Управление транспортно-экспедиторским обслуживанием компании ООО ГК «Мейджик Транс»

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....2
Глава. 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ЭКСПЕДИРОВАНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ.....4
1.1. Понятие транспортно-экспедиторских услуг.....4
1.2. Сущность и содержание логистического процесса при управлении транспортно-экспедиторского обслуживания.....10
1.3.Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ГК «Мейджик Транс».....16
1.4. Логистическая система ООО ГК «Мейджик Транс».....28
1.6 SWOT-анализ и конкурентные преимущества ООО ГК «Мейджик Транс» 44
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КОМПАНИИ ООО ГК «МЕЙДЖИК ТРАНС».....47
2.1. Пути повышения эффективности транспортно-экспедиторского обслуживания компании.....47
2.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....69

ВВЕДЕНИЕ

Рынок транспортной экспедиции очень мало похож на иные рынки услуг. Это классические представители рынка посреднических услуг, ведь экспедиторы это нейтральные, профессиональные посредники на рынке транспортных услуг. Стоит сразу заметить, что транспортно-экспедиторские услуги — это ничто иное как аутсорсинг. Сегодня транспортно-экспедиторские услуги настолько тесно переплелись и срослись с услугами транспортными, что ни потребители этих услуг, ни государственные контролирующие органы не могут заметить разницы.

Транспортно-экспедиторская услуга нематериальна и неосязаема, поэтому оценить её качество весьма трудно, ибо любое мнение всегда субъективно. Тем не менее, существует масса научных и научно-методических трудов, дающих советы и рекомендации по управлению качеством транспортно-экспедиторских услуг, там же приводятся сложные математические формулы и малоинформативные коэффициенты позволяющие «объективно» оценить это самое качество транспортно-экспедиторских услуг.

В этой связи трудно не согласиться с мнением М.Мальцевой: «Главным недостатком этих показателей является то, что они учитывают только внутритранспортную эффективность, т.е. прибыль самих экспедиторов. Такое положение входит в противоречие с экономическими интересами клиентов, которые являются потребителями услуг экспедиторов и заинтересованы в их высоком качестве, то есть в максимальном внетранспортном эффекте от результатов ТЭО». [16, стр.16]

Стоит отметить, что грузоотправители пожинают плоды улучшения качества транспортно-экспедиторских услуг, не неся при этом дополнительных расходов, и не прилагая для этого никаких дополнительных усилий. Г.А. Левиков в своей книге «Управление транспортно-логистическим бизнесом» [14] считает, что грузоотправители получают

уверенность в том, что их товар будет доставлен в лучшем состоянии, т.е. они могут гарантировать своим партнерам продукцию более высокого качества. В конечном итоге это означает только то, что потребитель является участником процесса, осуществляемого производителем услуги, и заинтересован в конечном результате, являясь главным арбитром в его оценке. [20, стр.31]

Все это обусловливает актуальность темы исследования, которая связана с проблемой повышения эффективности управления транспортно-экспедиторского обслуживания.

Цель работы заключается в развитии теоретических основ и разработке рекомендаций по совершенствованию управления транспортно-экспедиторским обслуживанием.

Осуществление поставленной цели требует решения следующих задач:

- дать теоретическое определение понятия транспортно-экспедиторские услуги;

- изучить сущность и содержание транспортной логистики;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО ГК «Мейджик Транс»;

- разработать рекомендации по повышению эффективности транспортно-экспедиторского обслуживания компании ООО ГК «Мейджик Транс»;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является компании ООО ГК «Мейджик Транс».

Предметом исследования является управление транспортно-экспедиторским обслуживанием компании ООО ГК «Мейджик Транс», а также повышение ее эффективности.

Структура работы. Работа содержит введение, две главы, заключение и список литературы.

Глава. 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ЭКСПЕДИРОВАНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

1.1. Понятие транспортно-экспедиторских услуг

Транспортное экспедирование, как транспортная услуга представляет собой молодую отрасль в сфере транспортных перевозок [24, с. 165].

Транспортное экспедирование в России, как самостоятельная отрасль в сфере транспортных перевозок, образовалось с момента распада СССР, и в настоящее время представляет собой развитую отрасль народного хозяйства, органично влившуюся в мировую индустрию транспортных перевозок грузов. Успехи и достижения транспортного экспедирования неразрывно связаны с ростом экономических показателей, и экономическая успешность их связана с ростом товарооборота как внутри самой России, так и за ее пределами. Возрастает объем торговых сделок с участием субъектов хозяйствования – соответственно, возрастает необходимость в доставке товаров по этим сделкам – возрастает объем грузоперевозок, что влечет в свою очередь, возрастание потребностей в услугах транспортных экспедиторов и их экономическую успешность. [25, с. 98.]

Главный фактор в работе любой организации — это качество её продукции и услуг. Сегодня грузовладелец, заказывая у экспедитора услугу по организации внутренней или международной перевозки грузов, хочет быть уверенным в том, что его груз будет доставлен до места назначения в целости и сохранности, точно в срок и при этом в сопровождении всех необходимых документов. Кроме того, он желает иметь оперативную информацию о движении своего груза по маршруту следования. Иными словами, речь идет не просто об «организации доставки», а о предоставлении заказчику качественной транспортно-экспедиторской услуги. «В условиях «рынка покупателя» продавец так

организует поставку товаров, что бы максимально удовлетворить клиента, который диктует свои условия в области набора и качества услуг»[18, с.43].

В учебном пособии «Транспортно-экспедиционное обслуживание» можно найти довольно сложное для восприятия определение качества транспортно-экспедиционного обслуживания: «Качество ТЭО – это удовлетворение потребностей клиентов (грузовладельцев), выраженное в надлежащем и эффективном выполнении ТЭУ, отсутствии ошибок, постоянном стремлении к повышению уровня обслуживания, а также в соответствии уровня обслуживания стандартам потребителя, условиям договора или обычно предъявляемым требованиям к качеству обслуживания» [23, с.93] .

Международные стандарты серии ISO 9000- ISO 9004 определяют качество как степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет необходимые требования. При этом стандарт подразумевает не просто саму услугу, но и процесс её предоставления. В России показатели качества грузовых перевозок всеми видами транспорта установлены ГОСТ Р 51005-96 «Услуги транспортные. Грузовые перевозки. Номенклатура показателей качества». Транспортно-экспедиторские услуги государственными нормами не регулируются. Национальный стандарт ГОСТ регулирует только терминологию отрасли, что собственно вытекает из названия документа - «Услуги транспортно-экспедиторские. Термины и определения». В стандарте речь идет именно о транспортно-экспедиторских услугах и транспортно-экспедиторском обслуживании, а не о транспортно-экспедиционном обслуживании, как в Федеральном Законе № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности». В упомянутом стандарте дано более короткое и понятное определение понятию «Транспортно-экспедиторские услуги» - деятельность экспедитора, направленная на организацию доставки груза от грузоотправителя до грузополучателя.

Транспортное экспедирование - это не только упорядоченное сочетание информации, достаточной для построения логистических цепочек доставки

груза от продавца к покупателю в точный срок и по разумной цене, но и анализ затрат, связанных со стоимостью и качеством транспортных услуг. Транспортное экспедирование как самостоятельная отрасль современного бизнеса неразрывно связана с такими отраслями, как торговля товарами и их перевозка. Транспортный экспедитор освобождает покупателя или продавца товара от необходимости заключать договора перевозки грузов с каждым из перевозчиков груза, договора на перегрузку и временное хранение груза на транспортных узлах, оплачивать лично транзитные таможенные пошлины, а также следить за прохождением грузом транспортных узлов и пограничных переходов. Транспортный экспедитор предоставляет клиенту стоимость доставки груза до пункта назначения уже в унифицированных ставках, основанных на анализе затрат на доставку груза по маршруту перевозки и информирует клиента о прохождении груза по маршруту перевозки. Помимо этого, транспортный экспедитор по поручению клиента в соответствии с условиями договора транспортного экспедирования может осуществлять дополнительные услуги по перевозке, погрузке, выгрузке, сортировке и хранению груза, оформлению документов, осуществлять таможенные, санитарные, карантинные, ветеринарные, и другие операции, связанные с доставкой грузов, организовать сопровождение груза в процессе доставки[18, с. 69].

В Советские времена долгое время такого понятия не существовало. Была только должность – экспедитор, это человек, который сопровождал груз при перевозке его автомобильным транспортом.

В идеале, транспортная экспедиция подразумевает организацию перевозки грузов от двери склада грузоотправителя до двери склада грузополучателя, сокращенно «от двери – до двери». При этом экспедиторское предприятие оказывает полный комплекс услуг по доставке груза: доставку от склада грузоотправителя на грузовую железнодорожную станцию, погрузку в вагон, оплату железнодорожного тарифа, выгрузку из вагона на станции назначения и доставку груза автомобильным транспортом

до склада грузополучателя. Руководство грузовыми перевозками и грузовыми станциями на железных дорогах осуществляют грузовые службы[13, с. 112.].

Первые экспедиторские компании были организованы именно при грузовых службах, а затем они были преобразованы в государственные унитарные предприятия (ГУП). Самая первая экспедиторская организация была создана на Казахской железной дороге в 1961 году, затем в 1962 году была создана ГУП «Желдорэкспедиция» при Свердловской железной дороге. Потом появились подобные предприятия на других дорогах. Появились многочисленные ЗАО, АО, ООО, которые от посреднических услуг постепенно переходили на более полное экспедиторское обслуживание клиентов, приобретали собственный грузовой автотранспорт, собственный подвижной состав (вагоны, контейнеры) и, даже, собственные погрузочно-разгрузочные средства. И, наконец, с 1996 года в Гражданском кодексе появилось понятие транспортной экспедиции, и, самое главное, понятие договора транспортной экспедиции и все требования к его содержанию [25, с. 45].

Транспортно-экспедиторские компании могут осуществлять операции по доставке груза частично или полностью своими силами. Для этого некоторые транспортно-экспедиторские компании могут иметь в собственности личный контейнерно-трейлерный парк, грузовые транспортные средства, оборудование и персонал для погрузки, выгрузки и сортировки груза, собственные складские помещения для временного хранения грузов.

Приведем краткий перечень транспортно-экспедиционных услуг:

- составление маршрута перевозки груза по поручению клиента при смешанных перевозках (т.е. при перевозках несколькими видами транспорта, эти перевозки также называются интермодальными);

- заключение договоров с другими экспедиторами и участниками перевозочного процесса для фрахтования морских и речных судов, самолетов, вагонов и автомобилей;

- оформление транспортных накладных коносаментов и других документов, необходимых для доставки грузов по назначению;

- оплата транспортных тарифов и других платежей и сборов;

- взаимодействие со страховыми компаниями по страхованию грузов, участие в оформлении документов при несохранных перевозках (т.е. при прибытия грузов с повреждениями, порчей или недостачей);

- выполнение обязанностей таможенного брокера при перевозках экспортно-импортных грузов;

- передача грузовладельцам информации о продвижении грузов, розыск грузов;

- организация переадресовки грузов в пути следования;

- получение разрешений и оформление документов на перевозку опасных, крупногабаритных и тяжеловесных грузов. [9, с. 77]

Это далеко не полный перечень услуг, которые могут быть обусловлены договором транспортной экспедиции. Наиболее сложными экспедиторскими операциями являются так называемые интермодальные (мультимодальные) перевозки.

ЮНКТАД – Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development) делит транспортных экспедиторов на следующие категории:

- экспедиторы-поверенные;

- экспедиторы-комиссионеры (комплектование и разукомплектование грузов, объединение перевозок мелких партий грузов);

- экспедиторы – владельцы склада, хранители грузов;

- экспедиторы – арендодатели контейнерно-трейлерного парка;

- экспедиторы-перевозчики, преимущественно обозначаемые термином НВО (публичный перевозчик, не владеющий тоннажом – non vessel operating common carrier (NVOCC).

Транспортный экспедитор типа НВО является одновременно перевозчиком, экспедитором и отправителем груза. Обычно транспортный экспедитор типа НВО берет на себя обязательство доставить груз «от двери до двери», при этом транспортный экспедитор осуществляет комплектование отдельных контейнерных партий в маршрутные, оформление перевозки экспедиторскими коносаментами и накладными на смешанные перевозки грузов, может осуществлять перевозку, погрузку, выгрузку груза на определенных этапах перевозки собственными силами [24, с. 183].

Приведем пример из практики Российской фирмы, которой понадобилось отправить пять 20-футовых контейнеров с деталями для машиностроения из Екатеринбурга в Мадрид (Испания). При разработке маршрута доставки контейнеров были выбраны следующие маршруты: по железным дорогам России от Екатеринбурга до пограничного перехода с Финляндией Бусловская - Вайниккала и далее 50 км по территории Финляндии до крупного морского порта Котка, далее морским судном в Португалию, где после перегрузки в порту Лиссабона груз перевозится до Мадрида автотранспортом. Оказалось, что это самый дешевый маршрут, несмотря на длинный путь. Более короткий и быстрый путь через Украину, Венгрию и Словению, далее до Мадрида автотранспортом оказался на 6 суток быстрее, но на 30% дороже. Грузоотправитель отправил 2 контейнера более быстрым путем, остальные 3 – более дешевым. Следует отметить, что при перевозке морем через Финляндию транспортно-экспедиционная компания из Екатеринбурга заключила договора с двумя иностранными экспедиторскими фирмами, а для сухопутной перевозки через Европейские страны – с пятью. Организовать такую перевозку сам клиент был просто не в состоянии [21, с. 17] .

