Автономное образовательное учреждение
высшего образования Ленинградской области
«Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

Факультет заочный

Кафедра менеджмента

Допустить к защите
Зав. кафедрой _____

«___» _____20__г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ И МЕЖДУНАРОДНОЙ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТРАНЗИТ»)

Направление подготовки 38.03.02– Менеджмент

Профиль – Менеджмент организации

Выполнил студент группы 2у-145

Куприенко Андрей Андреевич

Научный руководитель: д.в.н., профессор Лихацкий В.И.

г. Гатчина
2018

Автономное образовательное учреждение
высшего образования Ленинградской области
«Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»
Факультет заочный

Кафедра менеджмента

Утверждаю»
Зав.кафедрой _____
_____
«____»_____201__г.

ЗАДАНИЕ
по подготовке выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту Куприенко Андрею Андреевичу
Факультет заочный, группа 2у-145
Направление 38.03.02– Менеджмент, профиль – Менеджмент организации
1. Тема работы: Организация региональной и международной транспортно-экспедиционной деятельности (на примере "Транзит").
2. Срок сдачи законченной работы _____
3.Исходные данные к работе: материалы по деятельности предприятия литература по теме работы.
4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:
анализ теоретических основ транспортно-экспедиторского обслуживания;
оценка состава, особенностей деятельности и результатов оказания услуг ООО «Транзит»; предложения и практические рекомендации по организации транспортно-экспедиционной деятельности на рынке.
5. Перечень графического материала: таблицы и рисунки по теме ВКР.
6. Дата выдачи задания
7. Подпись руководителя
8. Задание принял к исполнению_____

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ…….4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ……7
1.1 Роль транспортной инфраструктуры в экономике Северо-Западного региона…….…7
1.2 Состояние российских магистральных видов транспорта……13
1.3 Состояние российского рынка транспортно-экспедиторских услуг...18
2 АНАЛИЗ СОСТАВА И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНЗИТ»……...32
2.1 Общая характеристика предприятия……...32
2.2 Структура продаж транспортно-экспедиторских услуг……38
2.3 Оценка качества транспортно-экспедиторского обслуживания……..40
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ……...52
3.1 Предложения по технологии работы с клиентами……52
3.2 Рекомендации по росту конкурентоспособности компании……..57
3.3 Рекомендации по стимулированию труда экспедиторов……..70
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ……75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……...……...77

ВВЕДЕНИЕ

Международное разделение труда обусловлено различием природно-климатических условий в различных странах и континентах, неравномерностью наличия запасов природных минерально-сырьевых ресурсов и плотностью населения. В конечном счете на рубеже веков сложилось уникальное явление в виде глобализации рынка с предоставлением свободы перемещения рабочей силы, капитала, сырья и готовой продукции.

На особом положении оказался Северо-Западный регион, ставший для современной России фактическим окном в Европу. Не случайно за последние годы выделяются значительные инвестиции в развитие, прежде всего, морских портов, создание современных терминальных комплексов, способных осуществлять переработку внутренних и транзитных грузопотоков.

Эффективную эксплуатацию транспортного комплекса на региональном и международном уровне призваны обеспечивать современные транспортно-экспедиторские коммерческие компании, предоставляющие клиентуре полный комплекс услуг по таможенному оформлению, доставке и сопровождению грузов по транспортным коммуникациям.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что транспорт является связующим звеном между предприятиями-производителями продукции, работ и услуг, а также потребителями. Кроме того, транспорт обеспечивает внешнеэкономические связи между государствами и способствует международному разделению труда. Сам процесс производства заканчивается именно в тот момент, когда товар доставлен потребителю, поэтому транспортный фактор становится одним из важнейших при размещении производства и освоении территорий, а также обеспечения качества жизни населения.

Взаимодействие грузоотправителей и грузополучателей, а также различных видов транспорта в пунктах стыка на региональном и международном уровне преимущественно возлагается на транспортно-

экспедиторские коммерческие компании. Современный экспедитор должен быть специалистом высокой квалификации, владеть определенными знаниями перевозочных и коммерческих технологий на всех видах транспорта, “уметь читать” транспортные тарифы, хорошо знать гражданское транспортное законодательство, транспортные уставы и кодексы, умело управлять производственной деятельностью транспортно-экспедиторской компании.

В современных условиях высокие требования предъявляются к информационному обеспечению процесса транспортировки грузов, так как действующие на видах транспорта комплекс программ, обеспечивающих автоматизированный процесс управления грузопотоками, в условиях быстрого развития транспортных услуг уже не способен полностью удовлетворять потребности в объективной и достоверной информации, а, следовательно, и обеспечивать повышение эффективности транспортного процесса.

Цель выпускной квалификационной работы – на обобщения теоретических положений по организации товародвижения в условиях рыночных отношений и оценки состава, структуры и результатов деятельности транспортно-экспедиционной компании ООО "Транзит" разработать предложения и практические рекомендации по организации транспортно-экспедиционной деятельности на региональном и международном рынке.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие основные задачи исследования:

провести анализ теоретических положений по организации товародвижения в условиях рыночных отношений;

оценить состав, структуру и результаты производственной деятельности транспортно-экспедиционной компании ООО "Транзит";

разработать предложения и практические рекомендации по организации транспортно-экспедиционной деятельности на региональном и международном рынке.

Объект исследования - компания ООО "Транзит", которая занимается большим спектром логистических услуг и в настоящее время занимает одно из ведущих мест на данном рынке.

Предмет исследования – организации транспортно-экспедиционной деятельности на региональном и международном рынке.

Теоретической базой исследования являются нормативно-правовые акты по теме исследования, труды отечественных и зарубежных авторов, материалы специализированной периодической прессы, материалы статистических исследований.

При проведении исследования использованы финансовая отчетность, учебные материалы, монографии, статьи в периодических изданиях, данные сети Интернет о современных организациях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений и списка литературы.

При работе над данным материалом использовалась литература по логистике, а также другим смежным дисциплинам – менеджмент, маркетинг, управление проектами, экономика предприятий. Использовались также материалы из интернет-ресурсов, касающихся деятельности рассматриваемой темы.

Методологической основой при разработки темы послужили методы: анализа, сравнения, сопоставления, оценки и систематизации.

Информационную основу работы составляют: учебная и научная литература отечественных и зарубежных специалистов по экономике и управлению транспортными компаниями, бухгалтерская и статистическая отчетность исследуемого предприятия, нормативно-правовая документация и внутренние нормативные акты предприятия, актуальные статьи и монографии, ресурсы сети интернет.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы состоит в возможности применении разработанных предложений и практических рекомендации в деятельности ООО "Транзит", а также в качестве

материала при изучении учебных дисциплин "Логистика" и "Управление цепями поставок".

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ

1.1 Роль транспортной инфраструктуры в экономике Северо-Западного региона

Транспорт - одна из ведущих отраслей общественного производства, крупнейший социальный фактор развития страны, от качества функционирования транспортной системы и управления этой отраслью зависит состояние и развитие промышленности, сельского хозяйства, обороны страны, благополучие и удобство жизни населения. Ежедневно в России транспортом доставляется к местам производства или потребления более 700 млн. т грузов и перевозится свыше 135 млн. пассажиров, полная стоимость основных фондов транспортного комплекса страны составляет свыше 200 млрд. рублей, однако более половины этих фондов изношена и требует замены.

Приходится констатировать, что показатели перевозочных процессов в современной России значительно отстают от мирового уровня. В частности, общий объем перевозок в нашей стране в два раза меньше, чем в США, а транспортные издержки составляют 11,5% от национального дохода, в то время как в США - менее 7%. Потери времени потребителей на доставку грузов в России в 5 раз выше, чем в развитых странах мира, а потребность в транспортных услугах удовлетворяется только на 60 – 70%, а простои достигают более 40% общего времени транспортного обслуживания.

Помимо общих для страны причин, это положение в наибольшей степени обусловлено отставанием технологий управления, недооценкой современных тенденций развития транспортной отрасли, недопониманием роли транспорта в экономической и социальной жизни страны и его специфики, как особой структуры в народном хозяйстве. Прежде всего, это относится к недостаткам законодательно-правовой базы, налоговой и тарифной политики, системы

управления, т.е. всего круга вопросов, которые определяют экономический и политический базис транспорта.

К этому можно добавить значительное отставание от мирового уровня в развитии транспортной инфраструктуры, главным образом, морских портов, автомобильных и железных дорог, терминальных комплексов. В то же время, в Европе и в мире наступают решительные интеграционные транспортные процессы, наиболее ярким проявлением которых является создание международных транспортных коридоров. Ведущие экономически развитые западные страны крайне заинтересованы в интеграции России в мировое разделение труда, так как некоторые международные транспортные коридоры должны проходить через северо-западный регион нашей страны.

Состояние и развитие мировой экономики рассматривается сегодня через призму глобализации мирохозяйственных отношений. Глобализация – это многоуровневое явление, затрагивающее интересы отдельных предприятий, товарные, финансовые и валютные рынки, рынки труда, региональную и национальную экономику.

Число транснациональных корпораций и их филиалов по всему миру постоянно растет, а производственные, финансовые и страховые компании охватили своими связями целые страны и континенты. Углубляется интернационализация труда, его международное разделение, формируются мощные национальные и региональные производственные, финансовые, страховые центры и пулы.

Во второй половине прошлого века мировая экономика развивалась поступательно, о чем свидетельствует динамика роста мирового ВВП, в среднем на 2-4% в год, хотя и были небольшие периоды стагнации. А вот мировой экспорт рос постоянно, причем быстрее, чем ВВП. Этому способствовали процессы либерализации внешнеэкономических связей, а решения, которые принимались в рамках ГАТТ, направлены преимущественно на «снижение и ликвидацию барьеров во взаимной торговле товарами».

Стремительно, особенно в 80–90-ые годы, росли объемы иностранных инвестиций и мировой экспорт услуг, росла внешняя торговля и, естественно, объемы перевозимых грузов, значительно увеличились объемы перевозок пассажиров. Все это потребовало создания новой техники, развития современной социальной и транспортной инфраструктуры, внедрения новых технологических процессов доставки грузов, возрастающая конкуренция между товаропроизводителями заставляла их искать новые возможности для снижения транспортной составляющей в конечной цене товара.

Развитие мировой торговли поставило перед транспортниками не только задачу по созданию новой техники, возникла необходимость в разработке новых подходов в области регионального и международного транспортного сотрудничества. Наиболее интенсивно сотрудничество в области транспорта развивается на европейском континенте, интеграционные процессы в Европе объективно поставили задачи по снижению транспортной составляющей в конечной цене товара.

В качестве такого научного инструмента в 70-80-х годах выступила логистика как дисциплина, которая изучает и анализирует рациональность всех этапов прохождения товара от производителя до конечного потребителя. Кроме того, необходимо было существенным образом пересмотреть таможенные технологии, применявшиеся при пересечении грузом пограничных переходов.

Комитетом по внутреннему транспорту европейской экономической комиссии (ЕЭК ООН) были инициированы исследования по анализу транспортных потоков между скандинавскими странами и Южной Европой с целью освоения на данных направлениях интермодальных (смешанных) перевозок, то есть перевозок грузов с использованием нескольких видов транспорта.

Были рассмотрены перспективы развития автомобильных и железнодорожных перевозок в странах, тяготеющих к данному транспортному направлению, разработаны методы использования отдельных видов транспорта и их рационального комбинирования для выбора основных направлений

обеспечения перевозок и совершенствования транспортной инфраструктуры.

