние скрытые ресурсы расходов и добиваться достижений в производительности, а также создавать базис для расчетов и переговоров обоснованных ставок фрахта на стороне продажи.