1.2. Сущность и содержание логистического процесса при управлении транспортно-экспедиторского обслуживания

Транспорт - это отрасль материального производства, осуществляющая перевозки людей и грузов. Применение логистических принципов и методов управления в области транспорта превращает всех участников транспортной цепи из конкурирующих сторон в партнеров, которые решают единые задачи транспортной логистики. Транспортная логистика - это область логистики, которая является сквозной и общей для всех трех функциональных областей логистики - снабжения, производства, распределения. Задачи транспортной логистики характерны для любой отрасли материального производства. Эти задачи отражают потребность в тонкой настройке всех основных процессов, которые происходят в транспортной логистике. Особенности задач транспортной логистики заключаются в том, что это особенности динамических процессов, и они могут быть распространены на процесс любого перемещения груза, так как физический груз в логистике имеет два основных состояния - состояние движения (тогда для процессов происходящих с ним становятся характерны задачи транспортной логистики) и состояние покоя, или запаса (тогда для процессов, происходящих вокруг него, становятся актуальны задачи складской логистики: где хранить, как хранить, где должно быть место хранения, как хранить так, чтобы быстро найти и достать и т. д.) [8, с. 68].

Задачи транспортной логистики включают в себя, помимо прочего, необходимость сопряженности участников транспортного логистического процесса в следующих областях:

- техническая сопряженность - это согласованность параметров различных типов транспортных средств в транспортной цепочке;

- технологическая сопряженность - применение единой технологии транспортировки, адаптированной для всех видов транспорта, который задействован в транспортной цепи (минимум перегрузок, высокая

технологичность перегрузок и минимальное время на их осуществление и т. д.);

- экономическая сопряженность - общая технология построения тарифной системы в транспортной цепи (предполагаемый результат работы транспортной цепи - доставка из точки А в точку Б, при заданных условиях и ограничениях - имеет единую стоимость для потребителя, понятную, прозрачную и легко рассчитываемую для грузов с разными параметрами: размерами, весом, другими свойствами) [22, с. 69].

Для успешного решения вышеописанных задач, необходимо соблюдать основные принципы транспортной логистики: требуемый груз нужного качества необходимо перевозить с минимальными затратами, и должен он прибыть к заказчику в установленное время и в должном объеме.

С развитием системы логистики, роль транспорта в этой системе значительно меняется. В наше время транспортное обслуживание определяется оптимальным соотношением прибыли и расходов с учетом пожеланий отправителя и (или) получателя. Транспортировка может быть внутренней и внешней, все зависит от варианта ее использования. Данные виды транспортировки связаны между собой и составляют общую систему транспортного типа.

Таким образом, транспорт становится основной частью процесса транспортирования товара. В этой системе функции транспортной логистики заключаются в успешном процессе хранении и перемещении груза. Этот процесс должен быть выгоден как во временном варианте, так м и в экономическом. В случае экономии финансов на повторной погрузке и выгрузке товара используется функция хранения груза, при этом необходимо учесть увеличение времени, необходимое на доставку товара к потребителю. Выделению транспорта в отдельную область логистики способствовали такие факторы: наличие огромного числа экспедиционных предприятий, которые играют основную роль в процессе оптимальной доставки груза; способность транспорта создавать устойчивую, надежную и стабильную

систему реализации товара; высокая цена транспортирования, которая в отдельных случаях может достигать пятидесяти процентов от общих логических затрат на доставку груза; решение большого количества транспортных проблем [20, с. 217].

Выделяют шесть факторов, влияющих на выбор вида транспорта:

- время доставки,
- частота отправлений груза,
- надежность соблюдения графика доставки,
- способность перевозить разные грузы,
- способность доставить груз в любую точку территории,
- стоимость перевозки.

Сравнительные логистические характеристики основных видов транспорта представлены в табл.1.1.

Таблица 1.1.

Сравнительная характеристика основных видов транспорта

Вид транспорта	**Достоинства**	**Недостатки**	**Сфера применения**
Автомобильный	Высокая доступность Возможность доставки груза «от двери до двери» Высокая маневренность, гибкость, динамичность Высокая скорость доставки Возможность использовать различные маршруты и схемы доставки Возможность отправки груза малыми партиями	Низкая провозная и пропускная способность Высокая себестоимость перевозок	Практически не ограничена

Железнодорожный	Высокая провозная и пропускная способность Не зависит от климатических условий, времени года и суток Высокая регулярность перевозок Высокая скорость доставки, на расстояния выше 1500 км.	Ограниченное число перевозчиков Большие капиталовложения в производственно-техническую базу Высокая материалоемкость и энергоемкость перевозок Недоступен в конечных точках продаж Недостаточно высокая сохранность груза	Практически не ограничена
Морской	Возможность межконтинентальных перевозок Низкая себестоимость перевозок на дальние расстояния Практически неограниченная пропускная способность	Ограниченность географии перевозок Низкая скорость доставки Зависит от географических, навигационных и погодных условий	Межконтинентальные перевозки
Речной (внутренний водный)	Высокие провозные возможности на глубоководных реках и водоемах Низкая себестоимость перевозок Низкая капиталоемкость	Ограниченность географии перевозок, Низкая скорость доставки Зависит от неравномерности глубин рек и водоемов, навигационных условий Сезонность	Ограничена географией водных путей
Воздушный	Высокая скорость доставки Самый короткий путь следования груза	Высокая себестоимость перевозки	Ограничена дисколацией аэропортов

В табл. 1.2. дана оценка различных видов транспорта общего пользования по каждому из этих факторов. Единице соответствует наилучшее значение.

Таблица 1.2.

Оценка различных видов транспорта

Вид транспорта	**Факторы, влияющие на выбор вида транспорта**					
	Время доставки	**Частота отправлений**	**Надежность соблюдения графика доставки**	**Способность перевозить грузы**	**Способность доставить груз в любую точку территории**	**Стоимость перевозки**
Ж\Д	3	4	3	2	2	3
Водный	4	5	4	1	4	1
Автомобильный	2	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	1	5	5	2
Воздушный	1	3	5	4	3	5

Экспертная оценка значимости различных факторов показывает, что при выборе транспорта в первую очередь принимают во внимание:

- надежность соблюдения графика доставки;
- время доставки;
- стоимость перевозки.

Правильность сделанного выбора должна быть подтверждена технико-экономическими расчетами.

Одной из составляющих транспортно-экспедиторских услуг является внутрипортовое экспедирование. Для его осуществления необходим опыт, наличие грамотных и знающих специалистов, ведь как процесс, внутрипортовое экспедирование грузов складывается из довольно большого

количества разнообразных операций. Для выполнения всех этих видов работ в порту должны быть стивидорные, экспедиторские, сюрвейерские, фрахтовые и другие компании [15, с. 173].

Экспедирование контейнерных грузов имеет свои особенности, связано это с тем, что, контейнеры являются возвратной тарой и подлежат возврату владельцу (линии) и ответственность за соблюдение возврата лежит на экспедиторе, так как, именно он заключает договор с владельцем контейнера соответствующий договор на перевозку. Поскольку в различных портах и даже на разных районах одного порта технология вывоза груза и внутрипортовый документооборот имеют свою специфику, эти функции следует доверять только тем, кто располагает надежными связями в соответствующих портовских структурах. В противном случае, можно столкнуться с различными проблемами, которые неизбежно повлекут за собой задержки в оформлении и дополнительные расходы.

Перевозка негабаритных грузов – сложный и очень ответственный процесс, требующий специальных знаний и понимания особенностей этого вида транспортировки. Логистика позволяет экономить не только время, но и значительные деньги. Грамотный выбор способа транспортировки и разработка оптимального маршрута обеспечат возможность значительно сокращать конечную стоимость перевозки негабаритного груза [7, с. 58].

Сегодня перевозки накатных грузов Ro-Ro (Roll-On/Roll-Off), наравне с контейнерыми перевозками, являются одним из наиболее современных видов морских перевозок. Как правило, это колесная и гусеничная техника, крупногабаритные и генеральные грузы, перевозимые на 20 и 40, реже 60 футовых ролл-трейлерах. Поиск подходящей транспортировки должен сопровождаться анализом вышеперечисленных принципов. Транспортной компании «Мейджик Транс» - надежный партнер, который полностью соблюдает все условия соглашения по транспортировке, предоставляет гарантии и соблюдает все оговоренные условия перевозки.

1.3.Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ГК «Мейджик Транс»

В 2006 году, Транспортная компания «Мейджик Транс» начала свою деятельность с доставки сборных грузов автотранспортом по России. Сегодня она предоставляет полный спектр услуг по грузоперевозкам. Можно заказать доставку сборных, генеральных и негабаритных грузов. Доставка грузов осуществляется автомобильным, авиационным и железнодорожным транспортом.

Транспортная компания «Мейджик Транс» внимательна к потребностям клиентов, учитывают каждое обращение по доставке груза. Осуществляет доставку грузов без ограничений: по весу от 1 кг и более, и любой сложности перевозки.

«Мейджик Транс» - современная, динамично развивающаяся транспортная компания.

Единый телефон: 8-800-100-4444

Центральный офис: г. Москва, Перовское шоссе 25 стр.1, тел: +7 (495) 232-48-11

Прием обращений: Жалобы и предложения о деятельности компании: service@magic-trans.ru

Прием заявок: zayavka@magic-trans.ru

Отдел развития: or@magic-trans.ru

Отдел кадров: office@magic-trans.ru

На данный момент филиалы компании представлены в следующих городах: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Краснодар, Махачкала, Дербент, Нижневартовск, Сургут, Нефтеюганск, Когалым, Ноябрьск, Новый Уренгой, Тюмень, Новосибирск. Если нарисовать на карте многоугольник с вершинами во всех перечисленных филиалах «Мейджик Транс», его площадь составит 1 619 732 квадратных километра.

С помощью широкой партнерской сети доставляют груз в любой регион России по доступным ценам и короткие сроки.

Транспортная компания «Мейджик Транс» обеспечивает высокие стандарты безопасности. Все перемещения транспорта отслеживаются спутниковыми системами. А единая информационная сеть, объединяющая филиалы, упрощает поиск информации по грузам позволяя контролировать любое перемещение груза.

В каждом филиале, транспортной компании «Мейджик Транс», имеется оборудованный склад, оснащенный всеми необходимыми техническими средствами. Площадь складов позволяют обеспечить хранение груза по всем заявленным требованиям.

Сервис в транспортной компании «Мейджик Транс» это:

- забор(переформулировать) и доставка груза,
- погрузо-разгрузочные работы,
- дополнительная упаковка различных видов,
- перевозки, требующие температурный режим,
- информирование о статусе груза,
- ответственное хранение. (что подразумевается должно быть описано или переформулировано)

Транспортная компания стремимся к лидирующей позиции на рынке. Ее цель – стать самым надежным партнером для своих клиентов в области грузоперевозок.

Для эффективной деятельности транспортно-экспедиторской компании нужны как узкопрофильные специалисты в области логистики и экспедирования, так и специалисты-менеджеры обще транспортного профиля. Типовая организационная структура транспортно-экспедиторской компании представлена на рис. 2.1.

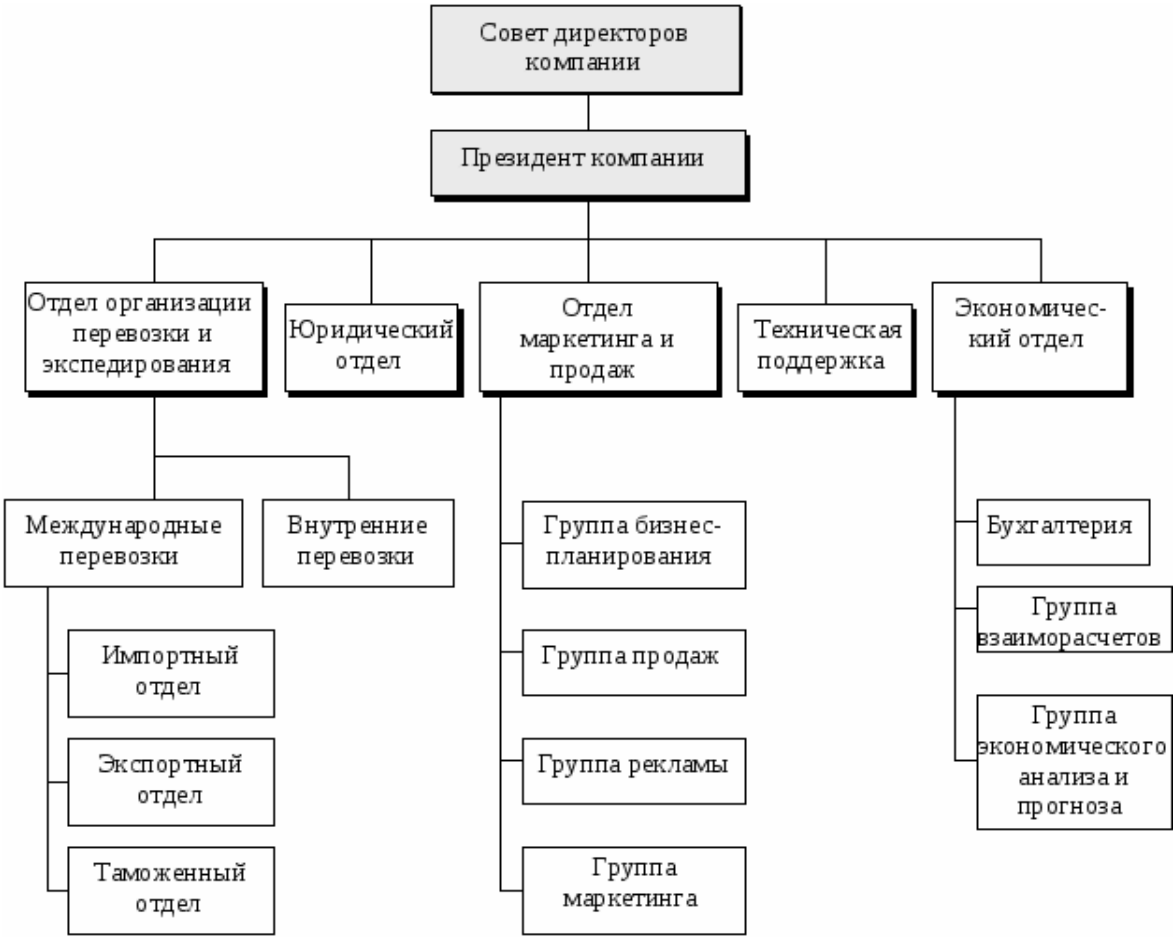


Рисунок 2РисунРисунок 2.1. Организационная структура транспортно экспедиторской компании

В организационной структуре экспедиторской компании можно условно выделить три основных подразделения: отдел маркетинга и продаж; подразделение организации перевозок и экспедирования; экономический отдел и бухгалтерию.

