



информационные технологии

**LESTER**

ИТ для укрепления бизнеса на пространстве 1520

# ***Информационные технологии в железнодорожной отрасли***

«Лестэр ИТ» делится экспертным знанием  
с операторами, экспедиторами, транспортными  
блоками промышленных предприятий.





Компания «Лестэр ИТ» 20 лет занимается разработкой и внедрением ИТ-систем в компаниях, связанных с железнодорожными перевозками. На базе нашей флагманской системы ИРС «Перевозки» — системы для операторов, экспедиторов и транспортных подразделений промышленных предприятий — реализовано более 50 проектов по комплексной автоматизации транспортных компаний, наиболее крупные из которых: ПАО «ТрансКонтейнер», ЗАО «Русагротранс», ГК «Содружество», ООО «ИСП Транс», ЗАО «Евросиб СПб — транспортные системы», АО «Кедентранссервис» и другие.

В своей работе мы стремимся создавать и аккумулировать ноу-хау отрасли и передавать их клиентам в виде наших продуктов. Также мы охотно делимся своим опытом в экспертных статьях, некоторые из которых собрали в этом буклете для вашего удобства.

## Содержание

<b>ИРС «Перевозки» укрепляет бизнес на пространстве 1520 .....</b>	<b>4</b>
<b>Как раскрыть потенциал доходности перевозки по железной дороге.....</b>	<b>6</b>
<b>Перевозки онлайн: модная игрушка или выгодная инвестиция?.....</b>	<b>10</b>
<b>Как организовать гибкое управление тарифной политикой.....</b>	<b>12</b>
<b>Переводим управление парком на новый уровень .....</b>	<b>14</b>
<b>Транспортная служба грузоотправителя: способы автоматизации .....</b>	<b>16</b>
<b>Нас больше волнует, как развить бизнес клиента.....</b>	<b>18</b>
<b>Финансовые показатели эффективности транспортной компании.....</b>	<b>22</b>
<b>Особенности оперативно-финансового учета компаний, оказывающих транспортно-экспедиционные услуги по посреднической схеме.....</b>	<b>24</b>
<b>Плановая спираль заявочной кампании.....</b>	<b>28</b>
<b>Максимально усилить ERP- систему .....</b>	<b>30</b>



РЖД-Партнер №17/сентябрь/2016

## ИРС «Перевозки» укрепляет бизнес на пространстве 1520

**Александр Меньших**  
Директор по развитию



— **КЛИЕНТ, ОЗНАКОМИВШИСЬ С ФУНКЦИОНАЛОМ НЕОБХОДИМОГО ЕМУ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ОБЫЧНО ИНТЕРЕСУЕТСЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ. ЧТО В ЭТОМ ПЛАНЕ МОЖНО СКАЗАТЬ ОТНОСИТЕЛЬНО ИРС «ПЕРЕВОЗКИ»?**

— Мы долгое время внедряли на основе данной системы масштабные проекты управления коммерческой и оперативной деятельностью предприятий, связанных с перевозками по железной дороге. Такие проекты всегда предполагают достаточно большое количество пользователей системы и заказ на разработки дополнительных модулей поверх фундамента, заложенного в стоимость лицензии. Нынешней весной мы пересмотрели ценовую политику — таким образом, чтобы предприятия малого и среднего бизнеса тоже смогли позволить провести у себя полноценную автоматизацию. Если у компании компактный штат и относительно небольшой оборот, это еще не повод выполнять рутинные операции вручную. Тем более что мы постоянно пополняем функциональные возможности базовой лицензии.

— **КАК ПРОИСХОДИТ НАРАЩИВАНИЕ БАЗОВОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИРС «ПЕРЕВОЗКИ»?**

— Мы анализируем рынок — как с точки зрения потребностей транспортной компании, так

и направлений развития ИТ-отрасли. Прогнозируем, какие новые функции или технологии могут стать сейчас конкурентным преимуществом, а завтра — стандартом. Характерный пример — веб-сервисы: скажем, личный кабинет клиента появился еще не у всех, но уже перестал быть и в диковинку. Соответственно, в ИРС «Перевозки» мы сформировали отдельный модуль, который позволяет создавать корпоративные веб-порталы для оперативного информационного взаимодействия клиентов с сотрудниками компании.

— **КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОГУТ БЫТЬ ДОБАВЛЕНЫ В СТАНДАРТНУЮ ЛИЦЕНЗИЮ ИРС «ПЕРЕВОЗКИ» В БУДУЩЕМ?**

— В прошедшем году акценты работы были в том числе и на автоматизации арендных отношений и управлении тарифной политикой. А сегодня мы работаем над управлением сетями поставок и эргономичностью решений.

— **А МОЖНО ЧУТЬ ПОДРОБНЕЕ: АВТОМАТИЗАЦИЯ АРЕНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ — ЧТО ИМЕННО ЗДЕСЬ ИМЕЕТСЯ В ВИДУ?**

— Договоры аренды подвижного состава могут быть очень сложными в части формирования стоимости: мерцающие критерии по времени, кто будет плательщиком, каковы

условия формирования провозных платежей за разные виды передвижения вагона — все это и многое другое следует учитывать. Это усложняет как сам расчет тарифов, так и контроль их корректности. Мы разработали и внедрили у одного из наших клиентов-операторов систему оперативно-финансового учета аренды вагонных парков на базе ИРС «Перевозки». В результате они получили абсолютно прозрачные взаиморасчеты с контрагентами с развернутой аналитикой по вагонам. Система, кстати, универсальна для российских операторов вагонов.

#### — А КАК ОБСТОИТ ДЕЛО С ФОРМИРОВАНИЕМ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ? ОСОБЕННО ПРИ НЕСТАБИЛЬНОМ РЫНКЕ...

— Гибкая тарифная политика — один из основных инструментов конкурентной борьбы. И потенциал гибкости во многом заложен в эффективной регулировке и маркетинговом анализе, ведь, во-первых, расходы на регулировку объективно являются основными расходами оператора, а во-вторых, существует тенденция к усложнению зависимости ставок от различных параметров, в том числе неценовых. Ручного управления уже недостаточно. Для персонификации максимально возможного количества расходов, которые ранее попадали «в котел», и принятия оптимальных решений о перемещении порожних вагонов требуется подключить современные информационные технологии. Кстати, исполнение решения об оптимальном распределении порожнего парка под погрузку еще нужно обеспечить и проконтролировать. В ИРС «Перевозки» эту задачу решает механизм работы с назначениями вагонов.

#### — В КАКОМ ЕЩЕ НАПРАВЛЕНИИ В «ЛЕСТЭР ИТ» ВЕДУТСЯ КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ?

— Мы продолжаем развивать наши продукты. В настоящее время актуальна тема автоматизации работы с клиентскими заявками, так называемой заявочной кампании.

#### — РЕШЕНИЯ НА БАЗЕ ИРС «ПЕРЕВОЗКИ» ПРИМЕНИМЫ ТОЛЬКО К РОССИИ ИЛИ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ТАКЖЕ И В ДРУГИХ СТРАНАХ?

— География внедрений нашей системы уже давно вышла за пределы Российской Феде-

*Если у компании компактный штат и относительно небольшой оборот, это еще не повод выполнять рутинные операции вручную. Тем более что «Лестэр ИТ» постоянно пополняет функциональные возможности базовой лицензии.*

рации, но пока остается в рамках СНГ. Сейчас интересные процессы происходят в Казахстане и странах Балтии. Казахстан оказался буквально в центре одного из возможных маршрутов «Нового Шелкового пути» — концепции новой панъевразийской транспортной системы, которую продвигает Китай. А порты прибалтийских стран, с одной стороны, теряют объемы из-за санкций и переориентации российских грузов на отечественные терминалы, с другой — Клайпеда, например, становится более востребованной на европейских маршрутах. Логистические схемы подверглись и продолжают подвергаться серьезным изменениям, они непрерывно совершенствуются. Ведь тот оператор транспортных услуг, который в нынешней ситуации непрерывных изменений обеспечит точное взаимодействие ресурсов, будет иметь конкурентное преимущество в любых 3–4PL-проектах. И в этой области есть чем заняться аналитикам и разработчикам информационных систем. По крайней мере мы наблюдаем активизацию клиентов в обоих указанных регионах.

*Беседовал Александр Солнцев*



Инновации транспорта №3(21)/сентябрь/2015

## Как раскрыть потенциал доходности перевозки по железной дороге

**Владимир Гаськов**  
Генеральный директор



Эффективный бизнес всегда стремится увеличить доходы и сократить расходы. Хотя о сокращении расходов чаще всего вспоминают в тяжёлые с экономической точки зрения времена. В транспортной отрасли вопрос педантичного контроля расходов встает ещё острее в силу проходящих в настоящее время реформ.

За 20 лет работы «Лестэр ИТ» создал систему требований к аналитической отчётности транспортной компании, соединил оперативный, бухгалтерский и производственный учёт в одно целое, разработал и внедрил методологию оценки доходности вагонов. И ниже я расскажу, как информационные технологии помогают повышать эффективность бизнеса, искать резервы улучшения доходности и управляемости транспортных компаний — владельцев подвижного состава.

Я оставлю в стороне очевидное: повышать доходность перевозки можно за счёт повышения эффективности использования подвижного состава, то есть за счёт сокращения оборота. Хотя и здесь благодаря информационным технологиям можно улучшить работу логиста на порядок. Недавно модельный расчёт в ИРС «Перевозки» на парке одного из наших клиентов показал потенциальное уменьшение порожнего пробега почти на 40%.

Я рассмотрю дополнительный путь — найти резервы эффективности, персонифицировав максимальное количество расходных услуг, которые оператор включает в себестоимость услуги предоставления подвижного состава. Мы выводим максимум расходов из вагонной составляющей, где они теряются в общей массе, и переносим их на конкретный вагон, а через него и на конкретный заказ.

## ПЕРЕЙТИ ОТ «КОТЛОВОГО» МЕТОДА К ПОДРОБНОЙ КЛАССИФИКАЦИИ.

У собственников вагонов две основные доходные услуги: ТЭО1 и предоставление. Чтобы оказать эти услуги, собственник несёт расходы, которые впоследствии можно либо отнести на себестоимость, либо перевыставить на клиента. С перевыставлением расходов, связанных с ТЭО, обычно не возникает проблем, разве что с документальным оформлением таких операций. А вот определить, на какого клиента или на перевозки по какому направлению отнести расходы, связанные с предоставлением, гораздо сложнее. Тут и обширная номенклатура (провозные платежи за порожний рейс по РФ и сопредельным территориям, охрана, подготовка, оформление документов и так далее), и сложная структура расходных услуг (агентские, возмещаемые с вознаграждением, аренда, пользование за вагоносutki, текущие отцепочные ремонты и другие).