Страны - члены ЕС приступили к реализации общей транспортной политики, разработанной Европейскими сообществами, в качестве одного из главных положений возникла идея создания международных транспортных коридоров. Под международными транспортными коридорами (МТК) понимается совокупность магистральных транспортных коммуникаций с соответствующим обустройством инфраструктуры различных видов транспорта, обеспечивающей перевозки пассажиров и грузов на направлениях, связывающих различные страны и имеющих вследствие этого международное значение.

Транспортный коридор — это не только конкретное направление, маршрут, а комплекс транспортных коммуникаций, позволяющих перебрасывать грузы с одного вида транспорта на другой в зависимости от изменяющихся задач. При прохождении грузов по транспортному коридору существенным образом улучшаются таможенные и фитосанитарные технологии, облегчающие труд транспортников, снимаются известные технологические трудности, сокращаются сроки доставки грузов и обеспечивается сохранность продукции.

Западноевропейские транспортники и таможенники эффективно сотрудничают со спецслужбами, так при огромном грузообороте таможенный досмотр каждого контейнера, каждого вагона или трейлера провести невозможно. Порт Роттердам, например, перерабатывает в год 6,1 млн. контейнеров или более 16 тыс. т грузов в сутки. Если поставить в один ряд «суточную норму», то он вытянется на 100 км, а Сингапурский порт грузит 18,1 млн. контейнеров в год, в сутки «их длина» — 300 км.

Восточноевропейские страны ориентированы на сотрудничество с ЕС и Брюссель выдвинул идею создания европейских международных транспортных коридоров, которые бы связывали страны ЕС со странами - кандидатами на вступление в эту организацию. К моменту вступления и начала реальной кооперации в рамках интеграционной группировки, восточноевропейские

партнеры должны иметь отлаженную транспортную инфраструктуру и высокую пропускную способность транспортных коммуникаций.

В условиях глобализации экономики, создания крупных транснациональных корпораций и интеграции транспорта ряда государств в мировую транспортную систему идет интенсивный процесс формирования международных транспортных коридоров (МТК). Это обеспечивает ускоренное продвижение крупных материальных потоков между различными странами и континентами на основе внедрения современных логистических технологий доставки грузов. К ним, прежде всего, относятся такие как организация интермодальных перевозок грузов, основанных на реализации интегральной концепции логистики и создании интегрированных транспортно-технологических систем.

Организация МТК ставит своей целью унификацию национальных законодательств, гармонизацию транспортных систем Востока и Запада, создание международной транспортной инфраструктуры, имеющей единые технические параметры и обеспечивающей применение единой технологии перевозок как основы создания глобальных логистических систем и интеграции национальных транспортных систем в мировую транспортную систему.

Развитие интермодальных перевозок грузов по международным транспортным коридорам требует координации работы различных видов транспорта и интеграции их в единую организационную систему, функционирующую на основе формирования сквозных логистических транспортно-технологических систем.

Основной тенденцией в развитии транспортных технологий остается контейнеризация перевозок. Данный вид перевозок имеет ряд очевидных преимуществ, которые дают ему право считаться одним из наиболее перспективных направлений развития транспортной системы страны.

Растущий спрос на контейнерные перевозки в России не может быть обеспечен без существенной корректировки методов и системы управления в данной сфере. Экономический рост, развитие международного товарообмена

влечет за собой увеличение объема контейнерных перевозок продукции и спроса на перевозки грузов в контейнерах.

Общепризнанно, что в настоящее время 75-85% отправок генеральных и контейнерных грузов оформляются транспортно–экспедиторскими и агентскими фирмами. Реорганизуется снабженческая и сбытовая структура промышленных и торговых фирм в форме ликвидации их транспортных подразделений с передачей своих функций и персонала в экспедиторские предприятия. Две трети всех контейнерных перевозок осуществляется экспедиторами в качестве операторов по технологии “от двери до двери”.

Санкт-Петербург и Северо-Западный регион занимают особое место во внешнеторговой деятельности России с получением самостоятельности стран Балтии и потерей для страны хорошо оснащенных морских портов, таких как Таллинн, Клайпеда, Рига и другие порты.

Северо-Западный регион имеет исключительно выгодное геополитическое значение для внутрихозяйственных и внешнеэкономических связей, являясь фактическим окном в Европу. Россия не может стоять в стороне от процессов мировой интеграции, особенно сейчас, когда формируется европейская транспортная система. Решение о создании международных транспортных коридоров принято с целью исключить неоправданную конкурентную борьбу. Эти коридоры прокладываются с таким расчетом, чтобы избежать параллельных грузопотоков, которые неизбежно подорвут экономическую жизнеспособность установившихся целесообразных транспортных цепочек.

Интеграция транспортной системы России в международное разделение труда во многом связана с развитием морских портов, особенно с выходом на Балтийское море. Специалисты прогнозируют, что логистическая инфраструктура морского транспорта будет развиваться под влиянием:

необходимости увеличения мощностей морских портов для переработки возрастающих объемов внешнеторговых и транзитных грузов;

переключения тяготеющих к российским портам грузопотоков,

следующих по зарубежным транспортным коммуникациям;

использования прогрессивных технологических схем транспортировки грузов.

Кроме того, следует ожидать, что развитие национальной терминальной сети пойдет по пути поэтапного создания региональных сетей терминалов для накопления и переработки грузов, а также мультимодальных терминальных комплексов многоцелевого назначения, способных предоставить полный набор логистических услуг.

Рост масштабов товародвижения в условиях глобализации рынка и повышение значения работы на региональных и международных рынках логистических и транспортно-экспедиторских компаний.

В современном бизнесе конкурентоспособность компании во многом зависит от качества предоставляемых услуг потребителям. В России с каждым годом все большее число руководителей видят стабильность своих предприятий в отлаженной системе управления, отвечающей мировым стандартам.

1.2 Состояние российских магистральных видов транспорта

В комплексе элементов организации товародвижения от грузоотправителей до грузополучателей наиболее сложным закономерно считается выбор видов транспорта и транспортных средств, который ограничивается степенью развитости сети коммуникаций, преимуществами и недостатками (Табл. 2.1) отдельных магистральных видов транспорта.

На региональных российских маршрутах основной массовый грузопоток перемещается в пространстве и времени преимущественно железнодорожным транспортом, на международных направлениях - морским транспортом, что предопределено геополитической особенностью территории страны. Такое распределение основных грузопотоков связано, с одной стороны с огромными расстояниями перевозок на континентальной части России, с другой стороны -

основные связи с зарубежными странами преимущественно осуществляются по морским коммуникациям.

Ведущая роль железнодорожного транспорта обусловлена его основными достоинствами, к которым относятся высокая пропускная и провозная способность пути, регулярность и независимость движения поездов от климатических условий, времени года и суток, возможность массовой доставки грузов на большие расстояния.

В то же время существуют определенные недостатки железнодорожного транспорта, включая высокая трудоемкость и стоимость строительства пути, необходимость работы связующих видов транспорта для доставки грузов на железнодорожные станции и вывоза грузов получателям, большие задержки вагонного парка в пунктах перевалки грузов.

Таблица 1 - Сравнительные характеристики магистральных видов транспорта

Виды транспорта	**Достоинства**	**Недостатки**
1. Железно-дорожный.	Высокая пропускная и провозная способность. Независимость работы от климати-ческих условий, времени года и суток. Регулярность движения поездов. Высокая скорость доставки грузов на большие расстояния.	Высокая трудоемкость и стоимость строительства пути. Необходимость работы связующих видов транспорта. Большие задержки в пунктах перегрузок.
2. Морской.	Возможность межконтинентальных перевозок. Низкая себестоимость перевозок на дальние расстояния. Большая грузовместимость судов (дедвейт).	Зависимость от навигационных условий в северных широтах. Необходимость оборудованных портов. Требования к глубине воды у пирса.
3. Речной.	Высокая провозная способность. Возможность доставки грузов до потребителей. Низкая стоимость.	Низкая скорость доставки. Сезонность перевозок. Зависимость от глубины рек.
4. Автомо-бильный.	Высокая маневренность, гибкость и динамичность. Возможность доставки «от двери до двери».	Невозможность выхода в море. Низкая скорость доставки. Зависимость от погодных и дорожных условий.
5. Трубо-проводный.	Высокая производительность. Сохранность груза. Низкая себестоимость.	Высокая себестоимость перевозок на большие расстояния. Перекачка только наливных грузов и газа.
6. Воздуш-ный.	Высокая скорость доставки. Сохранность груза.	Необходимость непрерывности

		работы. Зависимость от погодных условий. Высокая стоимость перевозки.

Существенным ограничением применения железнодорожного транспорта на территории России также традиционно является неравномерная плотность развития железнодорожной сети, которая относительно хорошо развита только в европейской части страны. Экономические связи европейской части страны с восточными регионами обеспечиваются преимущественно одной транссибирской магистралью, так как параллельная ей байкало-амурская магистраль до настоящего времени недостаточно обустроена и поэтому загружена объемами перевозок еще весьма слабо.

Бурное развитие промыслов на Ямале потребовало создания надёжной и современной железнодорожной магистрали по северному маршруту, который в будущем соединит европейскую железнодорожную сеть с Норильском с последующим выходом к проливу Беринга.

Идея строительства железнодорожной магистрали от Баренцева моря до Чукотки сформировалась в ходе Великой отечественной войны. За несколько лет в тяжелейших условиях было проложено 900 км пути (интернет), затем стройка была брошена и объекты пришли в негодность. В настоящее время проект «Северный широтный ход» протяженностью более 1500 км включён в Стратегию развития железнодорожного транспорта до 2030 года. Предстоит восстановить ранее построенные участки и проложить 700 км новых железнодорожных путей с множеством мостов, станций и прочих объектов инфраструктуры. В итоге магистраль объединит Ямал с Уралом, Северо-Западной и Центральной частью России.

Взаимодействие магистральных видов транспорта при организации международного товародвижения заключается, прежде всего, в согласовании работы железнодорожного и морского транспорта. Это обычно осуществляется в крупных морских портах, которые должны быть специально оборудованы для своевременной передачи грузов при минимальных простоях морских судов,

которые обладают основными преимуществами, такими как возможность межконтинентальных перевозок, высокая грузоподъемность (дедвейт) и минимальная себестоимость перевозки грузов.

Дедвейт (англ.deadweight) - это величина, равная сумме масс переменных грузов судна, измеряемая в тоннах (интернет), то есть сумма массы полезного груза, перевозимого судном, массы топлива, масла, технической и питьевой воды. Из-за величины этого показателя дополнительно требуется учитывать значительную осадку судна и требуемую глубину воды у причального пирса, а также высокую себестоимость простоя судов под погрузочно-разгрузочными работами.

Ограничениями использования морского транспорта в российских территориальных водах становятся также зависимость работы судов от навигационных условий в северных широтах и низкая скорость доставки.

Конкуренцию морскому транспорту составляет внутренний водный транспорт, так как речные суда типа река-море, имеющие грузоподъемность 10-20 тыс. тонн и более, способны осуществлять каботажное плавание вдоль морского побережья и в виду небольшой осадки судов могут доставлять грузы непосредственно до потребителей в верховьях рек. Ограничения в использовании внутренних водных путей для доставки грузов состоят в сезонности работы в связи с перепадами уровня рек, невозможность выхода речных судов в открытое море из-за невысокой степени их остойчивости и низкая скорость доставки.