Для организации перевозок и экспедирования (отдел логистики) наиболее важными функциями являются:

- расчет ставок и составление конъюнктурных листов по заявкам отдела по работе с клиентом;

- заключение договоров с перевозчиками и вспомогательными поставщиками услуг;

- контроль за выполнением договоров смежниками, и организация транспортировки груза;

- подготовка документов, грузов к таможенному оформлению и организация сдачи груза клиентам.

Для отдела маркетинга и продаж наиболее важными функциями являются:

- сбор информации о потенциальных клиентах и их потребностях в транспортных услугах;

- совместная с импортным или экспортным отделом подготовка коммерческих предложений клиентам;

- заключение договоров с клиентом;

- контроль за выполнением договоров;

- разработка маршрута перевозки;

- сохранение хороших отношений с клиентами.

Такая линейно – функциональная структура характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений. Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю. Основную конкуренцию ООО «Мейджик Транс» составляют транспортные компании, которых в январе месяце 2014 года насчитывалось около 90. Кроме того крупным конкурентом является ООО «Атлантик Транспорт Сервис», имеющий в штате 10 контейнеровозов и собственную контейнерную площадку; ООО «Верный путь» имеет 8 контейнеровозов, способных перевозить 20’, 40’, 45’, стандартные контейнеры, высокие, рефрижераторные и танк-контейнеры грузоподъёмностью до 28 тонн.

В настоящее время ООО «Мейджик Транс» в состоянии составлять конкуренцию своим соперникам на рынке транспортных услуг благодаря бесперебойной работе отделов, своевременной оплате и сложившимся статусом организации как надёжного перевозчика.

В таблице 1.3 приведены значения показателей баланса ООО «Мейджик Транс» за первый квартал 2014 года.

Таблица 1.3

Структура баланса ООО «Мейджик Транс»

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	На начало периода		На конец периода		Тыс. руб.	%
	В тыс. руб.	В % к валюте баланса	В тыс. руб.	В % к валюте баланса		
АКТИВ						
1.Иммобилизованные средства	29560	63,7	28375	54,9	-1185	-4
2.Оборотные активы, всего	16837	36,3	23356	45,1	+6519	+38,7
в том числе: запасы (кроме товаров отгруженных)	7477	16,1	7275	14,1	-202	-2,7
в том числе: -сырье и материалы;	2465	5,3	2729	5,3	+264	+10,7
- готовая продукция (товары).	1686	3,6	2947	5,7	+1261	+74,8
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) и расходах будущих периодов;	3326	7,2	1599	3,1	-1727	-51,9
НДС по приобретенным ценностям	1220	2,6	2564	5	+1344	+110,2
ликвидные активы, всего	6	1	1	2	+	+

	707	4,5	3386	5,9	6679	99,6
из них: - денежные средства и краткосрочные вложения;	3	< 0,1	15	< 0,1	+12	+ 5 раз
- дебиторская задолженность (срок платежа по которой не более года);	6704	14,4	13371	25,8	+6667	+99,4
- товары отгруженные.	-	-	-	-	-	-
ПАССИВ						
1.Собственный капитал	19939	43	21801	42,1	+1862	+9,3
2.Заемный капитал, всего	1897	4,1	581	1,1	-1316	-69,4
изних: - долгосрочные кредиты и займы;	-	-	-	-	-	-
- краткосрочные кредиты и займы.	1897	4,1	581	1,1	-1316	-69,4
3. Привлеченный капитал	24561	52,9	29349	56,7	+4788	+19,5
Валюта баланса	46397	100	51731	100	+5334	+11,5

Активы организации на конец марта 2014 г. характеризуются примерно равным соотношением иммобилизованных средств и текущих активов (54,9% и 45,1% соответственно). Активы организации в течение рассматриваемого периода увеличились на 5334 тыс. руб. (на 11,5%). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 9,3%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Рост величины активов организации связан, главным образом, с ростом следующих позиций актива баланса (в скобках указана доля изменения данной статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

а) Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) – 6667 тыс. руб. (69,5%).

б) Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 1344 тыс. руб. (14%).

в) Запасы: готовая продукция и товары для перепродажи – 1261 тыс. руб. (13,2%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

а) Кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики – 3829 тыс. руб. (56,6%).

б) Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1862 тыс. руб. (27,5%).

в) Кредиторская задолженность: прочие кредиторы – 1077 тыс. руб. (15,9%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «Запасы: затраты в незавершенном производстве» в активе и «Займы и кредиты» в пассиве (-1670 тыс. руб. и -1316 тыс. руб. соответственно).

Одним из важных направлений финансового анализа является оценка финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость предприятия – это такое состояние его активов, их распределение и использование, которое обеспечивает функционирование предприятия с максимальной эффективностью и оптимальным риском.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости в таблицах 1.4 и 1.5.

Таблица 1.4

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	**На начало отчетного периода**		**На конец отчетного периода**	
	Значение	**Излишек**	**Значение**	**Излишек**

	показателя	(недостаток)	показателя	(недостаток)
COC_1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-9621	-17098	-6574	-13849
COC_2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов)	-9621	-17098	-6574	-13849
COC_3 (рассчитан с учетом и долгосрочных, и краткосрочных пассивов)	+16837	+9360	+23356	+16081

Поскольку из трех вариантов расчета показателей покрытия запасов и затрат собственными оборотными средствами положительное значение имеет только рассчитанный по последнему варианту (СОС3), финансовое положение организации можно характеризовать как неустойчивое. Следует обратить внимание, что несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов и затрат за 1-й квартал 2014 г. улучшили свои значения.

Таблица 1.5.

Анализ прочих показателей финансовой устойчивости

Показатель	**Значение показателя**		**Изменение показателя (3-2)**	**Описание показателя и его нормативное значение**
	на начало отчетного периода	**на конец отчетного периода**		
1.Коэффициент автономии	0,43	0,42	-0,01	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендованное значение: >0,5

				(обычно 0,6-0,7)
2. Финансовый леверидж	0,75	0,73	-0,03	Отношение собственного капитала к заемному. Оптимальное значение: 1.
3.Коэффициент покрытия инвестиций	0,43	0,42	-0,01	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение в мировой практике: ок. 0,9; критическое – <0,75.
4.Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,48	-0,3	+0,18	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных и долгосрочных заемных средств. Отношение должно быть, как минимум, положительное.
5.Коэффициент мобильности оборотных средств	0,36	0,45	+0,09	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества.
6.Коэффициент обеспеченности материальных запасов	-1,29	-0,9	+0,38	Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов. Нормативное значение: не менее 0,5
7.Коэффициент обеспеченности текущих активов	-0,57	-0,28	+0,29	Отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Нормативное значение: не ниже 0,1
8.Коэффициент	1	1	–	Отношение краткосрочной

краткосрочной задолженности				задолженности к сумме общей задолженности.

Коэффициент автономии организации на конец первого квартала 2014 г. составил 0,42. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение показывает, что ввиду нехватки собственного капитала (42% от общего капитала организации) положение ООО «Мейджик Транс» во многом зависит от кредиторов.

Значение коэффициента покрытия инвестиций на конец периода составило 0,42, что значительно ниже допустимой величины.

Значение коэффициента маневренности собственного капитала по итогам первого квартала 2014 г. составило -0,3. Отрицательная величина указывает на отсутствие у ООО «Мейджик Транс» собственного капитала, что крайне негативно характеризует положение организации.

Итоговое значение коэффициента обеспеченности материально-производственных запасов собственными оборотными средствами (-0,9) показывает, что материально-производственные запасы фактически приобретены за счет заемных средств, поскольку у ООО «Мейджик Транс» нет предназначенных для этих целей собственных оборотных средств.

Коэффициент краткосрочной задолженности ООО «Мейджик Транс» показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения (по состоянию на последний день анализируемого периода 31.03.2014 г.) и результаты деятельности ООО «Мейджик Транс» за анализируемый период.

Чистые активы превышают уставный капитал, при этом за рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов.

Положительно характеризующим результаты деятельности ООО «Мейджик Транс» показателем является следующий – существенная, по сравнению с общей стоимостью активов организации прибыль (3,9%).

Показателем, имеющим близкое к нормальному значение, является следующий – не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

а) Отрицательная динамика изменения собственного капитала относительно общего изменения активов (сальдо баланса) организации;

б) Неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;

в) Значительная зависимость организации от заемного капитала (собственный капитал составляет только 42% от общего капитала организации).

г) Неудовлетворительная структура баланса с точки зрения платежеспособности (коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами меньше нормы);

д) Коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала ООО «Мейджик Транс» составляет лишь 42% при критическом значении 75%).

На конец первого квартала 2014 г. финансовое положение ООО «Мейджик Транс» можно охарактеризовать как неудовлетворительное.

1.4. Логистическая система ООО ГК «Мейджик Транс»

Стратегические цели логистики на предприятии включают в себя: реализация корпоративной стратегии, обеспечение конкурентных преимуществ, сокращение затрат, увеличение оборачиваемости и доходности активов, адаптация компании к быстрым изменениям внешней среды, обеспечение прозрачности и управляемости бизнесом, снижение рисков и неопределенности при долгосрочном планировании, создание добавочной ценности продукта.

Основные задачи отдела логистики ООО «Мейджик Транс»:

1) Рационализация взаимодействий производства, складирования, снабжения и транспортировки.

2) Оптимизация процесса управления запасами.

3) Разработка алгоритмов управления операциями товародвижения.

4) Сокращение времени прохождения товаров от поставщика к потребителю.

5) Обеспечение адекватности материального, информационного, финансового и прочих потоков.

6) Сокращение общих логистических затрат.

7) Повышение качества сервисного обслуживания потребителей.

8) Стандартизация тары и упаковки.

Создание логистического центра в ООО «Мейджик Транс» осуществляется путем формирования организационно - функциональной структуры на основе делегирования части функций планирования, организации и контроля информационно – логистическому отделу логистического центра, осуществляющего формирование и координацию цепей поставок строительных судов путем информационного обмена между всеми участниками процесса снабжения и сосредоточения регулирующих функций в рамках единого логистического подразделения [12].

Компания в значительной степени зависима от поставщиков. Основу внутреннего организационно-функционального взаимодействия с отделами составляет обеспечение информационного обмена между отделом маркетинга и продаж; подразделением по организации перевозок и экспедированию; экономическим отделом и бухгалтерией, что позволяет осуществлять координацию и контроль движением материальных и иных потоков в процессе снабжения. Одним из конкурентов ООО ГК «Мэйджик Транс» является ОАО «Верный Путь».

Стоит заметить, что спрос на транспортные услуги, в ООО ГК «Мейджик Транс», превышает своих конкурентов. Данные представлены на рисунке 2.2.

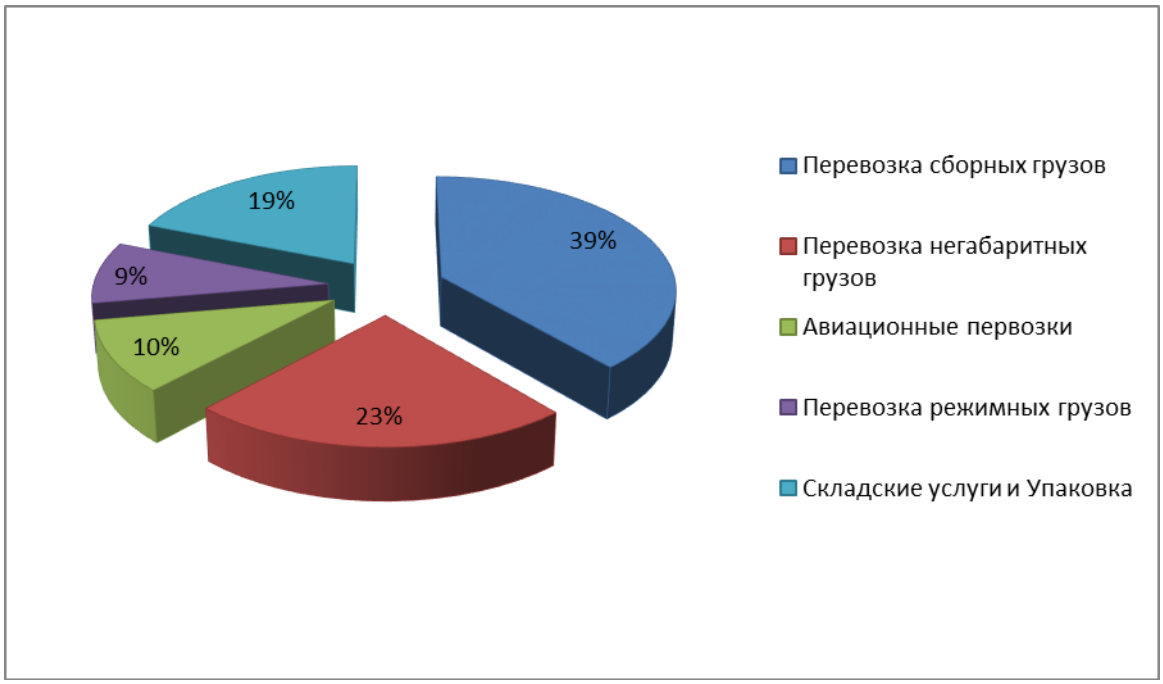


Рисунок 2.2. Динамика спроса на услуги ООО ГК «Мейджик Транс»

Отметим, что ООО «Верный Путь» работает через иностранного партнера, поэтому ценовая политика на предоставляемые услуги значительно выше.