Поэтому компании часто предпочитают учитывать стоимость предоставления «котловым» методом: расходы относятся на парк в целом, не разбивая по клиентам, направлениям, заказам и другим параметрам. Это легче для финансового учёта, но при таком подходе говорить об осмысленном сокращении расходов невозможно.

Ситуация меняется при внедрении информационной системы с хорошей классификацией расходных услуг — становится возможным персонифицированно учесть многое из «котла», компьютер легко справляется и с развёрнутой номенклатурой, и со сложной структурой расходов. У одного из наших российских клиентов список видов расходных услуг в ИРС «Перевозки» состоит из более 200 позиций, благодаря чему он имеет очень детальный анализ расходов и может давать своим клиентам конкурентные ставки. Более того, он может оперативно менять ставки предоставления, основываясь на данных анализа.

## ПЕРЕЙТИ ОТ «ПОСМЕРТНОГО» УЧЁТА К КОНТРОЛЮ ТЕКУЩЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ОНЛАЙН

Другой важный аспект — на основе каких данных строить учёт расходов.

Классикой является «посмертный учёт», основанный на бухгалтерских, в основном, бумажных документах исполнителей: актах выполненных работ, счетах-фактурах и т.д. По ним можно вычислить фактическую себестоимость, но итоги деятельности будут известны в лучшем случае в следующем месяце за счёт задержки в получении данных и трудоёмкости обработки бумажных документов. Когда поезд уже, как говорится, ушёл.

Это происходит потому, что процесс оказания услуги может быть серьёзно растянут во времени. Типичная ситуация: в рамках одной перевозки соисполнитель уже оказал услугу и предъявил акт, а для клиента услуга ещё не считается оказанной. Или обратная ситуация: с клиентом все расчёты по перевозке завершены, а от соисполнителей в течение полугодия продолжают поступать акты. При внедрении ИРС «Перевозки» мы часто слышим, что операторы хотят понимать: это расходы, которые соисполнитель не предъявил вовремя, или это дополнительные расходы, которые необходимо перевыставить клиенту, а может быть, это и вовсе ошибка в расчётах.

Чтобы держать руку на пульсе, необходимо перейти на учёт, основанный на планировании расходов. В ИРС «Перевозки» система оперативно-финансового учёта вначале использует расчётную себестоимость, которая автоматически вычисляется после определения параметров будущих отправок на основе договорных условий с исполнителями. По мере поступления документов от исполнителей расчётная себестоимость заменяется фактической.

Такой подход в управленческом учёте обеспечивает возможность контролировать текущую рентабельность бизнеса онлайн, а в бухгалтерском учёте вести верификацию входящих фактур исполнителей, что существенно снижает финансовые риски в расчётах с контрагентами. Кроме того, расчётная себестоимость позволяет более точно планировать бюджет расходов, что в итоге может высвободить столь дорогие сегодня финансовые ресурсы.

## РАССМОТРЕТЬ КАЖДЫЙ ВАГОН.

После того, как вы наладили онлайн контроль за рентабельностью в общем, нужно «дожать» тему и начать контролировать текущую доходность каждого вагона. Вместе с накопленными данными о параметрах перевозки (маршрут, клиент, груз и т. д.) это даст базу для выстраивания гибкой ценовой политики. Например, если по результатам анализа становится понятно, что на каком-то направлении ремонтов требуется больше, то вы сможете с открытыми глазами решить — относить расходы на ремонт только на это направление или «размазать» по всему парку. Формула для расчёта текущей доходности вагона проста:

подвижного состава, клиентов, сезонности и любого другого параметра, имеющегося в информационной системе.

Контроль доходности как по завершённым, так и по незавершённым рейсам даёт возможность оперативно выявлять рейсы с «плохой доходностью», что позволяет принять меры по исправлению ситуации. Можно отказаться от таких перевозок, можно обоснованно увеличить тариф, можно продолжать терпеть убытки на некоторых направлениях, клиентах или грузах, зарабатывая на других, но теперь это будет происходить осознанно.

$$\text{Доходность (ваг / сутки)} = \frac{\text{Общ. доходы по вагону} - \text{Расходы на ТЭО}}{\text{Вагонная сост. индивид.} \cdot \text{Вагонная сост. «котловая»} \cdot \text{Длительность рейса вагона}}$$

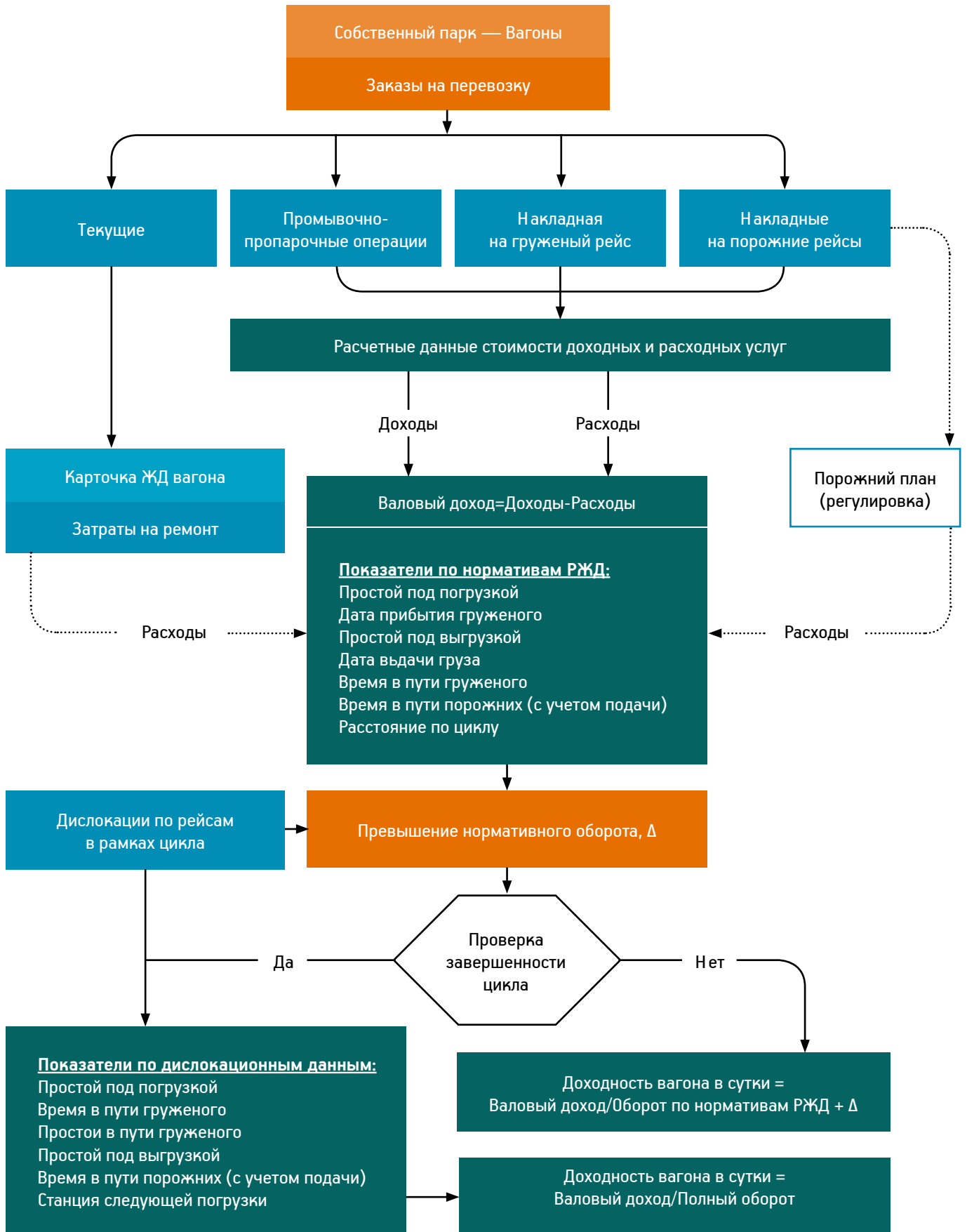
Эта формула, конечно, обобщённая и упрощённая. В ИРС «Перевозки» мы используем более тонкий алгоритм, как минимум, учитывающий ещё особенности конкретного оператора (см. рис. 1). И здесь мы уже даже не думаем о ручном учёте. При парке уже в более чем 100 ед. без поддержки информационной системы с определёнными возможностями просто не обойтись. Расчёт доходности можно обеспечить, если в системе есть:

- данные о рейсе каждого вагона с максимальной детализацией (периоды подготовки, погрузки, движения в гружёном и порожнем состояниях, простоев, выгрузки и т. д.);
- оперативные данные расчётной стоимости доходных и расходных услуг, определяющих доходность перевозки;
- возможность расчёта актуальной индивидуальной вагонной составляющей для конкретного вагона и «котловой» вагонной составляющей;
- современный инструмент хранения всей истории расчётных показателей и их анализа в разрезе направлений, грузов, типов

Также можно найти способ улучшить доходность. Например, у нашего клиента в Казахстане после внедрения ИРС «Перевозки» появилась возможность проанализировать расчленённый простой вагона по времени его нахождения под грузовыми операциями. Система сама распределяет, к какому клиенту относится эта часть простоя, и оператор может выставить счёт за простой конкретному клиенту, либо принять организационные меры по увеличению темпа погрузки по каждому задержанному сверх нормы вагону.

Дополнительный эффект от повагонного расчёта доходности — контроль полноты данных в управленческом учёте. Если доходность одного вагона резко отличается от доходности аналогичных, неважно в плюс или в минус, то либо что-то не так с конкретным вагоном, либо информация по нему просто не занесена в базу информационной системы.