Следует иметь в виду необходимость обеспечения непрерывности работы транспортной цепи от отправителя до получателя грузов. Для выполнения связующей функции наиболее приспособлен автомобильный транспорт, который обладает высокой маневренностью, гибкостью и динамичностью, способен доставлять грузы «от двери до двери», то есть непосредственно до складов конечных потребителей на заключительных стадиях транспортного процесса.

При этом современная тенденция развития и эксплуатации транспортных систем состоит в том, что крупные автопоезда по современным автомагистралям могут бесперегрузочным способом доставлять грузы на расстояния от 2-3 до 5 тысяч км, что существенно экономит время, особенно на едином западно-европейском экономическом пространстве.

Слабым местом использования магистрального автомобильного транспорта практически на всей территории России является его зависимость от погодных и дорожных условий. В частности,

Особое место в системе регионального и международного товародвижения принадлежит трубопроводному транспорту, который в последние годы все более вытесняет железнодорожный и морской транспорт при транспортировке значительных объемов жидких и газообразных грузов. Преимущества трубопроводного транспорта состоят в минимальной себестоимости транспортировки и возможности сквозной доставки нефти и нефтепродуктов от мест добычи или переработки сырья до конечных потребителей.

Вдоль магистральных трубопроводов строятся промежуточные перекачивающие станции для поддержания рабочего давления и подземные резервуары для хранения резерва продукции, находящейся "в пути".

На европейском густонаселенном континенте превалирует тенденция создания заглубленной трубопроводно-складской системы, преимущества которой состоят в высокой надежности работы и экологической безопасности. Набирает темпы практика строительства газопроводов по дну Балтийского и Черного моря.

Запущен завод по производству сжиженного газа на полуострове Ямал, с которого морскими судами начал поставляться газ в зарубежные страны по северному морскому пути.

Наиболее перспективный проект представляет собой будущий газопровод "Сила Сибири" протяженностью около 4000 км (интернет), который свяжет

Россию и Китай, соединит Якутск, Благовещенск, Хабаровск, Владивосток, Иркутскую и Амурскую область, Хабаровский и Приморский край.

Противоречивость воздушного транспорта в системе товародвижения заключается в максимальной скорости доставки грузов при высокой себестоимости перевозок, что ограничивает сфере его применения скоропортящимися и особо ценными грузами, а также отдаленными северными территориями, недоступными для работы других видов транспорта.

Главным условием при выборе видов транспорта и транспортных средств является обеспечение сохранности груза в пути, соблюдение стандартов качества перевозки, а также международных экологических требований (в случае международной грузоперевозке).

1.3 Состояние российского рынка транспортно-экспедиторских услуг

С точки зрения мирового опыта и современных тенденций развития глобального рынка логистических услуг Россия в настоящее время находится на этапе формирования отрасли, существенно уступая западным странам как по качеству, так и по комплексности транспортно-экспедиторских услуг. По данным специалистов сегодня Россия по уровню развития и качеству инфраструктуры, а также набору предлагаемых услуг отстает от восточноевропейских стран на 5-6 лет.

Динамика российского рынка направлена не столько на стремление компаний-клиентов к оптимизации бизнес-процессов за счет аутсорсинга непрофильных направлений деятельности и привлечения к управлению цепочками поставок логистических операторов, сколько на рост объемов работ по транспортировке и складировании грузов в условиях увеличения потребительского спроса.

В настоящее время в России существует спрос на аутсорсинг отдельных логистических операций, таких как хранение, транспортировка, дистрибуция. А полный аутсорсинг логистических функций предполагает долгосрочные и

зачастую эксклюзивные права 3PL оператора на ведение логистических операций клиента. Однако такой вид комплексных услуг в России не распространен в силу традиционного недоверия российских компаний к вовлечению сторонних лиц в бизнес на длительный срок.

Поэтому во многих случаях клиент предпочитает обращаться напрямую к транспортной компании или арендовать складские помещения, минуя логистического посредника (экспедитора или 3PL провайдера), исключение составляют операции по перевозке и доставке внешнеторговых грузов, требующих использования различных видов транспорта и выполнения комплекса специфических логистических услуг.

С другой стороны, большинство действующих в стране российских логистических компаний не только не готовы предоставлять комплексные услуги, но зачастую не могут обеспечить необходимого уровня качества перевозки, хранения и доставки грузов. Возможности применения передовых IT решений в логистике как активно развивающегося направления в западных странах существенно ограничены низким потребительским спросом на данный вид услуг и неготовностью значительной части клиентов к восприятию новых управленческих технологий, а решающим фактором при выборе логистического оператора остается стоимость услуг [4].

Подавляющая часть российских логистических операторов по набору предоставляемых услуг относятся к категории транспортно-экспедиторских компаний. Лишь незначительное число их (менее 2%) могут быть позиционированы как 3PL провайдеры, способные решать все вопросы логистики для своих клиентов, включая оптимизацию бизнес-процессов на протяжении всей цепочки поставок.

Основная масса транспортно-экспедиторских компаний расположена в центральных регионах (Москва и Санкт-Петербург), а также в портовых городах страны. Сдерживающим фактором развития местных компаний на региональном уровне является отсутствие транспортно-логистический инфраструктуры для предложения услуг на рынке.

Относительно высокие темпы роста российского рынка транспортно-экспедиторских услуг (6-7%, что почти вдвое выше среднеевропейских) обеспечивались главным образом за счет увеличения объема грузоперевозок, а также реализации складских услуг, спрос на которые существенно превышает предложение.

Объем российского рынка переданных в аутсорсинг транспортно-экспедиторских услуг (интернет) ежегодно составляет около 24,2 млрд. долл. или 4,5% ВВП. В структуре выручки по видам предоставляемых услуг преобладают перевозки грузов транспортными компаниями (21,5 млрд. долл.), а емкость рынка экспедиторских услуг оценивается в 2,1 млрд. долл. Сегмент складских и дистрибьюторских услуг развивается высокими темпами, более 30% в год, однако в структуре рынка занимает пока скромное место - 400 млн. долл. или 2%, управленческая логистика составляет около 1% общего объема рынка – 200 млн. долл.

Структура российского транспортно-экспедиторского рынка по видам услуг (Рис. 3) в основном совпадает с международными тенденциями, а емкость рынка международных грузоперевозок превышает 4,8 млрд. долл. и составляет более 20% всех доходов от транспортировки грузов.

Выручка компаний за экспедирование внешнеторговых грузов, перевозимых российскими транспортными фирмами, включая услуги по погрузке/разгрузке и обработке грузов, таможенному оформлению и страхованию, а также складированию в портах, оценивается на уровне 900 млн. долл., что составляет более 40% суммарных доходов, в сегменте транспортно-экспедиторских услуг.



Рисунок 1 - Структура российского логистического рынка по видам услуг

Доходы от предоставления услуг перевозкам в общем объеме выручки компаний, включая услуги по транспортировке и складированию грузов составляет в среднем 17-22%. Структура российского рынка международных грузоперевозок по видам транспорта (Рис.4) свидетельствует о неравномерности его распределения.

Как и в большинстве стран мира, российский рынок логистических услуг сильно фрагментирован, так как ни одна из российских транспортных или экспедиторских компаний, кроме монополиста железнодорожных перевозок ПАО «РЖД», не имеет доли, превышающей 0,2% объема рынка, а компания «Совтрансавто» как единственный в прошлом оператор с федеральным и международным статусом свой потенциал постепенно растратил.

Среди наиболее продвинутых отечественных логистических провайдеров эксперты называют «Юнитранс», «Национальную логистическую компанию», «АТЛ Холдинг», «Российскую Логистическую Службу», «ЕвроСиб», STS Logistics. По масштабам деятельности западных розничных сетей и транснациональных компаний, ориентированных на широкое привлечение услуг 3PL провайдеров они еще не столь велики, чтобы оказывать ощутимое влияние на уровень конкуренции и развитие логистического рынка России.

На начальном этапе освоения рынка эти компании используют преимущественно собственные или местные логистические ресурсы и лишь

при существенном расширении объемов операций начинают привлекать крупных западных операторов.

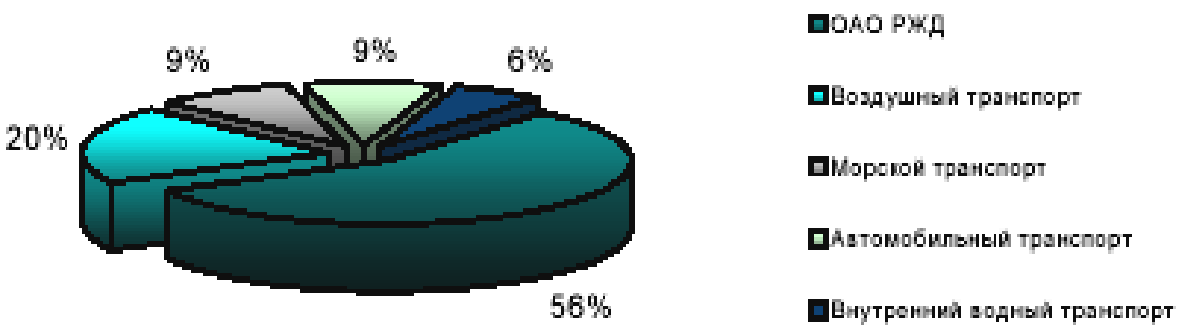

Рисунок 2 - Структура российского рынка международных грузоперевозок по видам транспорта

Многие крупные европейские провайдеры – FM-Logistic, Kuehne & Nagel, Schenker, Exel – уже присутствуют на российском рынке, однако объем их операций пока относительно невелик. Основными задачами для большинства западных 3PL компаний является наращивание активов, включая строительство складов и приобретение транспортных средств, а также адаптацию форм и методов работы к условиям российского рынка для этого им потребуется как минимум 3-4 года.

Среднегодовые темпы роста рынка логистических услуг в России ежегодно составляют 6-7%, а выручка компаний за предоставление услуг может увеличиться в среднем в 1,4 раза. В структуре рынка ожидаются изменения неравномерности развития отдельных сегментов за счет высоких темпов роста предложения складских и управленческих услуг.

Прогноз структуры российского логистического рынка по видам услуг на 2010 год (Рис.5) весьма оптимистичен. По прогнозу Минэкономразвития темпы роста грузоперевозок транспортными организациями в перспективе несколько замедлятся и составят 4,5-5% в год. Исключение составят контейнерные перевозки, среднегодовой рост которых превысит 20% за счет увеличения импорта контейнеропригодных грузов и наращивания объемов транзитных

перевозок через территорию России, а также в результате повышения спроса на импорт технологического оборудования [19].