В логистической системе работают люди, не способные по-новому управлять ею, они не имеют необходимых навыков, но способны получать выгоду и от ее неэффективности. В действительности заниматься логистикой следует самым квалифицированным и одаренным людям, полностью лояльным руководству и собственникам; с этой целью предприятием должно быть организовано их обучение, ротация рабочих мест и четкая схема карьерного роста. Подобные кадры зачастую имеются и в самой организации, их необходимо только выявить. Спрос на талантливых работников обязательно должен быть отражен в структуре их вознаграждения. Кроме того, вряд ли получится искоренить злоупотребления в сфере транспортной логистики, если ее сотрудники получают зарплату, несоответствующую контролируемым ими финансовым и материальным потокам.

Подразделения, обеспечивающие производства материалами, складирование, транспортирование, сгруппированы и подчиняются директору. На него возложена полная ответственность: управление и

регулирование потоками поступающего груза, отправляемого потребителю. Взаимосвязи между отдельными подразделениями характеризуются весьма невысокой интенсивностью.

Транспортировкой грузов руководит директор по маркетингу и отдел организации и экспедированию грузов.

Большинство проблем управления логистической деятельностью на ООО «Мейджик Транс» появляются на стадиях принятия заказа и доставки вследствие недочетов в организации и планирования процессов исполнения.

Причины этих проблем заключаются, прежде всего, в:

- несогласованности планов погрузки, связанной с недостатками организации управления на предприятии;

- недостатках и ошибках в планировании материальных затрат в связи с отсутствием достоверных данных о наличии свободного транспортного средства на плановый период;

- нерациональных методах и формах реализации материальных потоков, несинхронности отдельных фаз и стадий процесса движения груза,

- низком уровне качества автопарка, дефиците денежных средств;

- недостатках регулирования процесса исполнения заказа в связи с многозвенностью доведения задач до рабочих мест, недостаточности и задержке информации о ходе исполнения работ.

В качестве критерия оптимальности логистических процессов служит прибыль компании. Прибыль позволяет количественно оценить деятельность организации. Однако на ее уровень воздействуют и другие факторы хозяйственной, производственной и финансовой деятельности компании, и определить вклад логистики в общий уровень прибыли предприятия достаточно сложно.

В качестве возможных направлений деятельности в целях обеспечения высокой эффективности логистики могут выступать:

- интеграция складирования, транспортировки и системы создания запасов груза в единый механизм;

- экономическое обеспечение снабжения и транспортировки;

- установление максимально экономичных объемов отгрузок;

- эффективный выбор способов перевозки и вида транспорта;

- выработка оптимальных схем складирования и тактики сохранения предоставленных грузов.

Для компании ООО ГК «Мэйджик Транс» логистика является непрофильным, хотя и важным процессом. Специфика его деятельности заключается в том, что заказы, в основном, конфигурируются под заказчика, при этом предоставление множества «опций» осуществляется на предприятии, учитывая требования конкретных заказчиков.

Управление движением груза на предприятии осуществляет директор по логистике. Он занимается обработкой пришедших из отдела продаж заявок на транспортировку груза, подготовкой заявок, отправкой грузов, отслеживанием их прохождения. Обычно груз отгружается со склада и доставляется на грузовых автомобилях (самолетах), проходит таможню, затем производится проверка его комплектности. После этого груз попадает на склад. Груз проходит проверку и только потом заказчики оповещаются и товары отгружаются.

Выбор поставщиков автопарка в компании начинается с определения всех потенциальных источников, иными словами, поиска предприятий, предоставляющих необходимый транспорт или в принципе способных его предоставить. В процессе поиска проходят официальные или неофициальные торги между поставщиками, при этом цена является далеко не единственным критерием окончательного выбора. В результате отбирается один или, в случае, когда цена и качество примерно одинаковы, несколько поставщиков (вариант с несколькими поставщиками является более предпочтительным для подстраховки).

В компании используются различные критерии оценки поставщиков, предоставляющих автотранспорт:

- ценовые;

- по качественным характеристикам автотранспорта (крупногабаритный, рефрижераторы и т.д.).

Исходя из этого составляют статистику запаса автотранспорта. Тем не менее, основной критерий оценки выбора поставщика – это практика.

Как правило, большое число поставщиков обходится неоправданно дорого. Количество сотрудников, которые осуществляют размещение и отслеживании грузов и количества допускаемых ошибок напрямую зависят от числа поставщиков. Однако, прежде всего, необходимое сокращение числа поставщиков обусловлено следующим обстоятельством: если компания ориентирована на транспортировку грузов, то требования, предъявляемые ею к поставщикам автотранспорта настолько высоки, что приходится ограничивать их количество в силу недостаточного числа специалистов в сфере логистики, которые занимаются вопросами поставок. Это особенно свойственно предприятиям, обладающим новейшей технологией, и принимающим сложные заказы. Если требуется транспортировка грузов в течение длительного периода времени, для поставщика и заказчика предпочтительны долгосрочные контракты. Потребность в заключении контрактов с обеих сторон является очевидной.

В компании применяются следующие пути выявления количества грузов:

- Прогнозирование отгрузок (наиболее точный, но и самый трудоемкий способ).

- Учет прошлого опыта (например, предыдущий год - базовый; текущий год рассматривается, учитывая коэффициенты увеличения или уменьшения сбыта в сравнении с прошлым годом). Минус этого метода заключается в том, что не берутся в расчет изменения производительности труда, не учитывается разработка новой услуги, и, соответственно, использование нового автотранспорта.

- Объемно-стоимостный метод способствует выделению грузов наибольшей стоимостной активностью (к примеру, скоропортящиеся товары)

из общей массы запасов и сосредоточению максимального внимания на них, иными словами, заказ определяется наиболее точным методом 1 (самым трудоемким), а стоимостное малоактивные грузы могут определяться методом 2. Подобную классификацию по стоимостной активности можно расширить на любое число групп.

Чтобы эффективно управлять системой снабжения, привычных тендеров и административных способов не хватает. Максимальный успех возможен с применением современных эффективных аналитических инструментов. К примеру, электронные торги и системы стохастического прогнозирования спроса и управления запасами, каталоги взаимозаменяемого транспорта для минимизации затрат, модели оптимизации потребления ресурсов в зависимости от их конкретных характеристик и т.д.

Эффективное управление системой снабжения невозможно без обладания корректной информацией. Однако одних лишь сухих цифр, разумеется, недостаточно - необходимо понимать ситуацию в ряде важнейших областей. Руководство должно в мельчайших деталях знать процессы потребления внутри предприятия, рынок поставок и экономику поставщиков (конкурентов), знать, как меняются нужды потребителей и суммарные издержки потребления, в противном случае они находятся в уязвимом положении относительно поставщиков и конкурентов. Имея же такую информацию, предприятие способно добиться постоянного повышения эффективности собственной деятельности, оптимально влияя на множество доступных ей рычагов управления. Складировать грузы следует, исходя из колебаний циклов транспортировки. Оперативно-производственная работа склада состоит из работ по выгрузке, приему и рассортировке приходящих на склад материалов, их размещению и хранению, а также отпуска и доставки потребителю.

Эффективности складского технологического процесса достигают через его рациональное построение, то есть последовательным и четким

осуществлением складских операций. Все операции складского технологического процесса в компании могут быть разделены на три группы:

- операции по поступлению товаров;
- операции по хранению товаров;
- операции по отпуску товаров.

Информационная логистическая система ООО «Мэйджик Транс» охватывает не все финансовые, материальные и иные потоки, оказывающие влияние на погрузочный процесс. Логистическая система организации включает в себя совокупность элементов-звеньев, между которыми установились те или иные функциональные отношения и связи. Непосредственное рабочее звено информационной системы состоит из автоматизированного рабочего места управленческих сотрудников, информационного подразделения системы управления предприятия либо обособленной группы управленческого персонала, которые объединены общностью исполняемых информационных функций (операций, процедур).

1.5 Анализ конкурентной среды ООО ГК «Мейджик Транс»

Рассмотрим последовательно содержание и механизмы воздействия всех пяти сил на конкурентную стратегию ООО ГК «Мейджик Транс»:

- Сила переговорной позиции поставщиков. Ограниченные мощности по производству фитинговых платформ преодолимый барьер для компании. Основными поставщиками фитинговых платформ являются машиностроительные заводы России и Украины, выпускающие различные типы вагонов. Растущий спрос на полувагоны в связи с заменой подвижного состава и экспансия, осуществляемая другими ж/д операторами, может привести к сокращению мощностей по производству фитинговых платформ и ограничить масштабы расширения бизнеса ООО ГК «Мейджик Транс». В то же время в настоящий момент цены на фитинговые платформы существенно не изменились, при значительном росте стоимости полувагонов. В

ближайшие пять лет спрос на различные типы вагонов со стороны российских ж/д операторов, по нашим оценкам, превысит 300 тыс. единиц (плюс около 30% от прогнозируемого объема придется на украинских ж/д операторов). Между тем совокупные мощности российских и украинских машиностроительных заводов не превышают 70 тыс. вагонов в год. Следовательно, ж/д перевозчики могут столкнуться с дефицитом вагонов, но данный фактор одновременно послужит стимулом для наращивания машиностроительными заводами производственных мощностей, а в случае дефицита на рынке покупатели могут обратиться к иностранным поставщикам. Возможная смена приоритетов - с выпуска ж/д платформ на производство иных видов вагонов - зависит от запросов рынка и ценообразования. ООО ГК «Мейджик Транс» может продлить срок эксплуатации фитиновых платформ с 32 до 42 лет, отчасти отсрочив замену устаревших мощностей. Оператор также может выкупить у лизинговых компаний эксплуатируемые сейчас фитинговые платформы. Не считаю, что потенциальный дефицит платформ представляет угрозу стратегии развития ООО ГК «Мейджик Транс», однако повышение их стоимости может потребовать дополнительных затрат. Помимо этого, вследствие изменения тарифного регулирования РЖД разница в стоимости перевозок грузов в контейнерах и ж/д вагонах исчезнет, а возможное ускорение темпов роста стоимости фитинговых платформ потребует от компании дополнительных расходов на реализацию инвестиционной программы.

- Сила переговорной позиции покупателей - клиентов. На долю 10 крупнейших клиентов в 1 половине 2011 г. приходилось 19 % клиентских платежей, при этом крупнейшие клиенты - Русал и Volkswagen - обеспечил по 3% всех клиентских платежей. Компания не имеет потребителей, оборот которых приходится более 10 процентов от общей выручки от продажи услуг Компании.

- Угрозы со стороны продуктов - заменителей. Морской транспорт занимает ведущее положение в экспортных и импортных перевозках. Вместе

с тем, несмотря на низкую стоимость, сроки доставки грузов этим видом транспорта превышают соответствующий показатель ж/д перевозок и перевозок автомобильным транспортом, кроме того, при морских перевозках возникают дополнительные затраты, связанные с доставкой груза в порт и обратно.

Так же высока внутриотраслевая конкуренция со стороны подвижного состава дочерних обществ ОАО "РЖД" - ОАО "Первая грузовая компания" и "Вторая грузовая компания", обладающие значительным парком крытых вагонов, перевозящих контейнеропригодные грузы.

Высокая капиталоемкость бизнеса, большие временные и денежные затраты на приобретение стратегических активов. Учитывая цены на новые фитинговые платформы (свыше 2 млн. рублей за ед.), затраты на минимально необходимое количество фитинговых платформ (несколько тысяч ед.) будут составлять 100 - 200 млн. долл. Создание нового контейнерного терминала средней мощности занимает 5 и более лет, а стоимость строительства составляет около 70 - 150 млн. долл.

- Соперничество между компаниями - конкурентами. Железнодорожному транспорту принадлежит лидерство во внутренних перевозках. Российский рынок контейнерных перевозок охватывает железнодорожные, морские и автотранспортные перевозки. Однако из-за специфики российской экономики ж/д перевозки преобладают в совокупном объеме контейнерных перевозок.

Таблица 1.6

Характеристики основных видов транспорта.

Тип транспорта	**Основные характеристики**	**Плюсы**	**Минусы**
Морской	Основные потоки импорта и экспорта через Северо-Западный, Южный и Дальневосточные порты	Низкая стоимость	Медленная скорость
Автомобильный	Используется для перевозки на короткие расстояния и	Высокая скорость	Ограничение по

	доставки непосредственно покупателю.		расстоянию перевозки
Железнодорожный	Основной транспорт для перевозки на средние и дальние расстояния (около 3 842 км)	Высокая скорость. Наиболее эффективный на средние дистанции	Ограничение по доставке грузов до места назначения

Железнодорожный транспорт наиболее эффективен на средних и длинных дистанциях. Морской транспорт занимает ведущее положение в экспортных и импортных перевозках. Вместе с тем, несмотря на низкую стоимость, сроки доставки грузов этим видом транспорта превышают соответствующий показатель ж/д перевозок и перевозок автомобильным транспортом, кроме того, при морских перевозках возникают дополнительные затраты, связанные с доставкой груза в порт и обратно. Во внутренних перевозках основная конкуренция происходит между автомобильным и железнодорожным транспортом, однако их доля в совокупной структуре внутреннего грузооборота зависит от протяженности маршрута:

Менее 1,000 км: автотранспорт составляет львиную долю в перевозках в /из морских портов (50% на Дальнем Востоке, а в портах Северо - Западного и Южного бассейнов она уже составляет порядка 80%);

1,000-1, 200 км: одинаковая стоимость перевозок автомобильным и железнодорожным транспортом, выбор перевозчика будет зависеть от типа грузов и прочих факторов;

Более 1, 200 км: дешевле перевозки железнодорожным транспортом, максимальная эффективность достигается на дистанции до 3,000 км. В тоже время сейчас эффективная протяженность ж/д перевозок сокращается до 800 км, и на фоне развития инфраструктуры мы ожидаем, что данная тенденция продолжится. В некоторых регионах России железная дорога зачастую

является единственным видом транспортировки грузов, как например, в восточной части Урала.