Расчет доходности на вагон в сутки в ИРС «Перевозки»



РЖД-Партнер №20/октябрь/2015

## Перевозки онлайн: модная игрушка или выгодная инвестиция?



*Александр Логвинов*  
директор по проектам

*Интернет-сервисами в современном мире уже никого не удивишь. Мы привыкли к онлайн-покупкам товаров, бронированию и оплате билетов, а также коммунальных услуг, интернет-банкингу и т. д. Для некоторых отраслей (например, банковской) интернет-сервисы уже стали стандартом обслуживания клиентов — причем хорошо окупаемым. Но как подобные нововведения работают в сфере железнодорожных перевозок? Выгодно ли сегодня переходить на интернет-рельсы?*

После того как транспортная компания автоматизирует свой бэк-офис и избавится таким образом от рутинного ручного труда сотрудников, наступает время сделать следующий шаг на пути оптимизации бизнеса — привлечь к оказанию услуги перевозки самого клиента. Для этого организация может запустить два веб-сервиса: личный интернет-кабинет клиента и интернет-магазин. Рассмотрим первый продукт. Полноценный личный кабинет позволяет клиенту самостоятельно:

- оперативно следить за состоянием своего лицевого счета (проверять остатки, начисления, заблокированные суммы, платежи и лимиты);
- подавать заявки на перевозку, рассчитывать предварительную стоимость услуг;
- просматривать и согласовывать документы (договоры, заявки на перевозку, стоимостные соглашения, счета на оплату, акты выполненных работ, инструкции);
- общаться с ответственным менеджером со стороны транспортной компании;
- получать информацию о движении вагонов по своим заявкам (текущее положение, подходы подвижного состава, прогнозы прибытия на станции и факт отгрузки), в том числе визуально на карте.

Клиенту удобно. Но ведь за эту услугу платит оператор, внедривший такой личный кабинет. Окупаются ли подобные инвестиции?

За ответом обратимся к практике одного из наших клиентов: за 3 года работы личного

кабинета в этой компании был обеспечен безбумажный документооборот с применением электронной подписи более чем 61 тыс. документов: заявок на перевозку, протоколов договорной цены, счетов на оплату, инструкций на оформление перевозочных документов и актов выполненных работ. За почтовую пересылку этих же документов компания заплатила бы около 2 млн руб. Но это только часть сэкономленных средств.

Кроме оптимизации почтовых расходов личный кабинет становится мощным аргументом при выборе поставщика и положительно влияет на конкурентоспособность компании.

Объединение клиентов и менеджеров в единое информационное пространство ведет к сокращению коммуникационных издержек и обеспечивает прозрачность выполняемых операций. Документооборот получается практически мгновенным, это повышает скорость работы всего коммерческого департамента.

Вторая категория веб-сервисов — интернет-магазин. В нем после принятия оферты клиент (физическое или юридическое лицо, включая индивидуальных предпринимателей) может заказать нужную перевозку, рассчитать стоимость и сразу оплатить ее удобным для него способом, в том числе с помощью банковской карты.

Правда, запуск транспортного интернет-магазина возможен, только если перевозка стандартизирована.

В железнодорожной отрасли это в первую очередь касается контейнерных отправок.

И другой наш клиент, ПАО «ТрансКонтейнер», уже давно и успешно принимает заказы через интернет-магазин iSales.

Организация перевозки по железной дороге связана с определенными рисками, возникающими в ходе ее осуществления. Есть и специфические требования к оформлению документов. А клиент iSales избавлен от этой головной боли. При отправке он грузит контейнер, который доставляют на склад, и получает его на складе в пункте назначения — больше от грузовладельца ничего не требуется. Весь документооборот с ОАО «РЖД» берет на себя «ТрансКонтейнер».

Что касается окупаемости инвестиций в разработку такого веб-сервиса, то, согласно опубликованной информации, за 7 месяцев 2015 года по онлайн заказам «ТрансКонтейнер» перевез 1050 TEU. Онлайн-сервисом, предназначенным для отправки контейнеров по территории РФ с более чем 80 контейнерных терминалов ПАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД» в указанный период воспользовалось свыше 100 клиентов. Очищенная выручка от работы сервиса по итогам января –июля 2015-го составила 40,5 млн руб.

Мы видим, что внедрение веб-сервисов становится выгодной инвестицией при грамотном подходе. Например, личный кабинет приносит наибольшую выгоду при использовании юридически значимого электронного документооборота. А развертывание интернет-магазина целесообразно, если перевозка стандартизирована и компания клиентоориентирована — готова привлекать новых заказчиков, вплоть до физических лиц.

**> 50**

успешных внедрений ИРС «Перевозки»  
в экспедиторских, операторских компаниях  
и в производственных холдингах.





РЖД-Партнер №7/апрель/2016

## Как организовать гибкое управление тарифной политикой

**Владимир Гаськов**  
Генеральный директор



*Для управления тарифной политикой мы рекомендуем использовать прайс-листы в ИРС «Перевозки». Этот механизм существенно повышает возможности адаптации компании к изменяющимся рыночным условиям*

**— ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ, КАК БЫ ВЫ СФОРМУЛИРОВАЛИ ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП ТАРИФОБРАЗОВАНИЯ В СРЕДНЕСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ? НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ?**

— На рынке победит тот, кто более точно предложит ставку для специфических условий клиента.

**— НО ГРУЗОТПРАВИТЕЛИ РЕДКО МЕНЯЮТ ПРОВЕРЕННЫХ ПОСТАВЩИКОВ, ДАЖЕ ЕСЛИ ТЕ ПРЕДЛАГАЮТ ВЕЗТИ ДОРОЖЕ...**

— Все больше грузоотправителей сотрудничают с несколькими поставщиками или экспедиторами с одинаково хорошим уровнем сервиса. Необходимость выбора лучшей цены возникает все чаще.

**— КАКИМ ОБРАЗОМ ФОРМИРУЕТСЯ СТАВКА?**

— Ключевых методик две. Первая пляшет от компенсации издержек. Тут есть два варианта. Если компания оказывает услуги перевозки своими силами, ей нужно учитывать множество параметров производства. В этом случае тариф формируется на основе гигантской формулы, в которую для управления ставкой в рыночных условиях приходится вносить точечные поправки и коэффициенты. За примером далеко ходить не нужно — это знакомый всем Прейскурант № 10-01. Если для своих клиентов компания лишь komponует услуги других исполнителей, то формула вроде бы проще: к фактически предъявленным исполнителями затратам добавляем свою комиссию за организацию транспортировки. Формула проще, но конкурировать не легче, так как посчитать реальные затраты можно лишь после получения всех документов от исполнителей. То есть ставку нужно назначить сейчас, а свои затраты узнаем потом.

### — НА ЧЕМ ОСНОВЫВАЕТСЯ ВТОРАЯ МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ТАРИФОВ?

— Во второй методике используется анализ спроса и предложения. Но я бы сказал, что в ней используется вообще все, что под руку попадет: знания о внутренних издержках, прайс-листы соисполнителей, результаты маркетингового анализа рынка и т. д. Это настоящая работа с Big Data, в результате которой получаем развернутый прайс-лист со ставками, рассчитанными для разных условий и приносящими максимальный доход. Справедливости ради упомяну еще одну методику — «шаманскую»: назначать ставку для каждого конкретного заказа в момент обсуждения условий и торга с клиентом. Такие ставки проще всего зафиксировать в информационной системе (нужно просто занести суммы). Но финансовый результат работы компании будет непредсказуем и сильно подвержен влиянию человеческого фактора.

### — КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕСТЬ В ИРС «ПЕРЕВОЗКИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАРИФАМИ?

— Для компаний, работающих с клиентами на основе дополнительных соглашений, в ИРС «Перевозки» есть механизм формализации условий этих соглашений. В нем фиксируются и оговоренные тарифы, и условия перевозок (тип груза, объемы, сроки оказания услуг и т. д.). Эта информация используется в дальнейшем для расчета стоимости оказанных услуг. Размеры оговоренных тарифов могут быть как жестко фиксированные, так и определяться на основе обращения к внешним калькуляторам (например, расчет по Прейскуранту № 10-01 при перевозках по России или по прейскурантам для других территорий). Если же у компании большое количество клиентов и/или большой спектр оказываемых услуг, то она, скорее всего, работает на основе заказов. В таком случае для управления тарифной политикой мы рекомендуем использовать прайс-листы в ИРС «Перевозки». Этот механизм существенно повышает возможности адаптации компании к изменяющимся рыночным условиям и может использоваться как для доходных услуг компании, так и для накопления информации о ставках текущих и даже потенциальных исполнителей.

### — ПРАВИЛЬНО ЛИ Я ПОНЯЛ, ЧТО С ПОМОЩЬЮ ПРАЙС-ЛИСТОВ В ИРС «ПЕРЕВОЗКИ» МОЖНО ОПИСАТЬ ЛЮБЫЕ УСЛОВИЯ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ ТРАНСПОРТИРОВКИ?

— Совершенно верно. Описания позиций прайс-листа универсальны — состав параметров, от которых зависит ставка, можно определить для каждой позиции. Это дает возможность гибко формулировать ценовую политику, вводя или исключая зависимость ставки от тех или иных условий, а также оперативно учитывать изменения в тарифных политиках исполнителей.

Позиция прайс-листа может быть суперпозицией произвольного набора «простых» услуг как собственного производства, так и от сторонних поставщиков (в том числе с учетом комиссии). Такая функциональность позволяет собирать уникальную услугу, максимально приближенную к требованиям клиента.

Накопление таких комплексов услуг — это формализованный логистический опыт компании, который может быть многократно повторен в будущем.

Также можно персонифицировать прайс-лист под конкретного клиента, наследовать его из общего с небольшими изменениями, подключать внешние калькуляторы и импортировать прайс-листы из внешних информационных систем.

### — ПРАЙС-ЛИСТЫ СОИСПОЛНИТЕЛЕЙ МОГУТ СОДЕРЖАТЬ БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ ИНФОРМАЦИИ. АВТОМАТИЗИРОВАНА ЛИ ПРОЦЕДУРА ИХ ИМПОРТА В СИСТЕМУ?

— Универсального решения не существует, поскольку транспортные услуги недостаточно стандартизированы. Однако для каждого конкретного случая в ИРС «Перевозки» могут быть предусмотрены специальные процедуры импорта как собственных, так и внешних прайс-листов.

### — СОХРАНЯЕТСЯ ЛИ ИСТОРИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ТАРИФОВ?

— У тарифа есть свой срок действия. И он сохраняется в ИРС «Перевозки», что дает в будущем возможность провести ретроспективный анализ изменения ставок.



РЖД-Партнер №10/май/2016

## Переводим управление парком на новый уровень

**Максим Сенькин**  
Директор бизнес  
и системного анализа



*Во многих транспортных компаниях для управления парком используют бумажные документы, электронные таблицы, отдельные сервисы для определения дислокации и вводят данные в АС ЭТРАН вручную. Рассмотрим, в какой именно момент рациональнее всего переходить к специализированной ИТ-системе управления парком.*

### ЦЕПОЧКА ЗАДАЧ

Оператор в процессе управления парком собственных вагонов решает цепочку задач: определяет потребность клиента в перевозках или внутреннюю технологическую потребность в перемещении парка (ремонт, аренда, отстой); оценивает парк на предмет возможности удовлетворения потребности в перевозках (коммерческая и техническая пригодность, комплектность, сроки плановых ремонтов и т. д.); анализирует текущее

положение парка (расположение на полигоне, текущие маршруты следования, прогнозы прибытия и подхода); обеспечивает потребность (подбор вагона, исполнение принятого решения, контроль исполнения решения) и рассчитывает стоимость оказанных клиенту услуг или себестоимость технологических операций.