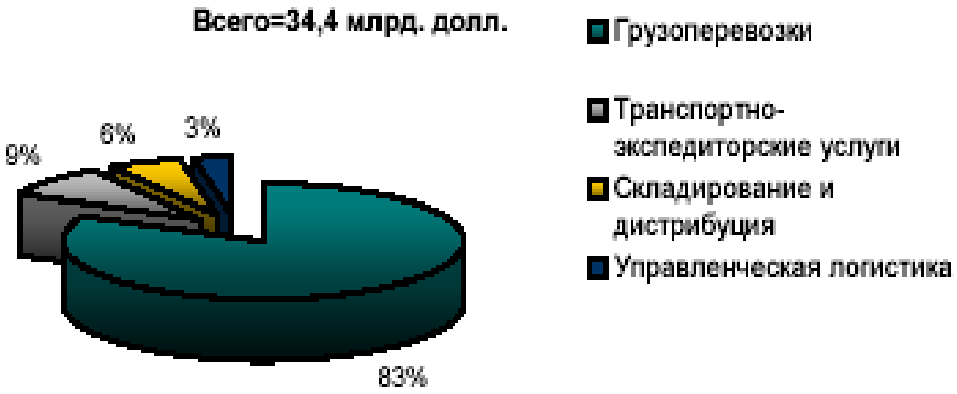

Рисунок 3 - Прогноз структуры российского рынка логистических услуг

Экспедирование грузов будет расти опережающими по сравнению с транспортными услугами темпами (7% в год), что определяется усложнением задач по перевозке грузов с использованием различных видов транспорта в соответствии с требованиями клиентов по доставке «от двери к двери» или «точно в срок», необходимостью выполнения комплекса специфических логистических услуг, особенно при организации перевозок внешнеторговых грузов.

Управленческая логистика (интернет) как услуги по оптимизации бизнес-процессов, развитие которой непосредственно связано с качественным ростом рынка и расширением операций 3PL провайдеров, прежде всего западных логистических компаний, будет демонстрировать высокие темпы роста (около 28% в год), а выручка компаний в данном сегменте рынка увеличится в среднесрочной перспективе с менее 200 млн. долл. до 900 млн. долл.

Международные перевозки грузов представляют собой один из наиболее важных для экономики и привлекательных для транспортных компаний видов деятельности, они характеризуются высокой конкуренцией внутриотраслевого, межотраслевого и международного характера, значительным присутствием иностранных транспортных и экспедиторских компаний, высокими

требованиями к транспортному обслуживанию как по безопасности, так и по потребительским качествам транспортных услуг.

Внешнеторговый грузопоток приходится на экспортные товары, главным образом на нефть и нефтепродукты, черные и цветные металлы, продукцию деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. При этом по трубопроводам транспортируется 31% внешнеторговых грузов. остальными видами транспорта ежегодно перевозится более 610 млн. т (экспорт – 510 млн. т, импорт – 100 млн. т).

Структура внешнеторгового грузопотока без наливных грузов, идущих по трубопроводам, показывает (Рис. 6), что в перевозках импортных грузов лидирует водный транспорт (61%), в то время как основной объем экспорта приходится на железнодорожным транспортом (63%). По стоимости перевозимых грузов внешнеторговый оборот РФ распределяется: железнодорожный транспорт - 24%, водный – 46%, автомобильный - 26%, воздушный - 4%.

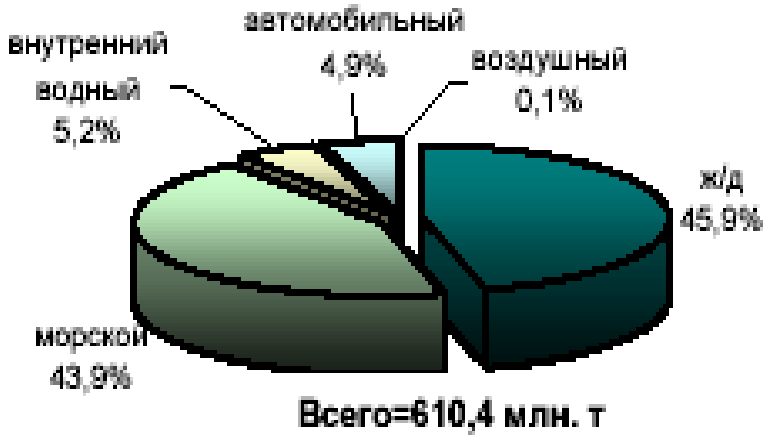

Рисунок 4 - Распределение внешнеторгового оборота России по объему перевозимых грузов (без трубопроводного транспорта)

Доля перевозок в международном сообщении от общего объема перевезенных грузов в стране всеми видами транспорта общего пользования составила 18%, при этом международные перевозки (интернет) обеспечивают до четверти доходов транспортных компаний, за последние годы объем

международных автоперевозок вырос в 1,7 раза и составил порядка 30 млн. т. и российским компаниям удалось несколько усилить свои позиции, доля участия российских перевозчиков на рынке увеличилась с 36% до 38,8% (11,5 млн. т). Основными конкурентами российских автоперевозчиков на внутреннем рынке являются транспортные компании Белоруссии, Украины, Польши и Литвы, автомобильный транспорт в сегменте международных перевозок устойчиво занимает по стоимости перевозимых грузов 26,4%.

Распределение объемов международных автомобильных перевозок грузов России между группами перевозчиков показывает, что свыше 44% (13,4 млн. т) объема международных автомобильных перевозок грузов приходится на иностранных перевозчиков из Финляндии, Украины, Польши, Литвы, Беларуси и Казахстана; 17,2% (5,2 млн. т) - на перевозчиков третьих стран. Беларусь составляет 1/3 среди перевозчиков третьих стран, Польша – 24%, Литва – 11%, Латвия – 10%, Украина – 6%, Эстония – 4% и прочие – 12%.

В структуре перевозок внешнеторговых грузов (Рис. 7) преобладает импорт, на долю перевозок между Россией и странами Западной Европы, прежде всего Финляндия и Германия, приходится свыше 40% общего объема международных перевозок автомобильным транспортом, на втором месте страны СНГ и Балтии.

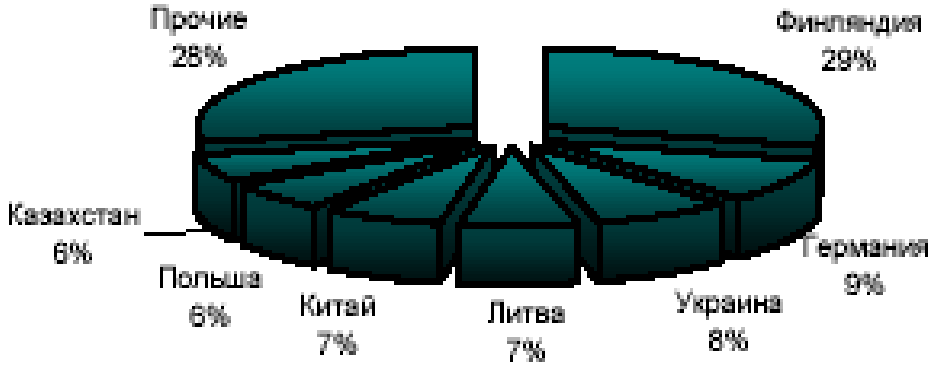

Рисунок 5 - Распределение международных перевозок автомобильным транспортом в России по направлениям

Уровень конкуренции для российских перевозчиков высокий, а их доля на рынке зависят от направлений: российские компании контролируют 41% рынка перевозок с Финляндией, 36% - с Германией, 87% - с Китаем. По федеральным округам России 44% всей перевозок в международном автомобильном сообщении приходится на Центральный федеральный округ, 33% - на Северо-западный.

Проблемами российского автотранспорта по-прежнему остаются износ подвижного состава и лишь 1% соответствует действующим в Европе нормам, а также неэффективная работа автомобильных пунктов пропуска поэтому в числе приоритетных задач развития международных автоперевозок стоит модернизация транспортных коридоров до современного уровня.

В сфере международного автомобильного транспорта работает около 2,5 тыс. компаний, задействовано 22 тысячи автопоездов и занято свыше 125 тыс. чел., наблюдается две тенденции: разукрупнения компаний и консолидация мелких компаний в связи ужесточением требований системы Международных дорожных перевозок (МДП), экологическими требованиями ЕС и требованиями ВТО.

Среди основных факторов, влияющих на формирование конкурентной среды на рынке транспортных и логистических услуг, можно выделить внутренние и внешние [17].

а) Внутренние:

высокие темпы роста рынка в условиях оживления экономики и увеличения потребительского спроса;

неравномерность развития отдельных сегментов и слабая географическая диверсификация предоставляемых услуг;

непрозрачность, информационная закрытость предприятий, отсутствие (за редким исключением) достоверной экономической информации о деятельности компаний;

относительно слабое влияние западных логистических операторов (исключение составляют услуги 3PL, международные перевозки и рынок экспресс-доставки);

фрагментарность, наличие большого количества мелких игроков;

недостаток собственных средств для развития бизнеса у большинства российских транспортно-экспедиторских компаний;

тенденция к объединению российских логистических компаний, ускорение процесса формирования крупных транспортно-логистических холдингов, характерные для начала консолидации рынка.

б) Внешние:

изменение структуры спроса в направлении повышения комплексности и качества предоставляемых услуг;

повышение инвестиционной привлекательности отрасли, особенно в сегменте складских услуг;

развитие транспортной и логистической инфраструктуры, в том числе за счет перенаправления капитала из других отраслей;

рост заинтересованности инвестиционных компаний и промышленных холдингов, обладающих значительными финансовыми средствами, в расширении своего присутствия на рынке транспортно-логистических услуг;

определяющее влияние государственного регулирования на формирование рынка в области тарификации, отсутствие механизмов господдержки отечественных компаний.

Наиболее высокий уровень конкуренции отмечается в сегменте транспортно-экспедиторских услуг, что связано с большим количеством компаний, работающих в сфере организации грузоперевозок, и достижением относительного баланса между спросом и предложением на рынке. Для крупных российских компаний перспективы роста связаны с созданием современной логистической инфраструктуры, повышением комплексности предоставляемых услуг, расширением клиентской базы и географического охвата.

Наиболее предпочтительной формой развития бизнеса и повышения комплексности предоставляемых услуг становится создание крупных транспортно-логистических холдингов, приобретение (или учреждение) компаний, работающих в дополняющих сегментах или в наиболее перспективных регионах.

В настоящее время на российском рынке работают около 4 тыс. компаний, предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги (компании, зарегистрированные на территории РФ, включая их филиалы в регионах), в том числе более 3 тыс. перевозчиков и 1 тыс. экспедиторов (операторы или агенты). Более 760 компаний позиционируют себя как складские операторы.

Условно к логистическим провайдерам, предоставляющим комплекс услуг по экспедированию и временному хранению грузов, можно отнести менее 260 компаний. Лишь незначительное число их (менее 5%) могут быть позиционированы как 3PL провайдеры, способные решать все вопросы логистической направленности для своих клиентов, включая оптимизацию бизнес-процессов на протяжении всей цепочки поставок.

Основная масса экспедиторских и логистических компаний расположена в Москве и Санкт-Петербурге, а также в портовых городах и региональных центрах. Около 30% транспортно-логистических компаний зарегистрированы в ЦФО (в том числе более 20% в Москве), 28% в Приволжском ФО, 18% в Уральском ФО и 10% в Северо-Западном ФО (в т.ч. 9% в Санкт-Петербурге).

Структура транспортно-экспедиторского рынка определяется в первую очередь специализацией на том или ином виде транспорта или груза. Различаются компании также и политикой привлечения клиентов: одни работают с эксклюзивным грузопотоком, другие принимают заказы от всех желающих.