Конкуренция между железнодорожными и морскими операторами на длинных маршрутах между Дальним Востоком и странами АТР и европейскими странами, в том числе Россией ежегодно обостряется. Как говорили ранее, предложения фрахтового тоннажа значительно превышает спрос. Выпускается все больше морских судов, большой вместимости - 10 - 15 тыс. ДФЭ. Так же во время кризиса, ставки за морской фрахт были значительно снижены, разница перевозки из Шанхая в Санкт - Петербург между железнодорожным и морским транспорт составляла до 1 500 долларов. В 2011 г. разрыв сокращен, но тем не менее, ставки морских перевозок на уровень ниже железнодорожных.

Таблица 1.7

Рынок контейнерных перевозок по сети РЖД и доля ООО ГК «Мейджик Транс» в 2012 - 2014 г. в тыс. ДФЭ.

Сообщение	2012 г.			2013 г.			2014 г.		
	Российский рынок	Из них «Мэйджик Транс»	Доля Компании	Российский рынок	Из них «Мэйджик Транс»	Доля Компании	Российский рынок	Из них «Мэйджик Транс»	Доля Компании
Импорт	576	199	34,55 %	319	96	30,09 %	465	190	40,86 %
Экспорт	596	311	52,18 %	469	237	50,53 %	572	264	46,15 %
Транзит	154	23	14,94 %	119	19	15,97 %	153	29	18,95 %
Внутренние	1127	916	81,28 %	1015	746	73,50 %	1117	719	64,37 %
Итого	2453	1449	59,07 %	1922	1098	57,13 %	2307	1202	52,10 %

Основное снижение рыночной доли пришлось на внутренние перевозки, где доля Компании составила в 2014 г.64,4% по сравнению с 73,5% годом ранее. В то же время доля перевозок подвижным составом ООО ГК «Мейджик Транс» в импортном сообщении - наиболее динамичном сегменте рынка контейнерных перевозок - выросла за год с 30,0% до 40,9%. В целом, Компания сохранило свои позиции крупнейшего игрока на рынке железнодорожных контейнерных перевозок.

К первой половине 2015 г. компания подошла со следующими результатами:

Таблица 1.8

Российский рынок контейнерных перевозок и доля ООО ГК «Мейджик Транс» в 2012 г., 2014 г. и первой половине 2015г.

Период	**Российский рынок**			**ООО ГК «Мейджик Транс»**			**Доля компании ООО ГК «Мейджик Транс»**		
Месяц/ год	2014	2013	2012	2014	2013	2012	%% ТК 2012	%% ТК 2013	%% ТК 2014
Январь	193,9	154,9	185,7	102,9	79	105	56,5%	51,0%	53,07 %
Февраль	187,3	156,8	182	96,1	81,3	104,9	57,6%	51,8%	51,31 %
Март	220,5	181,1	199,6	114,4	93,2	118,9	59,6%	51,5%	51,88 %
Апрель	217,6	190,5	204,5	112,6	99,7	124	60,6%	52,3%	51,75 %
Май	220,1	187,2	210,3	115	97,3	126	59,9%	52,0%	52,25 %
Июнь	217,7	188,2	202,7	113,1	102	121,7	60,0%	54,2%	51,95 %
Итого 1 полугодие 2014 г.							59,06	52,14	52,03

							%	%	%
Июль	220,1	198	223,3	113,9	106,4	136,1	60,9%	53,7%	52%
Август	231,7	210,5	218,9	114,6	109,7	130,4	59,6%	52,1%	49%
Итого 8 месяцев 2014 г.	1708,9	2306	2452,6	882,6	1201,9	1448,4	59,1%	52,1%	51,6%

За 1 полугодие 2014 ООО ГК «Мейджик Транс» сохранил на российских контейнерных перевозок - 52 %. Снижение объемов произошло в транзитном и внутрироссийском сообщениях на 3,8 % и 2,4 %, соответственно.

Доля ООО ГК «Мейджик Транс» в общем объеме отправок контейнерных поездов на сети РЖД выросла с 42% в 2012 г. до 56% в 2013 г. В результате работы Компании по организации ускоренных контейнерных поездов, доля контейнеров, перевезенных на оборудовании Компании в составе ускоренных контейнерных поездов, выросла до 22% по сравнению с 11% годом ранее и перевезено 267 тыс. ДФЭ по сравнению с 126 тыс. ДФЭ.

В 1 полугодии 2014 г. ООО ГК «Мейджик Транс» отправлено 156 тыс. ДФЭ в составе контейнерных поездов, что составляет 24 % от контейнерного оборота Компании и 49 % от общего объема КП курсирующих по РЖД, но доля компании по сравнению с аналогичным периодом 2013 г. снижена на 1 %.

К числу основных конкурентов ООО ГК «Мейджик Транс» относятся компании-операторы подвижного состава, имеющие в собственности фитинговые платформы и контейнеры, и организующие перевозки грузов в контейнерах по железным дорогам, предоставляя "сквозную услугу". Это ООО "Модуль", ЗАО "Русская тройка".

На пять крупнейших железнодорожных перевозчиков приходится порядка 70% всего рынка, в то же время около половины (52%) рынка составляет ООО ГК «Мейджик Транс». Однако доля рынка варьируется в

зависимости от направления. Так, на внутренних перевозках доминирует ООО ГК «Мейджик Транс», но на транзитных направлениях - транспортная группа FESCO. Оставшиеся 30% рынка занимают свыше тысячи других небольших компаний, что открывает для крупных игроков обширный горизонт для сделок по слияниям и поглощениям.

Таблица 1.9

Характеристики основных конкурентов ООО ГК «Мейджик Транс»

Компания	**Основные сервисы и направления**	**Структура парка, 2014**	**Операционные результаты, 2014**
ООО ГК «Мэйджик Транс»	- интермодальные перевозки; -ж/д и автомобильные перевозки; -терминальные услуги; -отслеживание контейнеров	- 58362 контейнера - 24735 платформ - 403 грузовиков 496 полуприцепов-контейнеровозов - 47 ж/д терминалов	- перегружено 1,46 млн. TEU на терминалах - перевезено 1,096 млн. TEU
Модуль	-интермодальные перевозки; -ж/д и автомобильные перевозки; -терминальные услуги.	- 800 платформ - 3 терминала - 34 грузовика	- перевезено 470 тыс. TEU
FESCO	- интермодальные перевозки; - ж/д и автомобильные перевозки; -терминальные	- 47 судов - 3 портовых терминала - 16 тыс. контейнеров - 3 371 платформа	- перегружено в портах 1 382 млн. TEU

	услуги; -отслеживание контейнеров	(включая 1439 шт. Русской Тройки)	
Восточная стивидорная компания	-стивидорные услуги (хранение, отправка и перевалка) на Дальнем Востоке и соединение с Транссибирской магистралью; -логистические услуги	Только оборудования для перевалки грузов	Пропускная способность 550 тыс. TEU
ДВТГ	-интермодальные перевозки; -ж/д и автомобильные перевозки; -терминальные услуги; -логичтисческие услуги	- общий парк 9 тыс. шт. (включая вагоны и контейнеры, платформы) - 3 ж/д терминала - 1 порт	- перевезено 142,5 тыс. TEU (включая дочерние предприятия) - перегружено на терминалах 60 тыс TEU

Источник: данные компаний.

Доля компании ООО ГК «Мейджик Транс» на рынке российских контейнерных перевозок в 1 полугодии. 2014 г. осталась на уровне 52%. Доля ООО "Модуль" увеличилась на 1,3%, ФЕСКО снижена на 0,2%. Доли остальных игроков российских контейнерных перевозок изменились минимально. Интенсивный рост рынка контейнерных перевозок в 2011-2012 гг. наряду с его либерализацией стимулировал рост инвестиций в подвижной состав. За указанный период парк увеличился на 33% до 112 тыс. условных ДФЭ (против 84 тыс. условных ДФЭ в 2011 г.). В настоящее время

совокупный подвижной парк в России оценивается в 122 тыс. ДФЭ или в 42 тыс. фитинговых платформы (по итогам 1 полугодия 2015г.). Однако существенные инвестиции направлялись небольшими частными операторами и лизинговыми компаниями. Сейчас ООО ГК «Мейджик Транс» является владельцем крупнейшего парка фитинговых платформ, занимая 60% рынка. Дальнейшее расширение общего парка (на 7% в среднем в год в 2015- 2020 гг., согласно A. T. Kearney) будет связано с ростом объема транспортировки и заменой устаревшего парка (списание в размере 1.3 тыс. платформ в год).

Компания сохраняет лидирующее положение на рынке перевалки ж/д контейнеров на сети РЖД. Однако, несмотря на рост объемов грузопотока рыночная доля ООО ГК «Мейджик Транс» в 2014 как и в 2013 году продолжила сокращаться, снизившись, таким образом, с 37% в 2012 году до 34% в 2014 г.

В 1 полугодии 2015 г. обработка контейнеров на терминалах ООО ГК «Мейджик Транс» составила 31,1% - 784 тыс. ДФЭ. На терминалах грузоотправителей/ грузополучателей отработано - 31,7 %. Портовые терминалы увеличили долю до 18,3%, доля обработки на терминалах РЖД составляет 18,9%.

На основании представленных данных составим SWOT-анализ компании ООО ГК «Мейджик Транс».

1.6 SWOT-анализ и конкурентные преимущества ООО ГК «Мейджик Транс»

Конкурентная стратегия представляет собой образ долговременных действий транспортного предприятия в борьбе с конкурентами, опирающийся на повышение качества транспортной продукции, снижение издержек, дифференциацию продукции, проникновение на новые рынки с целью получения конкурентных преимуществ.

Таблица 1.10.

SWOT - анализ ООО ГК «Мейджик Транс».

Сильные стороны	Слабые стороны
- ведущий игрок на рынке ж/д перевозок, доля рынка – 42% - уникальная база активов, возволяющая предоставлять услуги «от двери до двери», трудно построить аналогичную - лидер по разработке интегрированных логистических решений - богатая и диверсифицированная база активов - широкая география бизнеса - прочные взаимоотношения с основным партнером РЖД	- относительно устаревший парк - необходимость значительных инвестиций в расширение парка - низкий уровень загрузки небольших контейнерных терминалов - отсутствие развитой портовой инфраструктуры
Возможности	**Угрозы**
- динамичный рост российского контейнерного рынка на фоне экономического подъема и повышения уровня контейнеризации - увеличение потоков импорта на фоне роста внутрннего потребления - развитие интегрированных логистических услуг - развитие новых маршрутов - оптимизация структуры парка в целях повышения эффективности операция	- рост рынка медленнее прогнозируемого - конкуренция со стороны других видов перевозок - растущая конкуренция со стороны небольших игроков - недостаток мощностей про производству ж/д вагонов, что модет привести к росту стоимости фитинговых платформ и их дефициту - возможные изменения в тарифообразовании РЖД - возможное антимонопольное регулирование сегмента

Благоприятное положение ООО ГК «Мейджик Транс» на российском рынке контейнерных перевозок обусловлено следующими основными конкурентными преимуществами:

1. ООО ГК «Мейджик Транс» является лидером рынка услуг по железнодорожным контейнерным перевозкам, терминальной обработке и сопутствующим услугам на Российском рынке контейнерных перевозок.

По состоянию на 30 июня 2011 г. доля Компании ООО ГК «Мейджик Транс» в общем объеме перевозок контейнеров по сети РЖД составляет 52 %. Доли перевозок отдельных компаний - конкурентов не превышают 7,3%.

2. В активах компании ООО ГК «Мейджик Транс» крупнейший в России парк железнодорожных фитинговых платформ и крупнотоннажных контейнеров - 60% российского рынка. С начала самостоятельной деятельности Компании с 2006 г. количество платформ выросло на 17% и составляет более 24,3 тыс. ед., количество контейнеров ISO увеличилось на 34% - 58,8 тыс. ед.

3. Терминальная сеть ООО ГК «Мейджик Транс» (46 терминалов в собственности и 1 в аренде) обладает в России общенациональным географическим охватом и стратегическим присутствием в крупнейших транспортных центрах, важных железнодорожных узлах и на пограничных переходах.

Компания сохраняет лидирующее положение по перевалке контейнеров на сети терминалов РЖД - доля переработки контейнеров на терминалах ООО ГК «Мейджик Транс» составляет 31,1%.

Благодаря обширной сети пунктов назначения, Компания не зависит от какого-либо одного региона или маршрута.

1. В полной мере можно сказать, что компания ООО ГК «Мейджик Транс» - это холдинг, сбытовая сеть которого насчитывает более чем 130 отечественных офисов продаж и центров обслуживания. Регионы присутствия компании это 23 страны, в которых ООО ГК «Мейджик Транс»имеет - 7 представительств, 3 совместных предприятия, 3 дочерних Компании, 29 компаний - агентов и региональных партнеров за рубежом. Совместные предприятия и дочерние общества находятся в Австрии, Корее, Китае, Словакии, Финляндии, Германии и др. странах.

Значимым событием в истории ООО ГК «Мейджик Транс» приобретение контроля над 67% акций АО "КеденТрансСервис" вторым по

размеру после рынка РФ на пространстве 1520, ведущего частного оператора сети железнодорожных терминалов в Республике Казахстан.