### ОПРЕДЕЛИТЬ ПОТРЕБНОСТЬ КЛИЕНТА

Обычно у клиента есть некоторая неопределенность в вопросе количества необходимого парка подвижного состава, связанная с изменчивостью плана продаж. Есть два признака, по которым можно определить, что пора задуматься об автоматизации: ваши сотрудники висят на телефоне, уточняя объемы и направления перевозок, или прогнозируют поведение клиентов по принципу «лучше я pošлю лишние вагоны и потерю на этом сколько-то, чем потерю весь заказ». В такой специализированной системе, как ИРС «Пере-

возки», можно организовать более оперативное и четкое взаимодействие с клиентом, чем по телефону, — через личный кабинет. А что касается допущений, то компьютер поможет точнее спрогнозировать поведение клиента на основе ретроспективного анализа.

### ОЦЕНИТЬ СОСТАВ ПАРКА

Задача сопоставления доступного парка в управлении с актуальными заявками очень сложна, из-за того что в заявках присутствует много разнородных требований к параметрам вагонов. Чтобы найти подходящий парк, сотрудники пересматривают гигантские таблицы и огромное количество карточек вагонов. Наступает момент, когда они не справляются с точным поиском и придумывают упрощенные схемы. Например, укрупняют группы вагонов (вместо 50 значений параметра формируют три — большой, средний, малый) и ищут только в одной из них. При таком подходе можно упустить заказ — не найти парк под заявку, потому что нужный вагон окажется не в той группе. Также возрастает вероятность финансовых потерь ввиду подачи вагона, который не примет под погрузку приемосдатчик клиента из-за несоответствия заявленным требованиям. ИРС «Перевозки» в автоматизированном режиме поможет найти парк по сколь угодно большому количеству параметров заявки и набору их значений — быстро и без ошибок, что исключит лишнюю передислокацию.

### ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

Неизменные проблемы анализа дислокации: неоперативная и недостоверная информация, неправильный прогноз о прибытии или его отсутствие, необходимость обработки массива информации при большом парке. Если сотрудники стали загроублять данные о прогнозах прибытия, не успевают обрабатывать сведения о дислокации, а потому переходят на более дискретные запросы, если компании приходится нанимать дополнительных людей, чтобы сохранить точность анализа, — наступило время апгрейда. Модуль «Движение и эксплуатация» ИРС «Перевозки» содержит инструменты для быстрой обработки массива данных о дислокации. Он может собирать информацию от разных поставщиков, в разных

форматах, по разным территориям, приводя ее к единому виду. Математическая модель модуля позволяет обрабатывать коллизии данных, исключить явные ошибки и автоматически строить прогнозы прибытия.

### ПОДОБРАТЬ ВАГОНЫ И ОФОРМИТЬ ДОКУМЕНТЫ

Когда подбирают парк под заявки (причем оптимально) и оформляют перевозочные документы, главное — уложиться в дедлайн. Чтобы вагоны подали вовремя, перевозочные документы должны быть готовы в срок. Проанализируйте, есть ли жалобы, что сотрудники не успевают оформлять бумаги, засылают ли они вагоны пораньше, чтобы гарантированно успеть к назначенному времени (что увеличивает риски штрафов за простои), опираются ли в оценке оптимальности распределения парка на один только опыт и интуицию. Специализированная система поможет автоматизировать распределение доступного парка по заявкам, оптимизировав его по заданному критерию — например, по минимизации порожнего пробега, экономической эффективности. При этом можно учесть и такой фактор, как политическая обстановка. Несложно организовать и безбумажное взаимодействие с перевозчиком в части оформления перевозочных документов, в том числе с визированием электронной подписью.

### ОРГАНИЗОВАТЬ СКВОЗНОЙ ЦИКЛ

Возможно, вы уже решили все эти задачи, используя для каждой свою программу или веб-сервис. В таком случае специализированная система может обеспечить организацию сквозного цикла и добавить эффективности за счет:

- сокращения времени на передачу информации между подразделениями, обеспечивающими решения каждой задачи технологического цикла;
- оперативности обработки изменений в потребности клиента;
- решения проблемы двойного ввода;
- исключения влияния человеческого фактора;
- потенциала применения математических методов комплексной оптимизации всей цепочки, а не каждой задачи в отдельности.



РЖД-Партнер №15-16/август/2016

## Транспортная служба грузоотправителя: способы автоматизации

**Александр Меньших**  
Директор по развитию



*Грузоотправители, как и операторы и железнодорожные экспедиторы, являются пользователями транспортных ИТ-систем на железной дороге. При этом спектр их задач может оказаться даже шире, чем у перевозчиков. О том, как эффективнее автоматизировать работу транспортного департамента промышленного предприятия, рассказывает директор по развитию «Лестэр ИТ» Александр Меньших.*

### — АЛЕКСАНДР ГЕННАДЬЕВИЧ, ПОЧЕМУ ВАЖНО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ТРАНСПОРТНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ?

— Работа промышленного предприятия состоит из производства, сбыта и транспортировки. Главная логистическая задача — синхронизировать процессы во всех этих трех составляющих. Автоматизация транспортного блока крайне важна всем предприятиям, связанным с грузоотправителем цепочками поставок. Сбой оперативной работы транспортного блока может повлечь полную остановку пред-

приятия, штрафы со стороны клиентов и подрядчиков, неоправданное увеличение доли транспортных расходов в стоимости готовой продукции.

### — КАКИЕ МОГУТ БЫТЬ ИТ-ПОТРЕБНОСТИ У ТРАНСПОРТНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?

— Задачи этой категории сотрудников разноплановые. Их колоссальное количество. Среди них можно назвать формирование и поддержку месячного плана поставок, проектирование логистики, управление сетью поставок, формирование и учет исполнения сменно-суточного плана погрузки, формирование и подачу проекта накладной, обеспечение доставки сырья и подхода порожняка, выделение транспортной составляющей в стоимости готовой продукции, сервисное обеспечение владельца груза, обеспечение контроля исполнения условий поставки, планирование и расчеты по аренде парка, планирование и расчеты по ремонтам парка, ведение расчетов с операторами, экспедиторами и подрядчиками, накопление и обработку аналити-



ческой транспортной информации, контроль дислокации и управление парком на путях необщего пользования, интеграция с системами ОАО «РЖД», а также с внутренней ERP и автоматизированной системой управления технологическими процессами...

#### — ЗАДАЧ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОЧЕНЬ МНОГО. И КАК ИХ МОЖНО КОМПЛЕКСНО РЕШИТЬ?

— Задач много, они «из разных опер», их решают разные функциональные группы. Рано или поздно силами энтузиастов то тут, то там внедряются локальные компьютерные решения, что приводит к лоскутной автоматизации. Ее результат при всей полезности для отдельных технологических процессов похож на попытки группы товарищей составить впечатление о слоне, исследуя его с закрытыми глазами — кому-то попадетса нога, кому-то хобот, кому-то бивень. А как выглядит слон целиком? Тем не менее всегда приятно, когда при предпроектном обследовании предприятия обнаруживаются какие-то небольшие приложения, АРМы и тому подобное.

#### — ПОЧЕМУ? ВЕДЬ СЧИТАЕТСЯ, ЧТО ЛОСКУТНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ НЕ СЛИШКОМ ЭФФЕКТИВНА. ЭТО ТАК?

— Да, при подобном способе автоматизации процессов информация при взаимодействии подразделений может запаздывать и даже искажаться, может возникнуть дублирование функций и ввода данных на разных участках. В итоге сложно проводить сводный анализ и т. д. Но это нормальный этап развития предприятия. И это признак проявления инициативы, которая очень ценна. Но все же эффективнее решать проблемы комплексно. Например, с помощью внедрения ИРС «Перевозки». Что касается технических моментов, то здесь концептуальных проблем не ожидается. Система может быть развернута как в чистом поле, так и поверх существующего ИТ-ландшафта. Причем в первом случае ИРС «Перевозки» сразу станет платформой для решения всех транспортных задач предприятия. А во втором — сначала систему можно будет использовать локально, в качестве дополнения к существующим приложениям, а затем на основе ИРС «Перевозки» все процессы можно будет привести к общему знаменателю.

И в том и в другом случае программный комплекс будет интегрирован с системой ЭТРАН, системой расчета тарифов, ERP предприятия.

#### — ТАКИМ ОБРАЗОМ И ПРОИСХОДИТ СИНХРОНИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ С ПРОИЗВОДСТВОМ И СБЫТОМ?

— Да. Есть еще одна важная грань синхронизации — участие транспортного подразделения в формировании цены продукции. Транспортная составляющая часто настолько заметна, что прогноз, по какой цене и на каких условиях можно осуществить поставку продукции, влияет на возможность трейдеров ее продать и, как следствие, решение производителя вообще ее выпускать. И этот прогноз должен быть качественным как в части стоимости, так и в части необходимых ресурсов. Это возможно, если в ИТ-системе учтено все: провозные платежи, аренда, ремонт, грузовые операции, подготовка-промывка-пропарка, страхование, охрана и т. д. — то есть себестоимость всех собственных операций и услуг подрядчиков. Когда продукция уже отправлена в путь, наступает время оперативного управления, определения фактически понесенных затрат и оценки необходимых резервов. Эти данные в различных срезах используются в бухгалтерском и управленческом учете, служат базой для расчета ключевых показателей эффективности (KPI), отражаются на ситуационных панелях.

#### — КТО ДОЛЖЕН УПРАВЛЯТЬ АВТОМАТИЗАЦИЕЙ ТРАНСПОРТНЫХ ЦЕХОВ ПРЕДПРИЯТИЙ?

— Тот, кто больше всех испытывает в этом потребность. В наших проектах функциональными заказчиками выступают совершенно разные специалисты. Разница — в акцентах, которые будут расставлены при внедрении системы. Если это ИТ-директор, то в проекте красной нитью пройдут, скорее всего, адекватность ИТ-архитектуры и интеграция в существующий ландшафт. Если главный технолог, то будем детальнее обсуждать организацию бизнес-процессов. А если ведущий финансовый менеджер, то акценты будут на централизации, отчетности и анализе.

Беседовал Александр Солнцев



БОСС-IT №1/2016

## Нас больше всего волнует, как развить бизнес клиента

**Владимир Гаськов**  
Генеральный директор



### — ВЛАДИМИР, КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СПРОСА НА ИТ-РЕШЕНИЯ СО СТОРОНЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ?