По мнению аналитиков РБК, наиболее очевидной тенденцией развития в среднесрочной перспективе будет создание крупных транспортно-логистических холдингов. Чаще всего это группы компаний, связанных акционерным капиталом, специализирующихся на отдельных этапах процесса

перевозки (транспортировка, экспедирование, перевалка и др.), взаимодействующих в технологической цепочке. Такая организация позволяет контролировать весь процесс транспортировки, что обеспечивает клиентам высококачественный сервис (насколько это возможно в российских условиях). Это дает возможность получать неплохой доход с операций и занимать существенную долю рынка. Как правило, транспортные холдинги, помимо транспортировки и экспедирования грузов, предоставляют комплекс услуг по хранению и дистрибуции товаров на собственных или арендованных складах.

Среди компаний (интернет), успешно применяющих такую стратегию, можно назвать холдинги «Русская логистическая служба», «Транс-Бизнес», «АТЛ Холдинг», «Инкотек», «Евросиб».

Группа компания «Русская логистическая служба» состоит из сети экспедиторских компаний, расположенных на территории РФ и Казахстана, а также компаний, работающих в сфере автоперевозок (ООО «АТП РЛС Домодедово»), управления складской недвижимостью (ООО «РЛС Оператор»), страхования («РЛС Гарант»).

РЛС является одним из ведущих экспедиторов, организует перевозки всеми видами транспорта, предоставляет таможенные и курьерские услуги, обеспечивает хранение и складскую обработку грузов, в том числе кросс-докинг. В планах холдинга – создание девелоперской компании и строительство собственных терминальных комплексов в регионах РФ.

Группа компаний «Транс-Бизнес» является ассоциацией юридически самостоятельные предприятий и включает автотранспортное предприятие «Национальная транспортная компания», интермодальный и контейнерно-складской терминалы, крупного железнодорожного оператора «Транссибирский интермодальный сервис» (ТИС). Кроме того, в состав группы входят региональные транспортно-экспедиторские предприятия, охватывающие Северо-Западный регион и Санкт-Петербург, Южный Урал, Сибирь, Юг России.

Международная холдинговая компания «АТЛ Холдинг» предоставляет услуги по организации перевозок всеми видами транспорта, в том числе интермодальных, по хранению и обработке грузов, таможенному оформлению экспортно-импортных товаров, экспедированию и страхованию грузов. В 2003 г. открыт собственный складской терминал в Санкт-Петербурге. В планах компании – строительство склада высокой категории в Самаре. Отделения и филиалы компании работают в 12 городах России и 5 странах Европы.

Группа транспортно-логистических компаний «Инкотек» - один из крупнейших универсальных транспортно-логистических холдингов России, который включает в себя терминальные и складские комплексы, судоходные, автотранспортные, экспедиторские, агентские и операторские компании с единым транспортно-логистическим центром. До последнего времени «Инкотек» входила в группу компаний «ИСТ» (ОАО «Балтийский завод», ЗАО «Тихвинский завод транспортного машиностроения «Титран», одно из крупнейших в России золото и серебродобывающих предприятий ОАО «МНПО «Полиметалл» и ряд других предприятий).

Учредителями компании «Евросиб СПб», созданной в 1992 г., выступили Октябрьская железная дорога и менеджеры Октябрьской и Западно-Сибирской железной дороги. Сегодня группа компаний ЗАО «Евросиб СПб – Транспортный бизнес» включает три компании, основными направлениями деятельности которых являются: услуги железнодорожного перевозчика (11,5 тыс. собственных и арендованных вагонов) и управление вагонным парком третьих лиц; терминальные и портовые операции; транспортно-экспедиторские услуги и логистика.

В свою очередь «Евросиб СПб – ТБ» входит в холдинг «Евросиб», который помимо предоставления транспортно-логистических услуг работает в области автомобильного дилерства, а также строительства и управления недвижимостью.

Наиболее многочисленным по количеству компаний является сегмент автомобильной экспедиции. Именно в данном сегменте отмечается самый

высокий уровень конкуренции. Среди компаний, занимающихся экспедированием автомобильных перевозок, есть чистые диспетчеры (не имеют собственного подвижного состава), которые осуществляют состыковку автоперевозчиков и грузовладельцев. Однако большинство автоэкспедиторов (например, «Совтрансавто») имеют свой транспорт. К этой группе относятся и дочерние структуры иностранных транспортно-
логистических компаний.

Как правило, экспедиторы, осуществляющие международные перевозки на территории РФ, предоставляют полный комплекс логистических услуг, включающий экспедирование, фрахт, таможенное оформление грузов. Лидерами в этом сегменте являются западные логистические операторы - Schenker, EXEL, Panalpina. Из российских компаний можно назвать концерн «Союзвнештранс», STS Logistics, а также ведущие транспортно-логистические холдинги.

В результате анализа ситуации, сложившейся на мировом и российском рынках логистических услуг, кратко изложенной в пунктах 1.1. – 1.3. можно сделать следующий вывод: на сегодняшний день конкурентную среду на российском рынке транспортно-логистических услуг определяет, прежде всего, деятельность российских компаний.

Наиболее высокий уровень конкуренции отмечается в сегменте транспортно-экспедиционных услуг, что связано с большим количеством компаний, работающих в сфере организации грузовых перевозок, и достижением относительного баланса между спросом и предложением на рынке.

Деятельность по предоставлению услуг транспортно-экспедиционными компаниями, имеющими статус логистического оператора, позволяет получить их потребителям следующие основные преимущества:

возможность предоставления клиентам необходимых видов транспортных средств;

гибкость в переговорах с клиентом, возможность предоставления дополнительных услуг;

использование различных способов организации грузовых перевозок;

возможность комплексного обслуживания, то есть планирование, организация и осуществление всех операций по доставке, необходимых клиенту.

Возможность и способность транспортно-экспедиционных компаний качественно реализовывать востребованные рынком транспортные услуги оказывают влияние на повышение их конкурентоспособности и приводят к удовлетворению требований клиентов в процессе товародвижения.

2 АНАЛИЗ СОСТАВА И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНЗИТ»

2.1 Общая характеристика предприятия

Транспортно-экспедиторская коммерческая компания Общество с ограниченной ответственностью «Транзит» основано в 1999 году в г. Санкт-Петербург в связи с ростом спроса и потребления различных видов услуг, в том числе и услуг по экспедированию региональных перевозок грузов. Компания в процессе работы начала успешную транспортную программу в решении вопросов международной доставки грузов российских участников внешнеэкономической деятельности, основываясь на потребностях регионального рынка.

В настоящее время ООО «Транзит» осуществляет мультимодальные перевозки грузов и экспедирование услуг различными видами транспорта, в частности организует международные грузовые перевозки морским, автомобильным и железнодорожным транспортом.

Основной задачей компании по организации перевозок и экспедированию руководство считает специализацию на поиске оптимальных и наименее затратных маршрутов в схеме грузовладелец - перевозчик. С учетом потребностей грузоотправителей в процессе экспедирования реализуются варианты в международных перевозках грузов клиентов «от двери до двери», при этом выбираются наиболее эффективные виды транспорта, включая перевозки морем, автотранспортом или по железной дороге.

Выгодное историческое расположение города на пересечении морских и сухопутных транспортных путей позволяет компании выбирать наиболее рациональные варианты международных перевозок грузов через водные и сухопутные границы Северо-Западного региона России. В этих целях используются возможности портов Санкт-Петербурга, Выборга, Высоцка и других, а также сухопутные пограничные переходы региона. Компания также

берет на себя полный контроль за таможенным оформлением своими специалистами от пункта погрузки до склада клиента в любой точке России и несет 100 % ответственности за перевозимый груз.

Полный комплекс транспортно-экспедиторских и логистических услуг на территории России и за рубежом включает:

- перевозки различных видов грузов из любой точки мира до склада заказчика (от «двери» до «двери») автомобильным и морским транспортом;
- автомобильные перевозки полнокомплектных и сборных грузов из Европы, а также доставку их адресатам;
- перевозки и перегрузки тяжеловесных и негабаритных грузов через порт Санкт – Петербург;
- таможенное оформление экспортно-импортных грузов;
- различные схемы доставки небольших партий экспортно-импортных грузов через Финляндию;
- контроль за продвижением внутренних и экспортно-импортных грузов на всем пути их следования;
- периодическую доставку грузов «от двери до двери» из стран Юго-Восточной Азии в Россию.

Таким образом, компания предлагает клиентам полный комплекс услуг по транспортно - экспедиторскому обслуживанию и таможенному оформлению грузов. При этом просчитываются оптимальные варианты транспортировки груза и затрат по таможенным процедурам, осуществляется таможенная очистка груза в Москве и Санкт-Петербурге. По заказу клиента могут быть ему предоставлены все необходимые экономические расчеты по каждой товарной позиции, включая сроки и стоимость транспортировки, таможенной очистки грузов, которые будут осуществлены с целью минимизации расходов предприятия - заказчика.

Организационная структура компании (Рис. 2.1) отражает упорядоченную совокупность взаимосвязанных между собой элементов, обеспечивающих ее функционирование и развитие как единого целого. Организационную

структуру управления, согласно современных взглядов, можно определить как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой управление осуществляется путем выполнения соответствующих функций, ориентированных на достижение намеченных целей.

Персонал компании насчитывает 15 человек, включая директора и представителей логистического отдела.

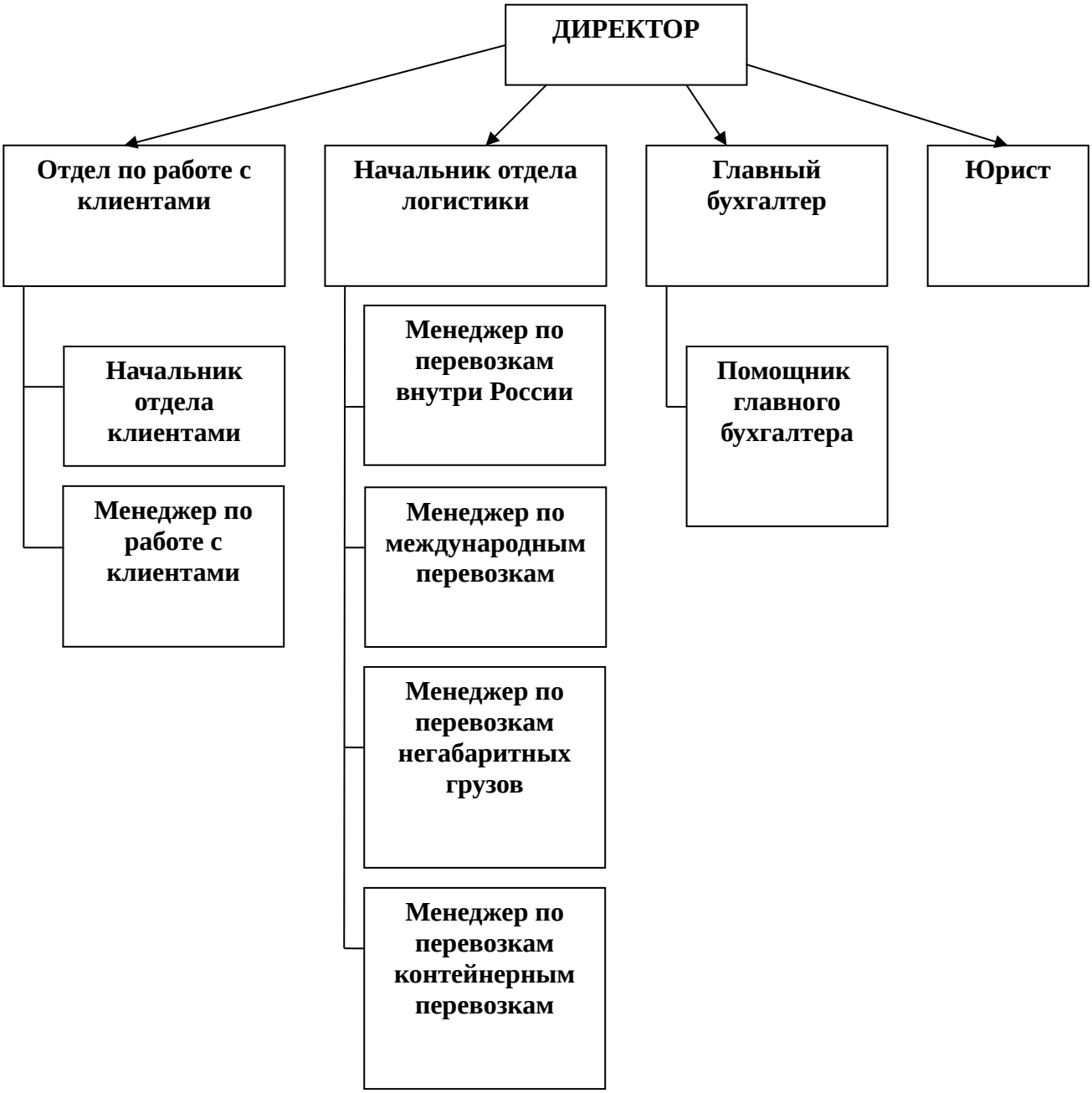

Рисунок 6 - Организационная структура компании

Основными элементами организационной структуры являются производственные подразделения и органы управления, а также связи между

органами и работниками управления, наделенными определенными функциями. Функциональные связи обеспечивают взаимодействие элементов организационной структуры и ее ориентирование на достижение заданных целей.