2. Занимаемое ООО ГК «Мейджик Транс» ведущее положение в секторе железнодорожных контейнерных перевозок позволило сформировать широкую клиентскую базу, насчитывающую более 20 000 клиентов, и географически диверсифицировать структуру маршрутов. Клиенты Компании - это разнообразные предприятия, от малых до крупных, которые осуществляют деятельность в различных отраслях и секторах и находятся в самых различных географических регионах, а также крупные экспедиторские компании. На долю десяти крупнейших клиентов в первом полугодии 2011 г. пришлось 18,9% полученных Компанией доходов (доля ни одного из клиентов не превышают 4%).

Проведенный анализ конкурентной стратегии ООО ГК «Мейджик Транс» показывает, что Компания имеет уникальные возможности по повышению эффективности основных видов деятельности, освоению новых ключевых компетенций и росту рентабельности стратегических активов.

Слабыми сторонами ООО ГК «Мейджик Транс» является высокий процент износа основных средств, недостаточное развитие терминально - логистической инфраструктуры, а также специализация преимущественно на перевозках железнодорожным транспортом.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КОМПАНИИ ООО ГК «МЕЙДЖИК ТРАНС»

2.1. Пути повышения эффективности транспортно-экспедиторского обслуживания компании

Внедрить какие-либо изменения в логистических подразделениях торгово-производственных компаний намного сложнее, чем в рамках транспортных фирм. В последних решения принимаются быстрее, а

сэкономленные средства могут пойти, на ремонт гаражей или улучшение социальных условий работников. Вместе с тем подходы к оптимизации перевозок схожи для всех компаний.

Бытует мнение, что повысить эффективность перевозок можно, лишь сократив затраты. Бывают ситуации, когда в транспортной компании в течение многих лет в административном порядке происходили сокращения и урезания, но становилось только хуже. Например, иностранные собственники одной транспортной компании, расположенной в Центральном регионе России, поставили задачу повысить прибыльность бизнеса на 10%. Руководство решило снизить затраты за счет сокращения заработной платы сотрудников на 10% и бюджетов различных служб на 20%. В итоге компания получила краткосрочную выгоду и добилась требуемого сокращения затрат в ближайшем квартале. Но буквально через три месяца это обернулось катастрофой: уволились все более-менее квалифицированные водители и ремонтники, в разы возросли простои собственного транспорта, начались срывы перевозок, произошел отток клиентов. Компания понесла убытки (более 20 млн руб. за полгода), и в дальнейшем ей стоило большого труда вернуть себе прежнюю репутацию и объемы перевозок.

Вывод напрашивается сам собой: повышая эффективность только за счет сокращения затрат, возрастает риск получить краткосрочный и обманчивый эффект, который в дальнейшем может привести к большим финансовым потерям.

Ключевое место в повышении эффективности автотранспортных перевозок занимает качество и оперативность оказываемых услуг. Это главный механизм привлечения новых клиентов и увеличения оборота компании. Представим, что доход транспортной фирмы с одного километра или машино-часа составляет 100 руб., а расходы – 80 руб. Таким образом, цель – не только сократить затраты до 70 руб., увеличив прибыль с единицы транспортной работы до 30 руб., но и увеличить объемы самих перевозок.

Первый шаг к повышению эффективности обслуживания - разделение обязанностей служб логистики и эксплуатации.

В любой транспортной компании должно существовать разделение обязанностей. Есть логистическая служба, которая задает правила перевозочного процесса, и есть эксплуатационно-ремонтная служба, которая решает поставленные задачи. Распространенная ошибка – подчинение этих служб одному руководителю, например, начальнику службы эксплуатации (в транспортной компании) или начальнику автотранспортного подразделения (на предприятии).

Логистическая служба получает заявки, планирует эффективные маршруты, согласует время доставки и передает четкие и понятные задания в эксплуатационную службу, затем следит за качеством выполнения этих заданий в процессе перевозки. Также эта служба занимается поиском транспорта на стороне в случае нехватки собственного. Можно подчинить логистическое подразделение даже коммерческой службе (что, впрочем, имеет свои минусы).

Задача эксплуатационной службы – выполнить перевозку в заданные сроки на исправном транспорте с заданным уровнем эксплуатационных затрат, а также гарантировать сохранность груза, своевременно подать машину под погрузку и под разгрузку, обеспечить опрятность водителей и корректное общение с клиентом.

Второй шаг к достижению эффективности, является налаживание достоверного первичного учета.

При отсутствии нормальной учетной системы говорить о каких-то изменениях бессмысленно. Не возможно увидеть и оценить плоды своих трудов. На рынке сейчас существует множество информационных систем, которые позволяют выписывать и обрабатывать путевые листы, вести помашинный учет затрат, рассчитывать эксплуатационные показатели и многое другое. Очень часто сталкиваются с тем, что при попытке внедрить учетную информационную систему возникает масса вопросов о правильном

учете шин и аккумуляторных батарей. Встает вопрос о правильном отношении затрат на горюче-смазочные материалы на машину при котловом методе списания. Возникают трудности при отслеживании факта установки запчастей. Не маловажным является и документальный вопрос, которыми должна сопровождаться внутренняя деятельность служб. В одной крупной автотранспортной компании постановка учетных процессов заняла шесть месяцев – настолько все было запущенно. Люди просто не хотели работать по-новому. На практике постоянно сталкиваются с тем, что вести достоверный учет диспетчеры, водители, ремонтники и снабженцы не желают, так как это не только повышает требования к качеству их работы, но и сокращает возможности злоупотреблений. Так, в одной транспортной фирме (общий парк этой компании составлял более 3000 единиц транспорта) в региональном подразделении на 800 автомобилях (из 1000) были сломаны спидометры. И это касается не только грузовых, но и легковых машин. Были случаи, когда спидометры выходили (а скорее, выводились) из строя на новых машинах стоимостью 80 тыс. долл. США. Поэтому внедрение информационной системы учета автотранспорта должно стать логичным завершением большой работы по постановке первичного учета, а никак не ее началом.

Помашинный учет доходов и затрат важен также, если необходимо принять решение о своевременном обновлении техники. Возникает вопрос о целесообразности держать в автопарке компании седельный тягач, затраты на ремонт которого съедают всю прибыль, полученную с этой машины, а сумма их за три года эксплуатации равна стоимости новой машины.

Третий шаг - не стоит доверять на 100% информации GPS-датчиков.

Для более достоверного учета сейчас широко используются GPS-датчики. Они позволяют увидеть реальный маршрут каждой машины, отследить динамику расхода топлива, скорость движения и многое другое. Казалось бы, это хорошее решение некоторых проблем. Однако эти устройства, как и спидометры, очень легко вывести из строя. Что еще более

важно – показатели, снятые с GPS-датчиков, не являются основанием для изменения каких-то первичных данных, указанных в путевых листах, и для последующего наказания водителей.

Известен случай, когда в транспортной компании группа водителей-активистов, уличенных с помощью показаний GPS-датчиков в сливе топлива и приписывании километража в путевых листах (в сговоре с диспетчерской службой), выиграла судебное дело. Вот пример фразы из заключения по подобным судебным разбирательствам: «Прокурорской проверкой установлено, что приобретенные компанией навигаторы могут использоваться для контроля состояния автотранспорта и его местонахождения. Однако они не являются безусловным основанием для расчета точного пробега автомобилей, определения фактических затрат на топливо и, соответственно, для привлечения водителей к материальной ответственности за его перерасход. Показания навигаторов могут учитываться в каждом конкретном случае лишь в комплексе с иными доказательствами».

Обязательным является и внимание нормам расхода ГСМ и справочнику расстояний. Зачастую тут кроется золотое дно с точки зрения сокращения затрат. Практически в любой транспортной компании можно сократить затраты на 15%, лишь обновив нормативы ГСМ и расстояний и начав их контролировать. Из этого можно выделить ряд проблем, с которыми сталкиваются компании:

Проблема 1. Реальный расход топлива меньше заявленного в путевом листе. Расход бензина вычисляется исходя из нормативов, а не из реального пробега. Водители указывают в путевых листах пробег и расход топлива по нормам, а разницу, если она есть, оставляют себе. Поэтому важно правильно определить норму расхода. Брать ее надо не из технического паспорта машины, не из специальной литературы и не из утвержденных нормативов расхода горюче-смазочных материалов (ГСМ) – нужно замерить расход топлива для каждого автомобиля на всех маршрутах, которые он

обслуживает, и в разных режимах работы. Необходимо обязать диспетчера прокладывать маршруты с учетом расхода ГСМ, а после каждого рейса – контролировать показания спидометра и количество горючего в баке. Исключить оплату наличными. Контролировать число заправок и объемы залитого топлива позволят топливные карты. Тогда риск сговора водителя с сотрудниками АЗС станет минимальным.

Эффективный способ борьбы с кражей горючего – бонус за экономию. Стоит ввести систему поощрений за сбереженное топливо – и водители сразу перестанут оставлять его себе. И тут важно избежать типичной ошибки руководителей, которые, добившись после введения бонусов хорошего результата, принимают этот показатель за норматив, а значит – лишают сотрудников возможности зарабатывать поощрения в дальнейшем.

Проблема 2. Ненужный ремонт, за который водители получают откат от автосервиса. Решить эту проблему, как и предыдущую, поможет отказ от оплаты наличностью. Безналичный расчет практически не оставляет шанса сотрудникам сервиса и водителям нагреть руки на липовом ремонте. По возможности требовать от водителя предъявлять замененные детали. Также дадут эффект поощрения за профилактику поломок и своевременную починку автомобиля. Если после каждого рейса водитель будет докладывать механику о появившихся шумах и т. п., потребность в крупном ремонте будет возникать совсем не часто. А мелкие неисправности сможет устранить и собственная ремонтная бригада компании.

Проблема 3. Простой машин. Самое эффективное средство борьбы с простоями – использование GPS-приемников, позволяющих следить за движением транспорта. Однако они достаточно дороги, поэтому потери от простоев не всегда оправдывают их приобретение. Можно поступить иначе: обязать водителя в каждой контрольной точке просить у клиента подпись с указанием даты и времени. Минус этого способа – в том, что не всегда можно определить, был ли сбой графика вызван объективными причинами (пробка, закрытый переезд) или же он произошел из-за нерадивости водителя

(который, например, спал, а затем сослался на якобы случившуюся пробку). Наиболее целесообразно будет ввести систему поощрений за количество рейсов – тогда водитель сам будет заинтересован в том, чтобы избегать простоев.

Проблема 4. Работа налево. Здесь стоит возложить на диспетчеров задачу прокладывать точные маршруты и контролировать показания спидометра и объем горючего в баке. Второй совет – использовать GPS-приемники. Если работодатель по тем или иным причинам не может платить водителям рыночную зарплату, у них непременно возникает необходимость в подработках. В такой ситуации жесткие санкции за левые рейсы вводить не стоит; главное – чтобы подработки не мешали компании выполнять все нужные перевозки.

Проблема 5. Липовые документы из гостиниц. Водитель может ехать без остановок или спать прямо в машине на трассе и при этом покупать липовые документы из мотеля, чтобы работодатель компенсировал расходы на ночлег. (Здесь проблема заключается не только в ущербе для компании – важны также вопросы безопасности движения, состояния здоровья и даже жизни водителя.) И опять же: лучше всего – работать с мотелями по безналичному расчету. А если перейти на такую систему расчетов сложно – как минимум стоит рассмотреть положение о командировках, в котором будут зафиксированы предельные суммы компенсации расходов на гостиницу.

Многие работодатели мечтают нанять самого лучшего в мире водителя за самое низкое в мире жалованье. Если удается найти водителя, который согласен работать за 8–10 тыс. руб. в месяц (и при этом собирается кормить семью), вполне вероятно, что он намерен компенсировать скупость работодателя бензином, запчастями, получением выплат по липовым чекам и пр. На мой взгляд, лучше всего от неблаговидных действий сотрудников уберегают достойная зарплата и хорошие условия труда, которыми работник не захочет рисковать ради разовой выгоды.

Четвертый шаг - необходимость обязательно регламентировать деятельность компании.

Кроме нормативов, любая служба эксплуатации должна иметь набор регламентов своей деятельности и строго их выполнять. Поскольку эта служба – исполнительная структура, то долю самодеятельности в ней нужно свести к минимуму, а 95% действий должны выполняться строго в соответствии с регламентами.

Пятый шаг – разработка системы ключевых показателей эффективности.

Система KPI должна быть многоуровневой. Например, самый верхний уровень (светофорный) предназначен для директора компании и может включать в себя такие показатели, как прибыль по конкретным направлениям перевозок, долю простоя машин, количество выполненных заявок в срок. Это показатели, которые позволяют оценить деятельность транспортной компании в целом и дают информацию для принятия управленческих решений. На операционном уровне должны применяться показатели, которые напрямую влияют на показатели светофорного уровня и дают понимание причин возникновения проблем. Это могут быть, например, показатели прибыльности по каждой транспортной единице, процент загрузки транспорта, коэффициент технической готовности. Всего существует более 30 показателей, позволяющих оценить эффективность работы транспорта, и важно правильно выбрать те семь-десять из них, которые будут использоваться в работе транспортной компании и объективно отражать ситуацию.

Шестой шаг - уровень транспортного сервиса.

Никому не нужна транспортная компания, которая сократила издержки до минимума, получает хорошую прибыль, но постоянно срывает сроки перевозок из-за поломок машин или других форс-мажорных ситуаций. Работа логистической службы не меньше, а, наверное, даже больше влияет на

прибыль компании. Главные инструменты здесь – правильная маршрутизация и диспетчеризация перевозок. Эти инструменты позволяют:

- максимально эффективно использовать машину, организуя перевозку попутных и обратных грузов, повышая KPI «загрузка транспорта» и «сокращение холостых пробегов»;

- обеспечивать перевозку точно в срок с нужным качеством.