— Во-первых, обнуляется спрос на ИТ со стороны небольших транспортных компаний. Это связано с «обнулением» самих компаний. Купившие подвижной состав на пике цен, они не справляются с долговой (лизинговой) нагрузкой и постепенно поглощаются более крупными игроками.

Во-вторых, крупные собственники вагонов и контейнеров переходят от финансово-учетных систем к системам планирования и управления ресурсами с применением систем визуализации и оптимизационных моделей. Сюда же можно отнести спрос на M2M-системы. Например, перед оформлением перевозочного документа система ОАО «РЖД» запрашивает разрешение в системе ПАО «ТрансКонтейнер» на выделение вагона или контейнера, что исключает возможность несанкционированного использования перевозочных ресурсов.

В-третьих, растет спрос на ИТ, повышающий клиентоориентированность. Транспортные компании догоняют банки, внедряя CRM-системы, мультязычные личные кабинеты для клиентов с упрощенными процедурами взаимодействия, системы интернет-продаж своих услуг.

### — КОСНУЛОСЬ ЛИ ВАС ПОСТАНОВЛЕНИЕ ОБ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИИ В ИТ?

— Напрямую нет, постановление касается только государственных органов. Но я считаю, что оно повлияет и на коммерческие организации. Бизнес чаще будет обращать внимание на отечественные разработки, которые в некоторых областях (например, в автоматизации транспорта) являются сильными конкурентами даже продуктам мировых лидеров (Oracle, SAP) благодаря доскональному знанию российской специфики.

### — ВЫ НА РЫНКЕ УЖЕ 20 ЛЕТ. В ЧЕМ УНИКАЛЬНОСТЬ ВАШЕГО ПОДХОДА К АВТОМАТИЗАЦИИ?

— У нас «загребущие» мозги, если можно так

выразиться. Мы собираем актуальные знания в области информационных технологий и управления поставками и добавляем в наше решение. В итоге, наши клиенты всегда получают самую современную систему. Но это, пожалуй, даже не главное.

Главное в том, что больше всего нас волнует не грамотность автоматизации, не технологичность решения (это само собой разумеется), а как максимально развить бизнес клиента. Поэтому наша работа иногда выходит за ИТ-рамки.

Например, был проект по автоматизации блока аренды вагонов. Сначала мы создали обобщенный список формализованных критериев договоров аренды российских операторов. Наш клиент провел инвентаризацию текущих договоров на предмет соответствия этому списку и разработал новый корпоративный стандарт ведения договорной работы. И только потом мы автоматизировали блок договорной работы.

Для другого клиента мы сначала разработали непротиворечивую методологию учета расходов, которая связала в единое целое бухгалтерский, оперативный и управленческий учет.

### — НО ЭТО, СКОРЕЕ, ПРИМЕР ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА...

— Мы не можем себе позволить автоматизировать хаос или неэффективные схемы. Поэтому сначала анализируем методы ведения учета, которые использует клиент, потом строим на основе анализа план оптимизации и только после этого подключаем информационные технологии. И часто на первом этапе краеугольным камнем становятся корректный сбор и обработка первичной финансовой информации.

Скажем, из чего формируется стоимость перевозок? Провозные платежи, аренда подвижного состава, ремонт, грузовые операции, подготовка-промывка-пропарка, страхование, охрана и т. д. — целый букет собственных услуг перевозчика и предложенный субподрядчиков. Что-то из этого перевозчик легко выставляет клиенту — например,

услугу предоставления. Прочее распределять сложнее: номенклатура расходных услуг обширна, а структура ветвиста. Поэтому обычно перевозчики собирают все это вместе и относят на парк в целом, не градируя по заказчикам и параметрам. И это еще полбеда.

Вторая половина — «посмертный учет», основанный на бухгалтерских, в основном бумажных, документах исполнителей. По ним можно вычислить фактическую себестоимость, но итоги деятельности будут известны в лучшем случае в следующем месяце. Обычные приметы этой классики: серьезные задержки с получением данных и высокая трудоемкость обработки бумаг. И природа таких «поздних» расходов зачастую туманна: они не были предъявлены исполнителем вовремя? Или это дополнительные траты, которые надо перевыставить клиенту? А, может, и вовсе ошибка в расчетах?

Мы предлагаем ввести учет, основанный на планировании расходов. Сначала используется расчетная себестоимость, которая автоматически вычисляется после определения параметров будущих отправок на основе договорных условий с исполнителями. По мере поступления документов от исполнителей она заменяется фактической. Так можно контролировать рентабельность бизнеса в режиме реального времени, точно планировать бюджет и снижать риски в расчетах с контрагентами.

Внедрение такого учета — больше чем автоматизация. Это смена алгоритмов, уход от инерционности, отказ от привычки. Это готовность к тому, что анализ расходов может выявить малоприятные вещи — скажем, необоснованно завышенную себестоимость. Или невольное дотирование одним клиентом двух десятков других. И на такое уже нельзя будет закрыть глаза.

### — И БАЗА ДЛЯ ВСЕХ ТАКИХ ПРОЕКТОВ — ЭТО ИРС «ПЕРЕВОЗКИ», НЕ ТАК ЛИ?

— Да, ИРС «Перевозки» — это специализированное программное обеспечение, разработанное для комплексной автоматизации рабочих процессов компаний — участников грузовых перевозок. Оно содержит большой

объем готовых решений, отлаженных и апробированных в крупнейших компаниях отрасли.

Разработка состоит из ядра, включающего в себя системы электронного документооборота, разграничения прав доступа, экспорта-импорта данных и нормативно-справочную систему. А также из нескольких базовых модулей, каждый из которых предназначен для автоматизации конкретного стандартного этапа работы транспортной компании. Среди них модуль «Планирование и расчеты», который позволяет осуществлять оперативно-финансовый учет деятельности компании, обрабатывать большие объемы отгрузочной информации и вести претензионную работу по возникающим ошибкам. Модуль «Движение и эксплуатация» помогает получать и анализировать информацию о собственном и арендованном подвижном составе в режиме реального времени.

Соответствующие оперативные данные поступают из Главного вычислительного центра ОАО «РЖД», с дорог, из ремонтных депо и других источников. В свою очередь, модуль «Геоинформационная система контроля движения» наглядно отображает на карте дислокацию парка подвижного состава и тем самым помогает мгновенно оценивать обстановку, в том числе предотвращать развитие критических ситуаций. Наконец, модуль ИРС «Перевозки» под названием «Web-портал» представляет собой систему управления специальным сайтом, выступая в качестве инструмента для создания корпоративного портала, т. е. единого канала оперативно-информационного взаимодействия клиентов с сотрудниками компании.

#### — НОВАЦИЯ ПОСЛЕДНЕГО ГОДА — МУЛЬТИЯЗЫЧНОСТЬ. ЧТО ЭТО ДАЕТ ТРАНСПОРТНЫМ КОМПАНИЯМ?

— В ИРС «Перевозки» на системном уровне реализована универсальная поддержка мультиязычного отображения интерфейса, пользовательских данных и справочной информации. Это первая российская разработка для автоматизации железнодорожной области, поддерживающая мультиязычность. Транспортные компании, ведущие деятельность

с иностранными партнерами, теперь смогут создавать личные кабинеты, интернет-порталы и печатные формы перевозочных и финансовых документов на языке своих клиентов. Можно также локализовать любую отчетность, в том числе требуемую органами государственной власти иностранных государств. В ИРС «Перевозки» можно подключить любой язык — ограничения на количество подключаемых языков отсутствуют. Мы добавили эту функциональность, чтобы поддержать российские транспортные компании на международном рынке.

Но это не единственный серьезный прорыв, еще мы сделали первый интернет-магазин для железной дороги.

#### — ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ?

— Да, мы разработали интернет-сервис, где перевозку по железной дороге можно заказать, не выходя из офиса, на основе договора оферты и оплатить безналичным платежом и даже кредитной картой. По сути, это интернет-магазин контейнерных перевозок. Наш заказчик, ПАО «ТрансКонтейнер» берет на себя все функции документооборота с ОАО «РЖД», снимая головную боль с грузоотправителя.

Сервис по перевозке предлагается для реализации услуги перевозки «от двери до двери». Им может воспользоваться как юридическое, так и физическое лицо, например заказать перевозку контейнера с вещами по железной дороге при переезде в другой город.

Любой грузовладелец мечтает, чтобы перевозка выглядела так: груз забрали в одном месте, выставили счет, получили оплату, выгрузили в другом месте. Но если самостоятельно заниматься организацией перевозки по железной дороге, то столкнешься с массой требований, которые нужно удовлетворить, и множеством рисков, которые могут возникнуть по ходу движения. Поэтому услуги компаний, предоставляющих сквозной сервис, определенно востребованы. Высший пилотаж, если и общение с такими компаниями также будет сведено для грузовладельцев к минимуму.

### — ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕР ПРОЕКТА ДЛЯ ОПЕРАТОРОВ НА БАЗЕ ИРС «ПЕРЕВОЗКИ».

— Одним из наших клиентов является международная группа компаний, в которую входит железнодорожный оператор. До внедрения ИРС «Перевозки» у оператора не было какой-либо информационной системы учета. Сотрудники выполняли задачи в MS Office, а также использовали коробочные варианты и внешние сервисы — ЭТРАН, RailTariff-сервер.

Отсутствие автоматизации негативно влияло на оперативность функционирования подразделений и управляемость основными процессами. Особенно это усложняло управление движением: чтобы получить информацию о положении вагона, сотрудники вручную раскодировали файлы, полученные из ГВЦ. Это замедляло оперативное управление.

Между тем, в стратегию развития компании были заложены планы по расширению парка подвижного состава. Для управления возросшим парком потребовалось бы или расширить штат, или автоматизировать базовые процессы компании. Клиент выбирал ИТ-решение взвешенно, это заняло более года, были рассмотрены все релевантные системы на рынке. В итоге, они выбрали ИРС «Перевозки».

Автоматизация проводилась в два этапа. Первой была выполнена автоматизация блока учета и управления парком подвижного состава. Она покрыла полный технологический цикл планирования и управления парком подвижного состава, без финансовой части. Отдельно стоит отметить развернутое геоинформационное решение: оперативная картинка по положению парка подвижного состава показывается на карте, в том числе на мобильных устройствах. Вторая очередь автоматизации касалась оперативно-финансового учета и экспедирования грузов. В итоге, в системе можно учитывать и контролировать полный оперативный цикл учета. Сотрудники разных подразделений (коммерсанты, логисты, диспетчеры и расчетчики) действуют в одной системе в рамках единой технологии работы.