Данная организационная структура может быть отнесена к функциональной. Особенность функционального управления заключается в осуществлении некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия управленческих решений в системе линейного управления.

Сущность специализации состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на узко квалифицированных специалистов, то есть каждый орган управления либо отдельный исполнитель специализирован на выполнение отдельных видов деятельности.

При достаточном расширении масштабов деятельности компании в данной структуре предусматривается возможность объединения группы специалистов одного профиля в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел по работе с клиентами, отдел логистики, бухгалтерия и т.п.

Следовательно, общая задача управления функционированием компании делится, начиная со среднего уровня, по функциональному признаку. Функциональное управление может сосуществовать наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей и обусловливает как свои преимущества (Таблица 2.1), так и недостатки.

В такой организационной структуре вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех деталях профессиональной деятельности и выполнять все функции управления, имеет место штат узких специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление.

Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности коммерческой компании на рынке

продукции и оказания услуг, особенно начальника отдела логистики и менеджеров.

Таблица 2.1 - Характеристики функциональной системы управления

Преимущества	**Недостатки**
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций. 2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. 3. Стандартизация, формализация и программирование процессов управления. 4. Исключение дублирования в выполнении управленческих функций. 5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	Опасность чрезмерной централизации управления. Длительная процедура выработки и принятия управленческих решений. Трудности оперативной корректировки структуры управления.

Функциональной структуре управления присущи и некоторые недостатки, в частности появляется опасность чрезмерной централизации и бюрократизации управления; нередко проявляется неоправданно длительная процедура выработки и принятия управленческих решений; при резких изменениях рыночной ситуации встречаются трудности корректировки структуры и методов управления.

Функции начальника отдела логистики:

- организация профессиональных и хозяйственных связей с транспортными и брокерскими компаниями;
- оценка положения каждой транспортной (брокерской) компании и ее имидж на рынке;
- выбор наиболее надежной транспортной (брокерской) компании, способной минимизировать логистические издержки;
- заказ транспорта с учетом особенностей вида груза и пункта его доставки;
- контроль выполнения транспортной компанией своих обязательств перед грузоотправителями и грузополучателями по доставке продукции;
- оценка планируемых и фактических финансовых затрат.

Функции менеджеров по логистике**:**

- организация доставки грузов в соответствии с договорными обязательствами в любые регионы страны или зарубежья;
- выбор транспортных маршрутов по доставке грузов, а также расчет сметы расходов по каждому отдельному грузу;
- организация безопасной доставки негабаритных грузов, в том числе организация необходимого сопровождения;
- управление технологией осуществления контейнерных перевозок;
- анализ, обработка и удовлетворение претензий потребителей по результатам доставки продукции;
- составление и обработка необходимых товарно-транспортных документов.

Анализ функций работников отдела логистики позволяет выявить определенное несовершенство имеющейся организационной структуры отдела в компании ООО "Транзит":

- повторение функций начальника отдела и менеджеров, что может привести к распылению степени ответственности за конечные результаты деятельности компании;
- ограниченный штат сотрудников отдела логистики, что приводит к необходимости частичной передачи их функций другим сотрудникам компании, а может отражаться на качестве доставки грузов получателям;
- недостаточное знание специалистами по логистике иностранных языков влечет за собой трудности в ведении переговоров с иностранными партнерами по бизнесу.

Однако организация отдела логистики имеет и свои положительные стороны:

- успешная работа с клиентами позволяет ежегодно наращивать объемы продаж логистических услуг, тем самым увеличивать долю компании на рынке и завоевывать все большую часть потребителей;
- многолетнее тесное партнерство специалистов по логистике с несколькими транспортными и брокерскими компаниями позволяет предлагать

конкурентоспособные цены на свои услуги, а также предоставлять значительные скидки постоянным заказчикам.

2.2 Структура продаж транспортно-экспедиторских услуг

Представленная организационная структура и распределение функций по управлению позволяют эффективно справляться с широкой географической структурой продаж услуг (Таблица 2.2) с учетом территориального деления страны (интернет), в частности, более 60% от всего объема продаж приходится на город Санкт-Петербург и Ленинградскую область.

Таблица 2.2 - Структура объемов продаж по России

Регион	В % к общему количеству оказанных услуг в 2016 году	В % к общему количеству оказанных услуг в 2017 году
Санкт-Петербург и Ленинградская область.	63,5	62,0
Северо-Западный федеральный округ (за исключением Санкт-Петербурга и Ленинградской области)	20,1	18,0
Центральный Федеральный округ	12,4	12,0
Отдаленные регионы страны	4,0	10,0
Итого	**100,0**	**100,0**

Для транспортно-экспедиторской компании предоставлять транспортные услуги коммерческим компаниям в городе Санкт-Петербурге значительно проще, так как освоить такую же долю другого регионального рынка, а тем более завоевать ту же долю на межрегиональном рынке в силу различного уровня конкуренции. Наименьший объем продаж транспортных услуг ООО «Транзит» приходится на отдаленные регионы, что можно объяснить ростом себестоимости услуг при доставке продукции в отдаленные пункты, поэтому соответственно количество потенциальных покупателей заметно сокращается и утверждать о конкурентном преимуществе компании в такой ситуации пока не приходится.

Анализ доля каждой группы услуг (Рис. 2.2) в общем их объеме показывает, что абсолютное превосходство получили услуги по перевозке грузов из любой точки мира до склада заказчика («от двери до двери») автомобильным и морским транспортом, соответственно их доля составляет - 35%, таможенное оформление экспортно-импортных грузов – 20%, в том числе:

перевозка грузов из любой точки мира до склада заказчика (от «двери» до «двери») автомобильным и морским транспортом - 35%;

таможенное оформление экспортно-импортных грузов - 20%;

автомобильные перевозки полнокомплектных и сборных грузов из Европы в Россию – 18%:

различные схемы доставки небольших партий продукции через Финляндию в Россию - 12%;

доставка грузов «от двери до двери» из стран Юго-Восточной Азии в Россию – 7%;

перегрузки и перевозки тяжеловесных и негабаритных грузов через порт Санкт – Петербурга – 5%;

контроль продвижения груза на всем пути следования – 3%.

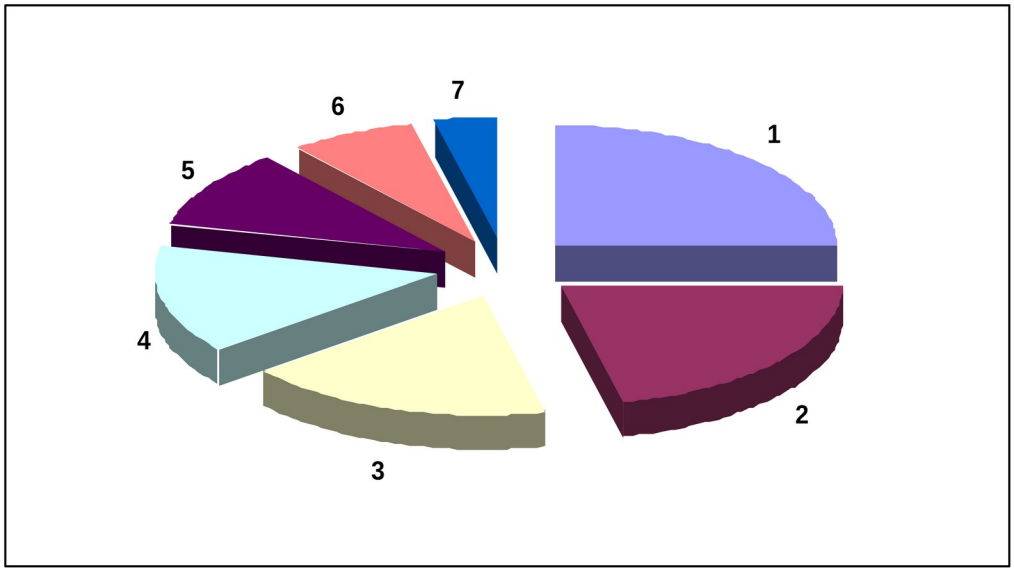

Рисунок 2.2 - Доля каждого вида предоставляемых услуг в общем объеме реализации за 2017 год.

Работа любой компании по транспортно-экспедиторскому обслуживанию

грузов начинается с поиска клиентов и завершается оценкой качества обслуживания, что оказывает первостепенное влияние на завоевание и удержание наиболее выгодных потребителей услуг.

Длительное время работы компании ООО «Транзит» на рынке транспортных услуг Санкт-Петербурга и Ленинградской области обеспечивает достаточно наработанную клиентскую базу, в которой на данный момент находится примерно 50 крупнейших фирм-поставщиков мясопродуктов и предприятий по переработке мясопродуктов по всей России.

Компания имеет постоянные потоки грузов: около 850 т ежемесячно в среднем в 2016 году, около 1000 т ежемесячно в среднем в 2017 году, в связи с этим не возникает проблем по привлечению и удержанию клиентов, так как у компании есть собственный сайт в Интернете: www.tranzit.org.ru.

На сайте компании указана основная информация, в том числе краткая история компании, направления ее профессиональной деятельности, информация о предоставляемых услугах, а также текущая контактная информация.

Компания ООО "Транзит" постоянно участвует в выставках транспортно-экспедиторского направления деятельности, последними являются «TransRussia», прошедшая в апреле 2017 г. в Москве, «15-ая строительная неделя», прошедшая в Москве в феврале 2018 г. Кроме того компания также дает регулярные рекламные сообщения в журналах «АвтоТрансИнфо» и «Экспозиция».