Часто автотранспортная перевозка – лишь одно из звеньев какой-либо мультимодальной перевозки, и сбой сроков может привести не только к потере клиентов, но и к большим операционным затратам. Предположим, машина задержалась в пути на 24 часа, и все это время железнодорожный вагон стоял в ожидании. Следовательно, заказчик и компания несет расходы. Можно представить, какая будет плата, если ожидает не вагон, а грузовое судно в порту. Очень часто руководитель транспортной компании узнает о таких ситуациях через две-три недели после перевозки, когда в компанию приходят счета за простои. Учитывая все сказанное, считаю важным порекомендовать не пытаться экономить на персонале логистической службы и на инструментах автоматизации. Вложенные средства при правильном их использовании многократно окупятся.

Удачный пример грамотной диспетчеризации можно привести, если обратиться к работе автотранспортного цеха предприятия (АТЦ) или логистического подразделения внутри производственной либо торговой компании. Наверное, многие слышали такое слово, как центрозавоз. Это организация перевозки таким образом, чтобы одно транспортное средство обеспечивало сразу несколько заявок клиентов. Именно центрозавоз – главный инструмент логистической службы, позволяющий повысить эффективность перевозок.

На рисунке 3.1. изображен основной принцип центрозавоза.

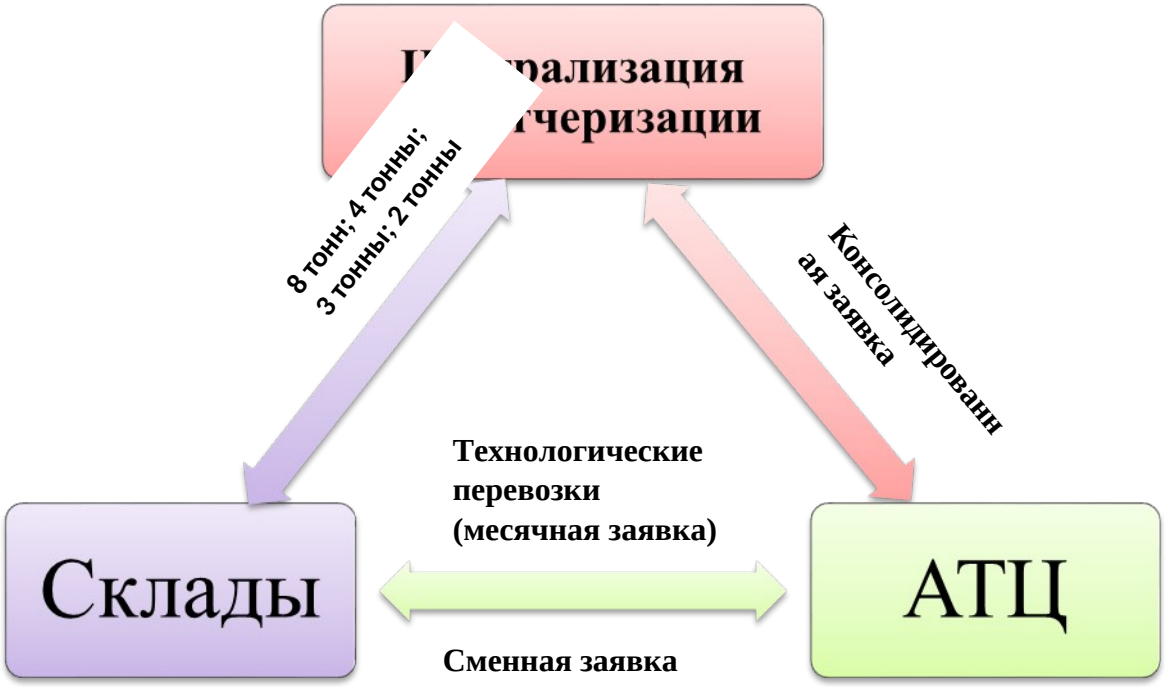


Рисунок 2.1. Организация доставки грузов по принципу центровоза

На рисунке видна схема работы логистической службы, которую выполняет центральная диспетчерская. Таким образом, поступающая туда заявка уже содержит не количество требуемых единиц транспорта, а вид и объем транспортной работы. Склады стали сообщать, что им нужно привезти и в какое время, и уже диспетчерская служба определяла вид транспорта для перевозки и маршрут. Именно из диспетчерской задания поступали в автотранспортный цех, сотрудникам которого оставалось лишь выполнить их. В результате внедрения центрозавоза удалось высвободить 50% транспортных средств и организовать выполнение сторонних заказов, благо потребность в перевозках в регионе была очень высокой. Дополнительный доход позволил на 70% покрыть затраты предприятия на транспортное обеспечение. Если же применить столь же эффективные меры по централизованному использованию транспорта в рамках работы транспортной компании, то те же самые принципы позволят обслуживать большее количество клиентов, а, следовательно, повысить доход на единицу транспорта, что и является целью повышения эффективности перевозок.

Итак, перейдем к мероприятиям, направленным на повышение эффективности управления перевозками за счёт предварительного планирования, контроля основных этапов перевозки, оптимизации взаиморасчетов с заказчиками и поставщиками услуг.

Предлагаем ООО ГК «Мейджик Транс» внедрение единой корпоративной информационной системы управления грузоперевозками «Бизнес Про 4», которая позволит работать как в онлайне, так и при отсутствии соединения с Интернетом.

Целью внедрения комплексной системы управления грузоперевозками является решение целого ряда актуальных бизнес-задач. В настоящее время для учёта компания использует собственную разработку, требующую постоянного соединения с Интернетом. Сложности возникают в случае обрыва канала связи, приходится вручную заполнять бумажные бланки, а затем после восстановления связи повторно вносить эти данные в систему. Помимо этого, для выбора клиента из списка приходится загружать весь справочник контрагентов размером 2-3 Мб, что отнимало много времени. Кроме того, существует ряд проблем:

- отсутствие настраиваемых прав доступа сотрудников к информации;

- отсутствие системы планирования доставки грузов, т.к. распределение заказов нигде не фиксировалось;

- невозможность расчёта полной себестоимости перевозки.

Целью внедрения является решение следующих задач:

- сформировать единую информационную среду, в рамках которой будут выполняться основные бизнес-процессы компании, обеспечение единства процессов.

Для достижения этой цели должны быть реализованы следующие задачи:

- реализация при построении системы принципа однократного ввода в систему первичных данных, которые используются на всех уровнях, охваченных реализацией данного проекта;

- свести в единую базу информацию по движению грузов и финансовым взаиморасчётам;

- получить удобный инструмент для коллективной работы, оптимизировать человеческие ресурсы;

- избежать повторного ввода данных в другие системы учета;

- сделать возможным мгновенное получение любых отчетов.

Рассмотрев несколько предложений, существующих на сегодняшний день на рынке 1Т, автором была выбрана система управления грузоперевозками «Бизнес Про 4».

Ключевыми факторами выбора системы были:

- максимальное соответствие решения всем поставленным задачам;

- профессиональное отраслевое решение для транспортно-экспедиционных компаний;

- простой и удобный в работе интерфейс;

- высокая скорость внедрения, возможность доработки и интеграции системы с используемым программным обеспечением;

- приемлемый бюджет проекта.

Система «Бизнес Про 4» также обеспечивает управление местной доставкой для выполнения перевозок «от двери до двери». Учет заявок на местную доставку ведется как в ручном, так и в автоматическом режиме. На основании принятых заявок формируются маршруты развозки с возможностью планирования очередности, времени погрузки или разгрузки грузов по каждой заявке. Для прокладки оптимальных маршрутов возможно сопряжение системы с электронными картами местности.

Система позволяет осуществить калькуляцию всего процесса перевозки, с момента размещения заказа до выдачи груза клиенту. Предусмотрена возможность автоматического расчета стоимости услуг по перевозке грузов по алгоритмам, настроенным под конкретного пользователя. Калькуляция доходов и расходов может быть выполнена в целом по рейсу и по каждому грузу в отдельности.

В следующем разделе оценим эффективность внедрения предложенной системы.

2.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

После передачи системы «Бизнес Про 4» в рабочую эксплуатацию сотрудников ООО ГК «Мейджик Транс» происходит переход в режим сопровождения. В рамках сопровождения проводится: консультирование сотрудников ООО ГК «Мейджик Транс» по текущим вопросам работы с системой посредством электронной почты, телефона, а также с выездом специалиста на место установки программы; предоставление новых версий

продукта, содержащих наращивание базового функционала системы; исправление выявленных ошибок; учет изменений в законодательстве.

Далее подсчитываем инвестиции на осуществление проекта:

- приобретение стартового пакета лицензий

- стоимость проведения предпроектного обследования, разработки и написания технического задания, стоимость программирования, тестирования и внедрения.

Основываясь на опыте транспортно-экспедиционных компаний, со схожими с ООО ГК «Мейджик Транс» условиями работы и пакетом предоставляемых услуг, ранее внедривших систему «Бизнес Про 4», принимаем размер инвестиций равным 3,5 млн. руб. Планируется, что на полное внедрение данного продукта уйдет около 6 месяцев.

Система «Бизнес Про 4» позволит сократить штат сотрудников на 6 человек, из них: бухгалтер - 1 человек, агент по приему заказов - 3 человека, менеджер - 2 человека. Экономия на фонде оплаты труда в первый год после внедрения системы составит:

- бухгалтер: 25000*12=300000 руб.

- агенты по приему заказов: 19000*12*3=684000 руб.

- менеджеры: 22000*12*2=528000 руб.

Всего: 1512000 руб.

Единый социальный налог (ЕСН) составляет 26% от фонда оплаты труда, то есть 393120 руб.

Таким образом, годовая экономия от внедрения системы составит 1905120 руб. (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Финансовые притоки от внедрения системы «Бизнес Про 4»

Статьи	**Сумма, тыс.руб.**
Уменьшение ФОТ в результате сокращения персонала, тыс. руб./год	1512,00
Уменьшение налоговых отчислений (ЕСН), тыс. руб./год	393,12
Итого	**1905,12**

Следует еще раз подчеркнуть, что неоспоримым плюсом внедряемой системы является возможность работать в режиме оффлайн, при возобновлении связи с Интернетом все данные автоматически синхронизируются. Система «Бизнес Про 4» решит целый ряд основных бизнес-задач: приём заказов на грузоперевозки (в том числе через Интернет), регистрация грузов и всех операций над ними в процессе перевозки, ведение базы данных транспортных средств и стандартных маршрутов перевозки, отслеживание состояния заявок, находящихся в стадии выполнения, регистрация взаиморасчётов, ведение истории взаимоотношений. Таким образом, за счет автоматизации большинства бизнес-процессов увеличение скорости обработки заявок как минимум в 3 раза, что, несомненно, повысит качество предоставляемых услуг.

Таким образом, к основным показателям экономической эффективности относятся:

1. Годовой экономический эффект

$Гээ = Э - И*k_{эф}$,

где Гээ - годовой экономический эффект (руб.);

Э - годовая экономия (или годовой прирост) (руб.);

И - единовременные затраты (инвестиции) (руб.);

$\mathbf{k}_{эф}$ - нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений

($k_{эф}$- минимальная норма эффективности капитальных вложений, ниже которой они не целесообразны. $k_{эф}$ - принимается равным 0,15 для автомобильного транспорта).

Гээ = 1905120 - 3500000*0,15=1380120 руб.

2. Нормативная прибыль Нп(п-индекс) = И * kэф, которая должна быть получена от внедрения системы, составляет 525000 руб.

3. Коэффициент эффективности капитальных вложений

Эф= ГЭЭ / И = 1380120/3500000 = 0,395 руб. прибыли на 1 рубль вложения, т.е. сколько экономического эффекта (экономии, прироста прибыли) приходится на рубль затраченных средств на реализацию мероприятия.

4. Срок окупаемости мероприятий

Т = И / ГЭЭ= 3500000/1380120= 2,54 года (или 2 года и 7 месяцев) (см.табл.3.2.).

Таблица 3.2.

Основные обобщающие показатели эффективности внедрения системы «Бизнес Про 4»

Показатель	**Значение**
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	1380,12
Нормативная прибыль, тыс. руб.	525,0
Коэффициент эффективности капитальных вложений, к-т	0,395
Срок окупаемости мероприятия, г.	2,54

Проведенные расчеты показывают, что проект по внедрению предложенных мероприятий экономически целесообразен.

Таким образом, внедрение системы «Бизнес Про 4» не только позволит сформировать единую информационную среду, в рамках которой будут выполняться основные бизнес-процессы компании, увеличить скорость обработки заявок, как минимум в 3 раза, но и эффективно с экономической точки зрения.

Основную часть маркетингового плана любого ТЭП (технико-экономические показатели) составляет комплекс стимулирования, обеспечивающий рост продаж производимого продукта или предоставляемых услуг. Комплекс стимулирования состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Поскольку грузовые перевозки являются промышленной услугой, то самым значимым средством воздействия для ТЭП будет личная продажа, затем в порядке уменьшения значимости - стимулирование сбыта, реклама, пропаганда.

Маркетинговые мероприятия ТЭП, базирующиеся на комплексе стимулирования, а также на последних достижениях науки и техники обеспечивают эффективную деятельность предприятия и увеличивают его рыночную долю.

Благодаря внедрению мероприятий, направленных на увеличение объемов деятельности, у компании увеличится конкурентная позиция на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Результатом будет увеличение прибыли от перевозочной деятельности.

Экспертным путем определено, что благодаря внедрению клиент ориентированных мероприятий, компании ООО ГК «Мейджик Транс» удастся заключить договора с новыми клиентами и получить заявки на перевозки больших партий грузов от постоянных клиентов, в результате чего общий объем прибыли увеличится на 36% в первый год после внедрения разработанного мероприятия (см.табл.3.3).