С момента начала внедрения вагонный парк компании увеличился на 47% и превысил 4200 вагонов. Число сотрудников, которые успешно им управляют, не изменилось — двое постоянных и трое сменных диспетчеров.

### — ВЫ ГОВОРИЛИ, ЧТО СПРОС НА ИТ СО СТОРОНЫ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ ИСЧЕЗАЕТ. ЗНАЧИТ ЛИ ЭТО, ЧТО ВЫ НЕ ПОДДЕРЖИВАЕТЕ МСБ?

— Как раз наоборот. Транспортный рынок выталкивает небольшие компании общего профиля, но для нишевых место остается. Они могут быть очень эффективными, хотя и с относительно небольшим оборотом. Чтобы поддержать небольшие компании, мы предоставляем им бюджетный веб-доступ к облачному варианту ИРС «Перевозки». Для обеспечения работы требуется только устойчивый доступ в интернет. Подключение осуществляется штатными средствами MS Windows — по протоколу RDP с шифрованием.

### — МЫ ЗНАЕМ, ЧТО У «ЛЕСТЭР ИТ» В ЭТОМ ГОДУ ЮБИЛЕЙ.

— Наша компания отмечает в этом году 20 лет, а ИРС «Перевозки» достигнет «совершеннолетия». На прошлый день рождения мы размышляли, что было бы, если бы ИРС «Перевозки» были бы чем-то другим: домом, ракетой, музыкальным инструментом...

Директор департамента разработки Николай Степанов сравнил ИРС «Перевозки» с Бэтменом — супергероем без сверхспособностей, но с упором на интеллект и с кучей «примочек». Это очень точное сравнение. Никакой магии, только мозги и технологии. И такого героя заслуживают транспортно-логистические компании.

Беседовала Наталья Иванова



РЖД-Партнер №4/февраль/2016

## Финансовые показатели эффективности транспортной компании

*Александр Меньших*  
Директор по развитию



**Результат эффективного управления — это стоимость бизнеса и эффективность использования собственного капитала. Какие финансовые показатели следует отслеживать собственнику транспортной компании, чтобы своевременно принимать правильные решения?**

### ЭКСПЕДИТОРЫ

Для экспедиторов важно отслеживать объем неотфактурованных услуг, претензий и дебиторской задолженности.

Особенностью бизнес-процессов железнодорожных компаний является растянутый во времени процесс оказания услуги. Типичная ситуация: в рамках одной перевозки соисполнитель уже оказал услугу и предъявил акт, а для клиента услуга еще не считается оказанной. Или обратная ситуация: с клиентом все расчеты по перевозке завершены, а от соисполнителей в течение полугода продолжают поступать акты и счета-фактуры.

Оперативная оценка неотфактурованных поставок позволяет получить предварительную

и достаточно точную оценку доходности, контролировать текущую рентабельность бизнеса, планировать бюджет расходов, избегать резких скачков прибыли по итогам финансовых периодов.

Хотя сегодня активно используется прямое перевыставление услуг исполнителей на клиентов, это не снижает актуальности ведения качественной претензионной работы. В рамках именно этой работы осуществляется контроль полноты данных и контроль качества расчетов: находятся отправки, которые не учтены совсем или учтены дважды, и высчитывается разница оценок стоимости отправки исполнителем и экспедитором. Особенно это актуально при взаимодействии с перевозчиками колеи 1520, работающими вне России.

При определенной учетной политике в составе претензии может быть выделен размер акцепта, который позволяет снизить степень кредитования исполнителя.

Дебиторскую задолженность стоит контролировать по нескольким срезам: клиенты и сои-

исполнители, уровень учета (управленческий, оперативный, бухгалтерский), метод оценки задолженности (она может быть плановой, фактической, зафиксированной в бухгалтерской отчетности, смешанной), валюта (валюта взаиморасчетов, оценки, бухучета).

Обычно компании используют не весь массив данных, а несколько наборов параметров для оценки размера и характера дебиторской задолженности (например, следят за фактической задолженностью в рублях с разбивкой по клиентам).

Минимизация объема неотфактурованных услуг, претензий и дебиторской задолженности (в идеале — сведение их к нулю) позволяет увеличить выручку без получения новых заказов.

### ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ОПЕРАТОРЫ

Для операторов подвижного состава ключевым показателем оценки эффективности работы, помимо расщепленного оборота, является доходность на вагон (контейнер) в сутки в разрезе по каждому типу подвижного состава, а также сравнение этой доходности с рыночной ставкой аренды подвижного состава такого же типа.

Важно, чтобы доходность на вагон (контейнер) в сутки учитывала все расходы, которые несет компания на эксплуатацию вагонов (контейнеров) и организацию перевозочного процесса.

Использовать такой показатель можно, если, например, требуется:

- сравнить доходность единицы подвижного состава одного типа в сутки с конкурентами;
- принять решение, оперировать данным типом вагонов самостоятельно или сдать их в аренду. Это возможно, если при расчете доходности учтены все расходные составляющие;
- принять решение о целесообразности и сроке окупаемости инвестиций в тот или иной вид подвижного состава.

### ТРАНСПОРТНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ГРУЗОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Повышение эффективности в данном случае — это прежде всего забота о снижении размера транспортной составляющей в стоимости готовой продукции.

*Для операторов подвижного состава ключевым показателем оценки эффективности работы, помимо расщепленного оборота, является доходность на вагон (контейнер) в сутки в разрезе по каждому типу подвижного состава. Для экспедиторов важны объем неотфактурованных услуг, претензий и дебиторской задолженности.*

Чтобы выделить транспортную составляющую, требуется иметь хорошую классификацию расходных услуг. Она должна учитывать разные аспекты затрат, например на аренду, ремонты, тариф перевозчика, услуги операторов и экспедиторов. Тогда можно персонализированно учитывать расходы по каждой из отправок.

Если к моменту передачи прав собственности на груз еще не поступили документы, подтверждающие расходы, рекомендуем ориентироваться на затраты, рассчитанные на основании оперативных данных об объемах перевозок и условий, закрепленных в договорах с исполнителями.

### КОМПАНИИ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ УСЛУГИ РАЗНОГО ВИДА

Если транспортная компания оказывает услуги разного вида (экспедирование, предоставление подвижного состава, терминальные услуги и т. д.), целесообразно разделять учет по сегментам.

И для каждого вида деятельности отслеживать свои, свойственные именно этому сегменту показатели эффективности.



Инновации транспорт №1(23)/2016

## Особенности оперативно-финансового учёта компаний, оказывающих транспортно-экспедиционные услуги по посреднической схеме



*Дмитрий Максимов*  
Бизнес-аналитик

Практика анализа деятельности транспортных компаний показывает, что в отношении правовой природы договоров, связанных с оказанием транспортно-экспедиционных услуг, существует несколько различных позиций. Первая из них основана на том, что такие договоры должны носить посреднический характер (поручения, комиссии, агентирования). Вторая позиция — услуги должны оказываться по договору транспортной экспедиции (ТЭО). Причина этого заключается не только в характере оказываемых услуг, но и в том, что основные услуги экспедитора напоминают действия агента, которые он совершает в интересах принципала, то есть имеют черты посреднических операций, в связи с чем, целый ряд компаний считает «налоговые последствия» аналогичными посреднической сделке.

От правовой классификации договоров прямо зависит решение таких задач, как определение правил ведения расчётов и порядок отражения связанных с реализацией договора финансово-хозяйственных операций в бухгалтерском учёте, а также их налогообложении.

### ПОСРЕДНИЧЕСКИЙ ДОГОВОР ИЛИ ДОГОВОР ТЭО. СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

Посреднические договоры и договоры ТЭО являются разными видами договоров, и законодательные нормы, регулирующие возникающие между сторонами отношения, разнесены по разным главам ГК РФ. Так, например, в случае наиболее общего из всех посреднических договоров, — агентского договора, который частично включает в себя условия и договора комиссии, и договора поручения, агент, выполняя поручение принципала, может вступать в отношения с третьими лицами как от имени принципала, так и от собственного имени, что сближает агентский договор с договором ТЭО.

Кроме того, агентский договор схож с договором ТЭО по предметной области в части характера совершаемых действий, по которому экспедитор также выполняет для клиента разнообразные услуги. В то же время имеется существенное отличие между этими договорами, которое заключается в характере представительства принципала в отношениях, складывающихся между агентами и третьими лицами.



Агентский договор расширяет сферу предпринимательской деятельности принципала за счёт постоянного представительства агентом его интересов на определённой территории, что и является целью агентского договора. Договору ТЭО данная цель не присуща, его предназначение состоит в обеспечении и обслуживании перевозок грузов, поэтому все услуги, в том числе и представляющие собой юридические действия экспедитора, подчинены этой цели.

В целом, предпочтительнее заключить договор ТЭО, регулирующий конкретный круг отношений по организации перевозки груза, и сторонам достаточно будет ориентироваться на правила, указанные в законодательстве. Договор агентирования, напротив, направлен на оказание более широкого круга услуг, а законодательство содержит лишь общие положения об агентском договоре, поэтому стороны будут вынуждены самостоятельно разработать его условия. Однако, именно агентский договор нужно заключить, если посредник совершает как юридические, так и иные действия (в том числе и фактические) в интересах заказчика и обязался оказать комплекс услуг, в том числе и по представительству.

Встречается и другой вид договорных отношений, когда экспедитор выступает в качестве организатора перевозки груза и часть услуг оказывает собственными силами, а для выполнения другой части комплекса привлекает третьих лиц, например, для погрузочно-разгрузочных работ, хранения груза. Такой договор является смешанным, его составление и исполнение регулируются не только положениями главы 41 «Транспортная экспедиция», но и положениями главы 40 «Перевозка» ГК РФ (ст. 784 ГК РФ). Цена может определяться в виде единой стоимости услуг экспедитора. Однако, если стороны прописывают отдельно оплату вознаграждения за организацию и оплату услуг по перевозке, ведётся раздельный учёт тех доходов (расходов), которые получены (понесены) при самостоятельном исполнении договора и при исполнении договора с привлечением других организаций, и, в зависимости от классификации доходов и расходов, применяется для целей налогообложения прибыли одна из следующих учётных схем:

- Если в договоре с клиентом предусмотрена оплата, включающая расходы экспедитора, то вознаграждение, компенсацию расходов второму экспедитору первый учитывает в своих расходах. В этом случае экспедитор представляет заказчику акт выполненных работ от своего имени, свой счёт-фактуру и транспортные документы.
- Если клиент возмещает расходы отдельно, то экспедитор перевыставляет на клиента расходы по договору со своим подрядчиком. В такой ситуации в договоре с клиентом разграничиваются те основные и дополнительные услуги, которые экспедитор будет выполнять самостоятельно, и те, к выполнению которых планируется привлечь сторонние организации. При этом договор признаётся посредническим только в той части, в которой экспедитор обязуется за вознаграждение и за счёт клиента организовать выполнение работ, предусмотренных договором.

#### АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОПЕРАТИВНО-ФИНАНСОВОГО УЧЁТА

Всё сказанное выше напрямую влияет на подход к процессу автоматизации оперативно-финансового учёта в части обеспечения взаиморасчётов по договорам, связанным с оказанием транспортно-экспедиционных услуг. Почти 20-летний опыт автоматизации бизнес-процессов транспортных компаний, занимающихся грузоперевозками, позволил компании «Лестэр ИТ» на базе продукта ИРС «Перевозки» выработать определённый подход к автоматизации бизнес-процессов, связанных с расчётами как по договорам ТЭО, так и по посредническим договорам. Безусловно, процесс автоматизации компании, оказывающей услуги по посреднической схеме, является гораздо более трудоёмким, чем в случае с договорами ТЭО.

#### ПЕРЕВЫСТАВЛЕНИЕ СЧЕТОВ-ФАКТУР ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

При этом существует проблема обработки входящих документов исполнителей, которая упирается в качество и различный формат данных, и на данный момент решается в ИРС «Перевозки» различными способами. В случае возмещения расходов требуются именно данные по документам, подтверждающим фактически понесённые расходы. В свою очередь, экспеди-

тор может выбрать способ перевыставления счетов-фактур по услугам третьих лиц в соответствии с разъяснениями Минфина РФ (письма от 10.01.13 № 03-07-09/01, от 29.12.12 № 03-07-15/161 и от 01.11.12 № 03-07-09/148).

Первый способ предусматривает перевыставление счетов-фактур исполнителей так же, как это делают агенты и комиссионеры (согласно постановлению Правительства РФ от 26.12.2011 № 1137), в каждой из которых в соответствующей строке указываются полное или сокращённое наименование продавца услуг, а не посредника. Причём, если, например, агент по одному счёту-фактуре приобрёл товары (работы, услуги) для нескольких принципалов, в «перевыставляемых» счетах-фактурах он должен отразить данные о товарах (работах, услугах), их стоимости, суммах начисленного НДС в части, приходящейся на долю каждого из них. При приобретении услуг посредником от своего имени и перевыставлении счетов-фактур конечному покупателю услуг в счёте-фактуре указываются полное или сокращённое наименование продавца услуг, а не посредника.

Второй — это выставление сводного счёта-фактуры на все приобретённые услуги, в котором в качестве продавца экспедитор указывает себя. Все услуги, приобретённые у третьих лиц, выделяются в отдельные позиции, а данные берутся из счетов-фактур исполнителей.

Стороны также обычно предусматривают в договоре предоставление отчёта агента, требования к которому нормами ГК РФ не установлены, как и порядок представления документов, служащих основанием для компенсации понесённых расходов. Между тем, сам по себе отчёт не служит первичным учётным документом для отражения хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учёте принципала. Поэтому к отчёту должны прилагаться оправдательные документы — все копии первичных документов, относящихся к проводимым в рамках таких сделок операциям, которые и будут первичными для отражения операций в бухгалтерском учёте принципала.

### ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В проектах на базе продукта ИРС «Перевозки» компания «Лестэр ИТ» использует следующий подход:

1. Организация учёта по смешанным и посредническим договорам должна сопровождаться формализацией правил и условий возмещения на уровне договоров и дополнительных соглашений. Необходима детализация всех расходов, возникающих у транспортных компаний в ходе оказания услуг с их дальнейшей классификацией в целях принятия к учёту как по группе общих применимых к ним правил учётной политики, так и по договорным условиям.
2. Особое внимание уделяется возможности обеспечения процедуры планирования возмещаемых расходов, что позволит говорить не только о бюджете, но и значительно упростить механизм расчёта перевыставляемых услуг, хотя бы в какой-то их части.
3. Учёт входящих отчётных документов (акты, отчёты и счета-фактуры с услугами) должен осуществляться с детализацией до каждой услуги, оказываемой на объекте учёта. Процесс получения и обработки входящих документов должен осуществляться посредством электронного обмена данными с использованием WEB-сервисов или использования универсального механизма импорта входящих документов с предварительной его настройкой под каждую группу документов с учётом их предварительной унификации. Процесс должен сопровождаться обязательным созданием в электронном виде актов, отчётов и счетов-фактур, с установлением связей между документами и их услугами.
4. Максимально автоматизировать процесс распределения на соответствующие клиентские заказы данных пофактическим суммам, выставленным исполнителями.
5. Необходимо обеспечить комплексный учёт всех фактически понесённых расходов — как в собственной номенклатуре, так и в исполнительской, с обеспечением связи с соответствующей услугой входящего счёта-фактуры поставщика. Это позволит обеспечить гибкий подход как к вопросу формирования отчётов агента и перевыставляемых счетов-фактур, так и к вопросам ведения претензионной работы и формирования специализированной подсистемы отчётности, с учётом собственного мнения транспортной компании по взаиморасчётам со своими контрагентами.

## Состав ИРС «Перевозки»

ИРС «Перевозки» состоит из набора технологических модулей, каждый из которых позволяет реализовывать отдельный участок работы компании:

### Модуль «Планирование и расчеты»

Позволяет вести оперативно-финансовый учет деятельности компании, обрабатывать большие объемы отгрузочной информации и вести претензионную работу по возникающим ошибкам.

### Модуль «Движение и эксплуатация»

Помогает получить и анализировать информацию о собственном и арендованном подвижном составе в режиме реального времени, используя оперативные данные, получаемые из ГВЦ ОАО «РЖД», с дорог, ремонтных депо и других источников.

### Модуль «Web-портал»

Система управления web-сайтом, инструмент для создания корпоративного web-портала — единого канала оперативно-информационного взаимодействия клиентов с сотрудниками компании.

### Модуль «Геоинформационная система контроля движения»

Наглядно отображает на карте дислокацию парка подвижного состава. Имеет встроенные и преднастроенные фильтры для выбора по разным параметрам. Помогает мгновенно оценить обстановку и, в том числе, предотвратить развитие критических ситуаций.

Модули могут быть установлены как по отдельности, так и совместно, в рамках единой информационной системы.

Компания-заказчик сама выбирает конфигурацию системы и набор необходимых ей функций.

Система построена на технологии «клиент-сервер»



В качестве СУБД может быть использован MS SQL Server 2005/2008/2008R2/2012/2014



На платформе операционной системы MS Windows Server 2003/2003R2/2008/2008R2/



Язык разработки Delphi XE2



Обмен данными с внешними источниками: XML, CVS, DBF, XLS, TXT и другие форматы

Для клиентских рабочих мест поддерживаются операционные системы семейства WindowsNT, начиная с XP. Для работы с документами используются Microsoft Office 2003 и старше.

## Варианты поставки ИРС «Перевозки»

### ОТДЕЛЬНАЯ УСТАНОВКА СИСТЕМЫ:

Лицензия на необходимые модули системы. Возможны проекты индивидуальной настройки под бизнес-требования и интеграции с другими корпоративными системами.

### ПОДКЛЮЧЕНИЕ К СИСТЕМЕ В «ОБЛАКЕ»:

Подключение к сервису через интернет, стандартный набор преднастроенных режимов работы. В базовом пакете возможен доступ для трех пользователей.



РЖД-Партнер №19–20/октябрь/2016

## Плановая спираль заявочной кампании

**Владимир Гаськов**  
Генеральный директор



*Перед любой железнодорожной организацией стоит задача точного планирования перевозок. О том, какой должна быть информационная система, обеспечивающая актуальный план и контролирующая исполнение поставок, рассказывает генеральный директор ООО «Лестэр Информационные технологии» Владимир Гаськов.*

### — ВЛАДИМИР МИХАЙЛОВИЧ, В ЧЕМ КОРЕНЬ ЗЛА ДЛЯ ПЕРЕВОЗЧИКА В РАБОТЕ С ПЛАНАМИ?

— Перевозчик не видит всей цепочки поставки «производство — продажи — другие перевозчики». И по разным причинам, причем как объективным (информация появляется в последний момент), так и субъективным (например, ошибки коммуникаций), оказывается в зависимом и невыгодном с точки зрения ответственности за сроки положении. Проблема касается и поставок мелких партий (зерно, крытые вагоны, цемент), когда заключение контракта остается под вопросом до момента подписания, и перевозок массовых грузов, когда склад организован на колесах

и часть контрактов носит длительный характер. Как следствие, статичные планы (месячные, квартальные, годовые) перестают быть актуальными сразу же после согласования.

### — ПРИ ТАКОМ ПОЛОЖЕНИИ ДЕЛ ЗАЧЕМ ВООБЩЕ ПЛАНИРОВАТЬ?

— Во-первых, чтобы спрогнозировать объем затрат/доходов и согласовать ставки. Для этого, кстати, вполне достаточно статичных планов. Во-вторых, для управления парком вагонов, а именно принятия решения о подаче подвижного состава под погрузку. В этом случае статичные планы совершенно не подходят, так как решения принимаются на основе оперативной обстановки практически без оглядки на тщательно согласованные планы.

### — КАК ВЫ ПРЕДЛАГАЕТЕ С ЭТИМ БОРОТЬСЯ?

— Мы разработали технологию проведения заявочной кампании, которую называем спираль уточнения характеристик плана, или кратко — плановая спираль. Основная идея — поставить в компании бизнес-процесс посто-

янного обновления и уточнения планов на основе организации оперативного обмена данными со всеми заинтересованными участниками.

Технология затрагивает как среднесрочное планирование, в котором единицей является долгосрочный проект сбытового контракта, так и оперативное планирование, единица которого — сбытовой заказ с началом исполнения планируемом периоде. Правильно организованная плановая спираль позволяет исполнителям перевозки присоединиться к согласованию плана производства и сбыта. Мы внедряем автоматизированную плановую спираль на базе нашей платформы ИРС «Перевозки». Решение подходит и для транспортных компаний, встроенных в промышленные холдинги, и для перевозчиков небольших грузов, работающих с пулом клиентов. В первом случае интегрируем ИРС «Перевозки» с ERP холдинга, во втором коммуникацию с небольшими грузоотправителями осуществляем с помощью веб-сервисов (в частности, личного кабинета).