2.3 Оценка качества транспортно-экспедиторского обслуживания

В условиях рыночной конкурентной среды качество предоставляемых услуг становится основным фактором в системе транспортно-экспедиторской деятельности, так как все транспортные операции должны подчиняться важнейшему требованию логистики – доставке «точно в срок» с обеспечением сохранности перевозимых грузов. В свою очередь качество услуг во многом

зависят от рационального взаимодействия основных участников транспортного процесса: перевозчиков, логистических операторов и потребителей транспортных услуг.

Транспортно-экспедиторское обслуживание включает, прежде всего, информационные связи как основу управления динамичными процессами товародвижения. Качество информационного обеспечения в транспортной логистике играет одну из ключевых ролей, поэтому менеджеры должны уметь вырабатывать рациональные (оптимальные) варианты управленческих решений и настойчиво реализовывать их в практике деятельности в масштабе компании, согласовывать свои действия с клиентами. Для эффективного обслуживания клиентов логистическая информация в транспортно-экспедиторской компании должна отвечать следующим основным требованиям:

- доступность – простота и легкость доступа всех участников транспортного процесса к логистической информации;
- точность – информация должна отражать текущие фактические сведения о состоянии товародвижения;
- динамичность – отражение в реальном масштабе времени изменения процессов выполнения заказов клиентов;
- интегративность - создание условий для консолидации грузов различных отправителей в один адрес;
- оперативность - своевременное доведение информации до исполнителей задач по перевозкам и переработке грузов в транспортных терминалах;
- избирательность - сосредоточение внимания на наиболее срочных и важных сообщениях, требующих решения руководства;
- гибкость – соответствие информации изменениям рыночной ситуации.

В транспортно-экспедиторской компании ООО "Транзит" формируется два основных информационных потока в соответствии с массовыми грузами:

состояние информации о транспортно-экспедиторской деятельности компании в сфере контейнерных перевозок грузов на региональном и международном уровне;

информация о сотрудничестве с ПАО «Метрострой» по перевозке строительных материалов (шпунтовых свай).

Основные функции логистического отдела по работе с информационными потоками реализуются в следующей последовательности:

- прием и предварительная обработка заказов клиентов;
- распределение заказов между менеджерами компании в соответствии с их специализацией;
- расчет ставок и схемы транспортировки по каждому виду груза и их оптимизация для каждого конкретного заказчика;
- утверждение заявки на выполнение заказов и ставки по ним;
- комплектование групп заказов, определение очередности их выполнения, ценообразование и выставление счетов клиентам;
- контроль выполнения договорных обязательств компании по срокам доставки грузов;
- обобщение статистических данных и формирование постоянной клиентской базой.

На первоначальном этапе информационного обмена менеджеру компании по работе с клиентами поступают заявки от заказчика с подробным описанием груза, его стоимости, параметрами, описанием упаковки, кодом по товарной номенклатуре внешне-экономической деятельности (ТН ВЭД), местом нахождения груза и пунктом доставки, а также датой готовности груза к перевозке. Заявки обычно поступают по электронной почте или по факсу, а для постоянных клиентов и устно по телефону.

Принятые заявки распределяются между менеджерами отдела логистики в соответствии с их направлениями доставки грузов. Заявки сортируются по времени готовности груза с первоочередной обработкой готовых к транспортировке грузов. Менеджер отдела логистики связывается с партнерами

– транспортными и брокерскими компаниями, собирает информацию о тарифах на перевозку и таможенных пошлинах, о возможном времени доставки на каждом виде транспорта.

Взаимодействие участников транспортного процесса включает обратную связь менеджера отдела логистики с заказчиком, обсуждение наиболее приемлемой схемы доставки груза. Если заказчик нуждается в оперативности доставки груза на большие расстояния, а стоимость услуг не имеет решающего значения, то, скорее всего, выбор будет сделан в пользу авиаперевозчика, что может повысить стоимость доставки не менее чем на 60%.

Если клиент склонен иметь минимальную стоимость, а время доставки груза не имеет существенного значения, то менеджер отдела логистики примет решение, например, о перевозке груза железнодорожным транспортом.

Самый ответственный этап работы менеджера отдела логистики по экспедиторскому обслуживанию грузов – заключение и подписание договора с клиентами. Для этого клиент выдает экспедитору доверенность на выполнение необходимых операций. Транспортно-экспедиторская компания несет материальную ответственность за неисполнение договора на основании и в размере, определенном в главе «Ответственность за нарушение обязательств».

По согласованию с фирмами-клиентами менеджер отдела логистики высылает им проект типового договора на транспортно-экспедиторское обслуживание, где регламентируются операции и оговариваются обязанности сторон, договор может быть заключен в целом или частично по отдельным операциям.

По договору экспедиции ООО «Транзит» несет материальную ответственность:

за ненадлежащее выполнение условий договора по доставке груза от «двери до двери», если не докажет, что надлежащее выполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств;

за утрату, недостачу или повреждение груза;

за несвоевременное выполнение обязательств по срокам доставки товара.

По договору экспедиции клиент несет материальную ответственность:

за ненадлежащее выполнение условий договора;

за несвоевременное предъявление груза к перевозке;

за простой транспортных средств;

за направление груза не по адресу;

за ухудшение качества услуг из-за неправильности оформления, отсутствия или несвоевременного поступления поручений, разнарядок или других документов;

за низкое качество тары и упаковки;

за расхождение маркировки на грузовых местах с маркировкой, обозначенной в перевозочных документах;

за некачественное оформление товаросопроводительной и расчётной документации.

По договору экспедиции ООО «Транзит» не несет ответственности:

за убытки от хищения, внутритарную недостачу содержимого грузов, принятых/переданных в исправной таре;

за убытки в результате хранения груза на открытом воздухе, если такое хранение было согласовано с клиентом или предусмотрено обычным порядком перевозки;

за соблюдение сроков перевозки при ненадлежащем оформлении товарно-транспортных документов грузовладельцем;

за прямые или косвенные последствия любого другого происшествия, в котором нет вины экспедитора.

На переговорах по заключению договора поставки, как правило, идет согласование цен, сроков и тарифов. Менеджер отдела логистики озвучивает по какой цене и за какие сроки, на каких условиях возможно осуществить доставку груза. Клиент сравнивает это с тарифами транспортных компаний, с которыми он работает в данном направлении перевозок, изучает рынок транспортных

услуг и сравнивает все имеющиеся варианты по доставке товара, после чего принимает решение.

На последнем и самом сложном этапе после согласования ставки, подписания договора, задача менеджера сводится к постоянному контролю движения груза и решению всех возникающих проблем. Здесь наиболее важна точная и оперативная работа с поступающей информацией, а также предоставление информации клиенту. Работа в отделе логистике ООО "Транзит" поставлена таким образом, что клиент не должен заботиться о месте нахождения груза, о готовности и комплектности всех необходимых документов.

В связи с насыщением рынка транспортно-экспедиторских услуг перед компаниями встает задача выживания и усиления своих конкурентных преимуществ. Анализ опыта работы зарубежных и отечественных конкурентов позволил определить основные факторы конкурентоспособности (Табл. 2.3) на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Таблица 2.3 - Анализ факторов конкурентоспособности компании

Факторы	**Характеристики**
Известность экспедитора в деловых кругах транспортных организаций и грузовладельцев.	Большой стаж практической работы, глубокое знание конъюнктуры транспортных возможностей и международного рынка услуг по доставке грузов.
Наличие высококвалифицированного персонала.	Связь с другими смежными видами деятельности, обеспечивающими процесс перевозки (таможня, различные инспекции, правоохранительные органы).
Техническая оснащенность современными средствами связи.	Коммуникации, программы, базы данных.
Наличие собственных или арендуемых складов.	Уровень оснащенности складов и пригодности для определенных видов грузов (холодные, отапливаемые).
Объем и спектр предоставляемых услуг.	Номенклатура перерабатываемых грузов, вытекающих из каждой позиции вид предоставляемых услуг для данного груза и направлений перевозки.
Степень надежности экспедитора.	Обеспечение сохранности груза, наличие и частота предъявленных и удовлетворенных претензий, включая надежность выполнения договорных обязательств по срокам доставки груза («точно вовремя»).
Уровень ставок тарифов.	В рамках перечня экспедиторских услуг и

	условий их оплаты в области предоставления специальных видов по отдельным договорам экспедиции возможные условия предоставления скидок с уровня тарифов и другие договорные условия.

1. Известность экспедитора в деловых кругах транспортных организаций и грузовладельцев. В базе данных компании ООО "Транзит" на данный момент находится 50 крупнейших фирм - поставщиков мясопродуктов и предприятий по переработке мясопродуктов по всей России. С большинством из этих предприятий (примерно со 30) у компании заключены годовые договоры на оказание транспортно-экспедиторских услуг по доставке «от двери до двери» любых грузов, в которых нуждаются предприятия.

2. Наличие высококвалифицированного персонала. Штат компании ООО "Транзит" сформирован специалистами, имеющими высшее юридическое, экономическое и техническое образование, а также бывшими сотрудниками таможенной и ветеринарно-санитарной службы, специалисты отдела логистики прошли курсы при таможенной академии. Отрицательным фактором является слабое знание иностранных языков у большинства менеджеров компании.

3. Техническая оснащенность современными средствами связи. В компании на данный момент не используется специализированное программное обеспечение для транспортно-экспедиторских компаний, что ведет к усложнению доступа всех менеджеров отдела к общей базе информации. Для ведения базы данных в компании используются лишь приложения Microsoft (например, Excel) и бухгалтерские программы 1С предприятие 8.1, что является недостаточно удобным при занесении и извлечении информации.

Таким образом, анализ деятельности компании ООО "Транзит" показал, что совершенно не используются системы «безбумажного» документооборота, за исключением отдела бухгалтерии, что значительно усложняет работу менеджеров компании, замедляет процесс обработки заказов и затрудняет

передачу дел другому сотруднику, например при уходе кого-либо из персонала отдела логистики в отпуск.

4. Наличие собственных или арендуемых складов. Для обеспечения консолидации грузов у компании есть два склада-партнера в Китае и Финляндии: в Шеньжене (для консолидации небольших партий грузов с целью формирования отправки в сборном контейнере) и в Лапперанте (для грузов, отправляемых экспресс-доставкой весом до 300 кг).

5. Объем и спектр предоставляемых услуг. Компания предоставляет полный спектр услуг по доставке «от двери до двери» и экспедиторскому обслуживанию широкой номенклатуры грузов (более 500 различных наименований), в том числе:

- шпунтовые сваи и сопутствующее оборудование;
- мясопродукты (говядина, свинина, птица, субпродукты);
- самоходная техника и запчасти к ней (погрузчики, грузовые автомобили, автокраны, экскаваторы, квадроциклы);
- любое другие грузы смежных отраслей.

6. Степень надежности экспедитора. Проведенный анализ 57 годовых договоров поставки за 2017 год показал, что у компании нет невыполненных или сорванных по вине менеджеров компании договоров, заказчики не предъявляли требований о возмещении убытков или пеней, не было предъявлено никаких претензий по срыву сроков поставки.

7. Уровень ставок тарифов. Как правило, клиент, выбирая транспортно-экспедиторскую компанию, руководствуется двумя основными критериями: стоимостью транспортировки и качеством транспортно-экспедиторского обслуживания.

Результаты маркетинговых исследований показывают, что вопреки установившемуся мнению многие грузовладельцы на первое место по значению ставят не тарифы, а своевременность доставки грузов и другие показатели качества их обслуживания. Более 80% покупателей, приобретая продукцию или услуги на мировом рынке, теперь предпочитают цене качество, а утверждение о

том, что предоставление качественных услуг — это обязательно дорого, стало мифом.