Прибыль от реализации транспортно-экспедиционной деятельности в 2014 году составила 38,33 млн. руб.

Прогнозируемый процент прироста прибыли составляет 36%.

1,36 * 38,33= 52,129 млн. руб.

Таким образом, прогнозируемый доход в следующем году составит 52,129 млн. руб., но без учета затрат на проведение вышеуказанных мероприятий. 52129000- 379000= 51,75 млн. руб.

Прогнозируемый доход, с учетом затрат на проведение мероприятий составляет 51,75 млн. руб.

После всех проведенных расчетов, прирост прибыли составляет 13,42 млн. руб.

Таблица 3.3.

Показатели эффективности внедрения мероприятий, направленных на увеличение объемов деятельности

Специфика	**Мероприятия**	**Прогнозируемый прирост прибыли**	**Расходы на внедрение**

		после внедрения, %	
Привлечение клиентов	- Проведение рекламных акций на основе использования инструментов директ-маркетинга	5	25000
	- Привлечение в штат компании менеджера по маркетингу, основной задачей которого является маркетинг транспортно-экспедиционных услуг в Интернете	10	300000
	- Создание кольца тематических Интернет-сайтов, охватывающих все направления деятельности компании	3	—
Удержание клиентов	- Введение накопительных дисконтных карт для постоянных клиентов	7	5000
	- Открытие кредитной линии для постоянных клиентов	7	24000
Работа с претензиями	- Обучение контактного персонала работе с «трудными клиентами»	2	10000
	- Создание единой базы данных по поступающим жалобам	1	15000
	- Анализ причин возникновения жалоб и разработка мер для предотвращения подобных инцидентов	1	—
Итого		**36**	**379000**

В результате проведения предложенных мероприятий прибыль компании от транспортно-экспедиционной деятельности уже в первый после внедрения мероприятий год работы увеличится на 36% и составит 51,75 млн. руб., против 38,33 млн. руб. в 2014 году. Также, внедренные мероприятия

станут хорошей базой для создания «теплых» отношений с клиентами, увеличится количество постоянных клиентов. Значительное число постоянных клиентов является залогом эффективной и бесперебойной работы любой организации. Прибыль от внедрения автоматизированной системы управления грузоперевозками появится только через 2 года и 7 месяцев, так как именно это время понадобится проекту, чтобы окупиться. Однако, внедрение системы «Бизнес Про 4» позволит решить целый ряд основных бизнес-задач: приём заказов на грузоперевозки (в том числе через Интернет), регистрация грузов и всех операций над ними в процессе перевозки, ведение базы данных транспортных средств и стандартных маршрутов перевозки, отслеживание состояния заявок, находящихся в стадии выполнения, регистрация взаиморасчётов, ведение истории взаимоотношений. Таким образом, за счет автоматизации большинства бизнес-процессов увеличение скорости обработки заявок как минимум в 3 раза, что, несомненно, повысит качество предоставляемых услуг, что, в свою очередь, положительно скажется на имидже организации и повлечет за собой увеличение числа клиентов.

В 2 главе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия по совершенствованию транспортно-экспедиционной деятельности ООО ГК «Мейджик Транс».

Было предложено провести мероприятия по двум направлениям:

1. Мероприятие, направленное на повышение эффективности управления перевозками за счёт предварительного планирования, контроля основных этапов перевозки, оптимизации взаиморасчетов с заказчиками и поставщиками услуг, внедрение автоматизированной системы управления грузоперевозками «Бизнес Про 4».

2. Мероприятия, направленные на увеличение объемов деятельности, обеспечивающие рост продаж, «клиент ориентированные» мероприятия.

Не смотря на значительные инвестиции в осуществление проекта внедрения системы «Бизнес Про 4» (3,5 млн. руб.), компания получит

годовую экономию за счет сокращения фонда оплаты труда в размере 1,9 млн. руб., в результате проект окупится за 2 года и 7 месяцев.

Также, результатом внедрения системы «Бизнес Про 4» будет более эффективная организация транспортно-экспедиционной деятельности в ООО ГК «Мейджик Транс»: получение возможности принимать заказы на грузоперевозки (в том числе через Интернет), регистрировать грузы и все операции над ними в процессе перевозки, вести базу данных транспортных средств и стандартных маршрутов перевозки, отслеживать состояния заявок, находящихся в стадии выполнения, регистрировать взаиморасчёты, вести истории взаимоотношений. Таким образом, за счет автоматизации большинства бизнес-процессов увеличение скорости обработки заявок как минимум в 3 раза, что приведет к повышению качества предоставляемых услуг, и, как следствие, увеличению объемов деятельности и росту прибыли.

Проведение «Клиент ориентированных» мероприятий, так как они являются низко затратными, уже в первый год позволит увеличить прибыль от транспортно-экспедиционной деятельности на 36%. Прибыль от транспортно-экспедиционной деятельности по итогам года составит 51,75 млн. руб.

Преимущества внедрения мероприятий:

- Достижение необходимого качества предоставляемых услуг.
- Увеличение количества клиентов компании, в том числе постоянных.
- Наращивание объемов деятельности.
- Увеличение прибыли от предоставления транспортно-экспедиционных услуг.

Таким образом, внедрение мероприятий не только повышают качество предоставляемых транспортно-экспедиционных услуг, но и эффективно с экономической точки зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня многие ведущие мировые компании делают акцент на стратегическую логистику, которая находится за пределами собственно деловой структуры, чтобы иметь возможность охватывать поставщиков, посредников и заказчиков в масштабе всей отрасли.

Эффективность управления логистической системой в значительной мере зависит от такой инфраструктурной составляющей, как информационное обеспечение. В основном информационные системы — это инструменты подбора транспортного средства и отслеживания груза (информационная поддержка грузоперевозки). В настоящий момент такие системы обычно оформлены как интернет сайты компаний или интернет-узлы, которыми пользуются несколько компаний. Это в первую очередь системы подбора грузоперевозок.

Отечественные компании, реализуя концепцию управления цепочками поставок, до сих пор в лучшем случае ограничиваются работой с электронной торгово-закупочной площадкой. Обычно в целях экономии используется не приватная (закрытая) площадка, а отраслевая, как правило, малофункциональная торговая система.

Таким образом, предложения ООО ГК «Мэйджик Транс» внедрить единую корпоративную информационную систему управления грузоперевозками «Бизнес Про 4». Цель внедрения - сформировать единую информационную среду, в рамках которой будут выполняться основные бизнес-процессы компании, обеспечение единства процессов. Система позволяет осуществить калькуляцию всего процесса перевозки, с момента размещения заказа до выдачи груза клиенту. Помимо этого, «Бизнес Про 4» позволит сократить штат сотрудников. Следовательно, экономия компании за год составит 1905120 руб. Приведенные расчеты показали, что проект экономически целесообразен.

Предложены ряд мероприятий направленных на увеличение объемов деятельности: привлечение клиентов путем проведения рекламных акций; удержание клиентов путем открытия накопительных дисконтных карт и кредитной линии; обязательная работа с жалобами. В результате прибыль компании от транспортно-экспедиционной деятельности уже в первый после внедрения мероприятий год работы увеличится на 36%.

При написании данной работы поставленные задачи, которые необходимо было решить для достижения главной цели.

Дано определение понятия транспортно-экспедиторской услуге. Выяснили, что это деятельность экспедитора, направленная на организацию доставки груза от грузоотправителя до грузополучателя.

Изучили сущность транспортной логистики, особенность которой заключается в динамических процессах, которые могут распределяться на процесс любого перемещения груза.

Проанализировали финансово-хозяйственную деятельность ООО ГК «Мейджик Транс». Пришли к выводу, что финансовое положение компании характеризуется как неудовлетворительное. Рассмотрели организационную структуру транспортно-экспедиторской компании, по типу она характеризуется как линейно-функциональная.

В целом экспедиторские компании в настоящее время во всем мире и в России становятся логистическими фирмами. Поэтому наиболее перспективным направлением создания эффективной системы взаимодействия грузовладельцев, экспедиторов и перевозчиков является создание на железных дорогах, и в первую очередь, в транспортных узлах мощных логистических центров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный Закон № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности» от 30.06.2003г.

2. Закон РФ «О таможенном тарифе» N 5003-1, от 21.05.1993 цитируемая статья введена Федеральным законом № 144-ФЗ, от 08.11.2005

3. Налоговый Кодекс РФ, в редакции федерального закона от 5 августа 2000 №117-ФЗ

4. Антонов Д.Л. Интеграция России в систему международной торговли транспортно-экспедиторскими услугами / Д.Л. Антонов. – М.: ВАВТ, 2012. - 98 с.

5. Гордон М.П. Справочник «Как осуществить экономичную доставку товара отечественному и зарубежному покупателю» / М.П. Гордон, Е.М. Тишкин, Н.С. Усков. – М.: «Транспорт», 2013. - 75 с.

6. Дацаева Л.Ш. Логистическое обеспечение транспортно-экспедиционного обслуживания торговой сети. – Ростов-на-Дону, 2009. – С.84

7. Дмитриев А.В. «Логистика транспортно-экспедиторских услуг» / А.В. Дмитриев, М.В. Афанасьев. – СПб.: ГУЭФ, 2010. - 104 с.

8. Еремина Л.В. Логистика как услуга транспортно-экспедиторских компаний / Л.В. Еремина, В.В. Медников // Логистика: проблемы и решения. – 2006. – № 6. – С. 68.

9. Завьялова Я.Д. Организация транспортно-экспедиционной деятельности в логистических сетях / Я.Д. Завьялова. – СПб.: ГУЭФ, 2011. - 145 с.

10. Кирилловых А.А. Комментарий к Федеральному закону от 30 июня 2003 г. № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности», Учебное пособие / А.А. Кирилловых – М.: Юстицинформ, 2011. – 72 с.

11. Кирсанов К. Кто перевозчика обидит / К. Кирсанов // Логистик & Система. - 2005. - №5. – С. 45-49.

12. Костоглодов Д.Д. Управление движением товарных и финансовых потоков в макрологических системах / Д.Д. Костоглодов. – СПб.: ГУЭФ, 2012. - 129 с.

13. Кузнецов А.П. Методологические основы управления грузовыми перевозками в транспортных системах / А.П. Кузнецов. – М.: ВИНИТИ РАН, 2012. - 276 с.

14. Левиков Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом. Учеб. Пособие. 3-е изд., испр. и доп. / Г.А. Левиков. - М.: ТрансЛит, 2013. – 224 с.

15. Лопаткин О.М. Логистика транспортно-распределительных систем: региональный аспект / О.М. Лопаткин, Т.А. Прокофьева. – М.: РосКонсульт, 2012. –400 с.

16. Мальцева М.В. Управление качеством транспортно-экспедиционного обслуживания внешнеторговых перевозок / М.В. Мальцева. –М: ГУУ, 2012. - С. 21.

17. Николюкин С.В. Посреднические договоры учебное пособие / С.В. Николюкин - М.: Юстицинформ, 2010. –223 с.

18. Полякова И. Правильный выбор экспедитора / И. Полякова // Еженедельная информационно-аналитическая газета «Транспорт России». – 2012. – № 5. – С. 68-70.

19. Раскевич И.О. Транспортно-экспедиционное сопровождение логистических цепей поставок грузов / И.О. Раскевич // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – Вып. 3. – С. 27 – 31.

20. Резер С.М. Логистика экспедирования грузовых перевозок / С.М. Резер. – М.: ВИНИТИ РАН, 2012. –472 с.

21. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учеб. Пособие для вузов / С.В. Саркисов. - М.: «Дело», 2014. - 368 с.

22. Саркисов С.В. Управление логистическими цепями поставок: Учеб. пособие / С.В. Саркисов. - М.: Дело, 2013. - 168 с.

23. Сервис на транспорте: Учеб. Пособие /В.М.Николашин, Н.А.Зудилин, А.С. Синицына и др.; п/р В.М. Николашина. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 272 с.

24. Сханова С.Э. Основы транспортно-экспедиционного обслуживания (4-е изд., перераб.) учеб. пособие / С.Э. Сханова, О.В. Попова, А.Э. Горев. – М.: Академия, 2011 –432 с.

25. Троицкая Н.А. Единая транспортная система: учебник / Н. А. Троицкая, А. Б. Чубуков. - 4-е изд., испр. - М.: Академия, 2014. –240 с.

26. Фарафонова О.Е. Совершенствование системы управления контейнерными перевозками на российских железных дорогах / О.Е. Фарафонова. - М.: Транспорт, 2013. - 156 с.

27. Федьков В.П. Транспортно-экспедиционное обслуживание в логистических системах товародвижения: Монография / В.П. Федьков. - Ростов-на-Дону: РГЭУ, 2014. –320 с.

28. Ходош М.С. Организация грузовых перевозок и транспортно-экспедиционная деятельность на автомобильном транспорте. Учебник / М.С. Ходош. – М.: «Мастерство», 2011. –480 с.

29. Хуснутдинов А.И. Договор транспортной экспедиции. Вспомогательные договоры на транспорте / А.И. Хуснутдинов. – Иркутск, 2014. –235 с.

30. Шишков В.И. Экспедиционное обслуживание предприятий и организаций автомобильным транспортом / В.И. Шишков, С.У. Пиньковецкий, Ю.В. Калашников. – М.: Транспорт, 2012. – 222 с.

31. Юхименко В.Ф. Транспортно-экспедиционная деятельность на автомобильном транспорте: учебное пособие / В.Ф. Юхименко, А.А. Яценко. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2013. –176 с.

32. Правила «ИНКОТЕРМС 2000». Международные правила толкования торговых терминов [Электронный ресурс]: Международная торговая палата, публикация №620 // «Консультант Плюс». – Режим доступа: www.consultant.ru