### — КАКОВА ОСНОВНАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА, КОТОРАЯ АВТОМАТИЗИРУЕТ ПЛАНОВУЮ СПИРАЛЬ?

— Если кратко, то система обеспечивает три главных процесса:

- согласование основных условий сбытового контракта участниками цепочки «трейдер (покупатель) — производство (закупка) — железнодорожная перевозка — перевалка (фракт)» в рамках процедуры сквозного планирования;
- наглядное информирование об участках, где планы не согласованы или невыполнимы;
- контроль исполнения согласованных условий, без которого развалится любая согласованная цепочка.

В каждом пункте содержится очень трудоемкий и ответственный процесс.

### — КТО ПОЛЬЗОВАТЕЛИ СИСТЕМЫ?

— В целом мы называем их управляющим комитетом. Это ответственные лица группы компаний, которые отвечают в своих организациях/подразделениях за процессы планирования и исполнения обязательств. Управляющий комитет может включать

в себя ответственных за утверждение планов и планирование производства, сотрудников транспортных подразделений, менеджеров по продажам, ответственных за фракт судов и перевалку, оперативных работников, контролирующих исполнение планов, и др.

### — КАКОЙ ПРИ ЭТОМ ДОСТИГАЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТ?

— Довольно быстро можно будет увидеть снижение объема штрафов и внутренних потерь за счет ритмичной работы смежников, оперативного контроля исполнения обязательств и возможности внести коррективы на этапе исполнения планов. Уменьшатся объемы необходимых мощностных резервов (запас сырья, подвижного состава).

Но вообще переход к состоянию, когда план цепочки сбыта всегда согласован и выполним, — это другой уровень организации бизнеса. Это уменьшение оборотного капитала. Это снижение доли транспортной составляющей в цене готовой продукции и, как следствие, возможность предложить более конкурентоспособные цены. Это минимизация срывов сроков поставок, более лояльные клиенты, улучшение репутации. Всем этим нужно уметь воспользоваться, и сама по себе автоматизация плановой спирали — это лишь эффективный инструмент.

### — МОЖНО ЛИ ВЫГОДУ ОЦЕНИТЬ В ДЕНЬГАХ?

— Все зависит, конечно, от объемов производства и перевозок. Для крупных предприятий точное знание, что необходимо произвести завтра для эффективной загрузки цепочки сбыта, может привести к сумме прибыли с 6–7 нулями в условных единицах. С этим знанием можно маневрировать: производить тот или другой продукт, временно снижать или повышать мощности производства, экономить на складских мощностях, избавиться от остановок или перезапусков производства. Если рассмотреть более локальный аспект экономии — минимизацию простоев в ожидании погрузки на судно или авральные латаний дыр внеплановым привлечением дополнительного подвижного состава, — то мы оцениваем снижение транспортных издержек на 10–15% от стоимости предыдущих простоев.

Беседовала Елена Николаева



РЖД-Партнер №8/апрель/2016

## Максимально усилить ERP-систему

**Александр Меньших**  
Директор по развитию



***Если на предприятии есть ERP-система, то каким образом организовать ее взаимодействие со специализированными решениями для максимальной бизнес-эффективности — выращивать их из ERP или интегрироваться?***

Для обозначения полной спецификации поставки какого-либо груза я буду использовать термин «лот». Лот рождается в качестве партии готовой продукции на заводе и в итоге растворяется, например, в сети торговых точек. В каждый момент времени этого процесса разные части лота могут перевозиться тем или иным видом транспорта, перегружаться, храниться на складе, списываться. Когда мы говорим о ERP-системе, то в случае грузоотправителя нас будет интересовать часть, которая призвана помогать транспортному блоку, а в случае PL-оператора — вся система, обеспечивающая производство. Концептуально она отвечает за управление лотами. С ее

помощью, скажем, можно легко отследить и отозвать всю некачественную партию, если в одной торговой точке обнаружили производственный брак. Говоря о специализированных IT-системах, я буду иметь в виду приложения, ориентированные на разноплановую специфику подрядчиков: системы учета перевалки, морского фрахта, железнодорожных перевозок, автоперевозок, авиаперевозок, управления складами и т. д. Это точки, в которых разные части разных лотов на время соединяются и подвергаются некоей общей процедуре — например, их грузят на борт судна или в один вагон. 20 лет наша компания занимается автоматизацией транспортной отрасли, и множество раз мы наблюдали попытки реализовать в ERP-системе управления лотом специализированную систему управления всеми видами транспортных операций. Рассмотрим, почему это почти неизбежно ведет к длительной, дорогой, нестабильной и одноразовой реализации решения со множеством «костылей».

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОТОМ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕВОЗКОЙ — РАЗНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В них применяются заведомо разные технологии управления производством. Это видно хотя бы на таком примере: то, что будет отнесено к расходам (например, стоимость перевозки по РЖД) в системе управления лотами, окажется доходной составляющей в специализированной системе. Соответственно, для их автоматизации должны применяться разные системы.

## ЗАЯВЛЕННОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО МОДУЛЯ ERP-СИСТЕМЫ ПОЧТИ ВСЕГДА НЕ ХВАТАЕТ

«У нас уже есть транспортный модуль, в нем заявлено все, что нам нужно» — так думают некоторые клиенты. Действительно, в описании модулей ERP-систем или общих систем управления транспортом может быть указан набор функций, который, казалось бы, должен удовлетворить все потребности логистического блока. Но что на самом деле? Рассмотрим, например, процесс контроля динамики расходов железнодорожных перевозок. Когда должны сопоставляться расходы и доходы по отправке грузоотправителя? Если консультант говорит, что это, очевидно, момент принятия к учету в системе актов выполненных работ и/или счетов-фактур, то тогда оценка доли транспортной составляющей в стоимости готовой продукции будет некорректной.

## ВРЕМЯ И СТОИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО МОДУЛЯ НА БАЗЕ ERP НЕПРЕДСКАЗУЕМЫ

Даже лучшему консультанту по ERP-системам или inhouse-разработчику потребуется немало времени, чтобы понять все тонкости работы, скажем, железнодорожного экспедитора. Если они упустят из вида какую-нибудь деталь бизнес-процесса, это неминуемо приведет потом к потерям. Добавьте сюда дополнительные инвестиции в доработку модуля. Тогда как и стоимость, и сроки специализированных решений определены заранее и зафиксированы в договоре. В некоторых случаях специализированную систему можно купить частями. Например, в ИРС «Перевозки» есть модули для оперативно-финансового учета, для управления движением и эксплуатацией,

для создания web-порталов и модуль «Геоинформационная система контроля движения».

## КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ — НЕ ВРАГ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ

Иногда программировать на базе общей ERP приходится потому, что корпоративный стандарт предписывает разработку приложений на единой платформе. Даже в этой ситуации можно подумать о специализированных системах. Во-первых, процесс интеграции нескольких качественных IT-систем часто означает согласование НСИ и регламентов обмена данными, что несоизмеримо дешевле и быстрее разработки нового модуля. Во-вторых, если фактор единой платформы важнее денег и времени, то стоит приглядеться к технологиям и прикладному опыту в специализированных системах.

## ВЫВОД: РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ

Итак, важно разделять сферы деятельности. Лотами можно и нужно управлять с помощью транспортного модуля общей системы для транспортного блока или ERP-системы для оператора. В ней должно быть отлаженное технологическое ядро, которое координирует данные, а также шина, обеспечивающая интеграцию специализированных подсистем. И оставьте управление транспортными процессами тем, кто в них профессионал. Это позволит сэкономить средства и упростить работу пользователей. К примеру, хорошо поставленный учет железнодорожного экспедирования и оперирования в ИРС «Перевозки» позволяет зарабатывать на контроле полноты учета и динамики расходов, ведении претензионной работы, контроле и расчете тарифов, корректировках и курсовых разницах, снижении расходов на регулировку порожнего парка, упреждающей диспетчеризации, различных видах аренды и лизинга. Также есть решение для типового и факторного анализа конкретного вида деятельности.

## ПЕРЕВОЗКИ ОНЛАЙН: МОДНАЯ ИГРУШКА ИЛИ ВЫГОДНАЯ ИНВЕСТИЦИЯ?

*РЖД-Партнер*

**Александр Логвинов, директор по проектам:**

«Для некоторых отраслей (например, банковской) интернет-сервисы уже стали стандартом обслуживания клиентов — причем хорошо окупаемым. Но как подобные нововведения работают в сфере железнодорожных перевозок? Выгодно ли сегодня переходить на онлайн?».

Компания «Лестэр ИТ»  
[www.lester.ru](http://www.lester.ru)  
[info@lester.ru](mailto:info@lester.ru)  
+7 (495) 961-31-19

## ОСОБЕННОСТИ ОПЕРАТИВНО-ФИНАНСОВОГО УЧЁТА КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННЫЕ УСЛУГИ ПО ПОСРЕДНИЧЕСКОЙ СХЕМЕ

*Инновации транспорта*

**Дмитрий Максимов, бизнес-аналитик:**

«В отношении правовой природы договоров, связанных с оказанием транспортно-экспедиционных услуг, существует несколько различных позиций. От правовой классификации договоров прямо зависит решение таких задач, как определение правил ведения расчётов и порядок отражения связанных с реализацией договора финансово-хозяйственных операций в бухучёте, а также их налогообложении».

## КАК РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ ДОХОДНОСТИ ПЕРЕВОЗКИ ПО ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ.

*Инновации транспорта*

**Владимир Гаськов, генеральный директор:**

«Эффективный бизнес всегда стремится увеличить доходы и сократить расходы. Хотя о сокращении расходов чаще всего вспоминают в тяжёлые с экономической точки зрения времена. В транспортной отрасли вопрос педантичного контроля расходов встает ещё острее в силу проходящих в настоящее время реформ».

## КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКОЙ

*РЖД-Партнер*

**Владимир Гаськов, генеральный директор:**

«Ключевых методик две. Первая пляшет от компенсации издержек. Во второй методике используется анализ спроса и предложения. Но я бы сказал, что в ней используется вообще все, что под руку попадет: знания о внутренних издержках, прайс-листы соисполнителей, результаты маркетингового анализа рынка и т. д. Это настоящая работа с Big Data, в результате которой получаем развернутый прайс-лист со ставками, рассчитанными для разных условий и приносящими максимальный доход».

## ИРС «ПЕРЕВОЗКИ» УКРЕПЛЯЕТ БИЗНЕС НА ПРОСТРАНСТВЕ 1520

*РЖД-Партнер*

**Александр Меньших, директор по развитию:**

«Если у компании компактный штат и относительно небольшой о борот, это еще не повод выполнять рутинные операции вручную. Тем более что «Лестэр ИТ» постоянно пополняет функциональные возможности базовой лицензии»