Опыт работы на цивилизованном рынке свидетельствует, что невыполнение условий контракта ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов для устранения ошибок, например, систематические срывы графика перевозок приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке, то есть потеря качества — это угроза существованию компании.

Качество транспортно-экспедиторского обслуживания (Рис. 2.4) - это надлежащее и эффективное выполнение комплекса услуг.

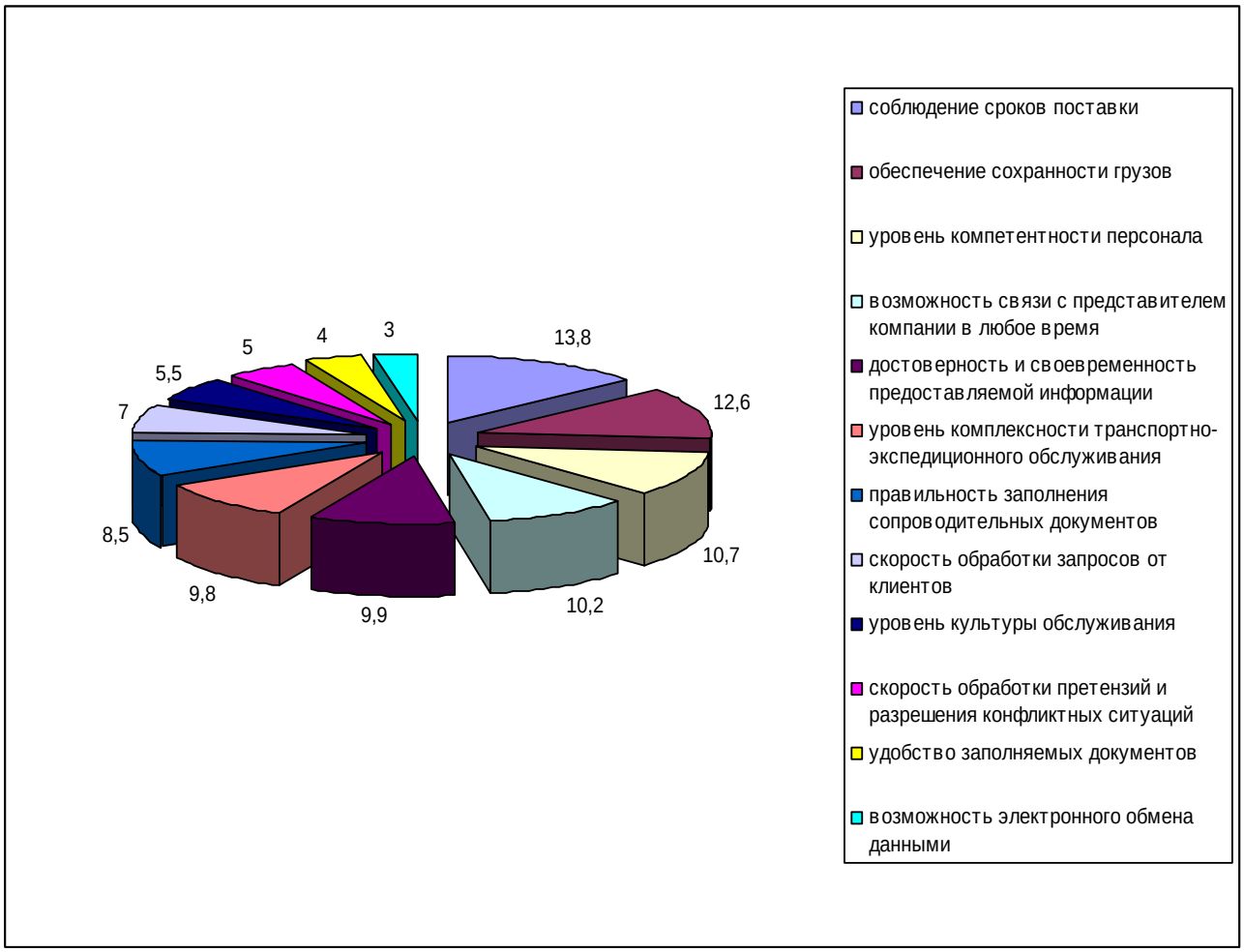

Рисунок 2.4 - Значимость показателей транспортно-экспедиторского обслуживания клиентов, %

В ходе маркетингового исследования с опросом 50 основных клиентов ООО «Транзит» выявлено, что весь процесс оказания услуг должен строиться на основании запросов грузовладельцев, а бизнес начинается с внимания к клиенту и заканчивается удовлетворением его потребностей.

Средний уровень удовлетворенности качеством услуг (Рис 2.5) можно определить, суммируя значения всех показателей, умноженных на их долю.

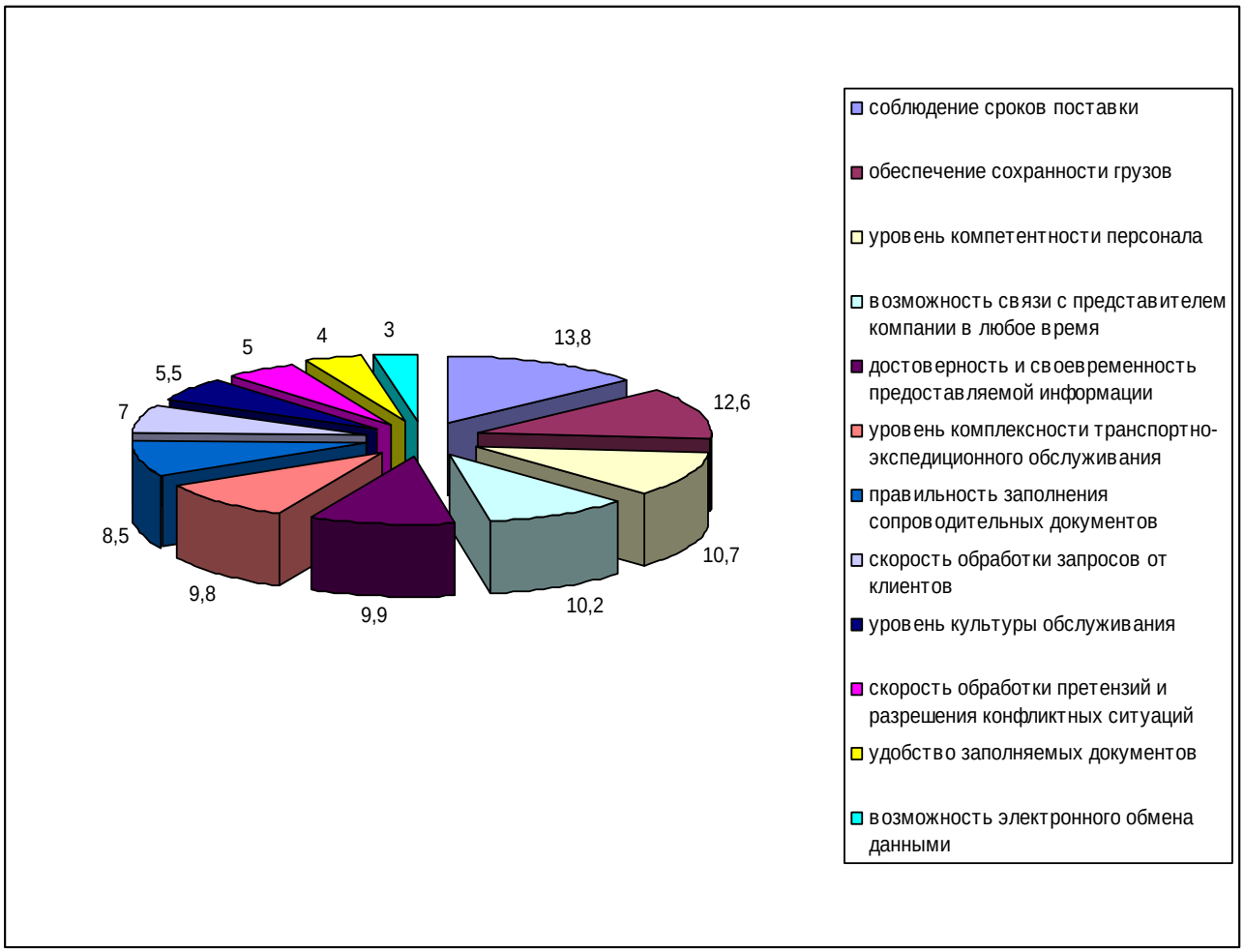

Рисунок 2.5 - Показатели удовлетворенности потребителей услуг.

Очевидно, что менеджеру отдела логистики при оценке способов доставки грузов получателям достаточно найти в информационной базе данные по ранее провезенному грузу с учетом качества их осуществления и степени удовлетворенности потребителей услуг.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

3.1 Предложения по технологии работы с клиентами

Анализ взаимодействия транспортно-экспедиторской компании ООО "Транзит" с отечественными и зарубежными клиентами позволил сделать вывод о том, что существуют некоторые недостатки в работе сотрудников с клиентами и имеется возможность реализации ряда внутренних резервов. В частности нередко из-за сроки доставки грузов неоправданно увеличиваются, качество услуг снижается, а качество транспортно-экспедиционных услуг играет определяющую роль для клиентов.

Предлагаются следующие меры по решению ключевых проблем качества работы с клиентами ООО "Транзит".

Во-первых, успешная деятельность персонала транспортно-экспедиторской компании на региональном и зарубежном рынке во многом зависит от сокращения времени выполнения заказа, что оказывает решающее влияние на формировании долгосрочного сотрудничества клиентов с транспортно-экспедиционной компанией.

Предлагается сократить сроки выполнения заказов клиентов путем разработки стандартной формы заявки на транспортно-экспедиторские услуги с типовым перечнем вопросов, которые необходимо в последующем согласовать с представителем заказчика. При работе с новыми клиентами целесообразно проводить предварительные консультации по срокам выполнения заказов и ценам на услуги, особенностям оформления документов и выполнениям заказов.

Во-вторых, предлагается упорядочить ведение информационных контактов с первичными клиентами компании, которые преимущественно идут по телефону. Если звонок нового клиента приходит к специалистам

транспортно-экспедиционной компании случайным образом, то чаще всего он принимается секретарем, который не имеет необходимой подготовки и базы данных менеджеров для квалифицированного ответа, поэтому возможны необоснованные потери потенциальных заказчиков услуг компании.

Предлагается установить постоянное дежурство менеджеров компании, которые обладают знаниями о работе компании и могут квалифицированно адресовать заказы конкретным менеджерам отдела логистики, занимающими определенными направлениями деятельности компании.

В-третьих, много контактов с первичными клиентами теряется из-за того, что в компании не ведется статистика о звонках с запросами на услуги, ее проводится анализ: сколько заявок поступало, каковы причины отказа от заказа, сколько заказов принято и передано менеджерам в соответствии с закреплением за определенными направлениями деятельности.

В результате одни менеджеры отдела логистики перегружены заказами, другие из-за отсутствия заказов вынуждены заниматься несвойственными функциями, что нередко приводит к потере заказов «на входе» и после некачественного общения компания теряет потенциального постоянного клиента. Постоянная смена клиентов снижает эффективность работы менеджеров транспортно-экспедиционной компании.

В-четвертых, целесообразно обобщить типовой перечень причин отказов от обслуживания потенциальных заказчиков и на основании анализа причин выработать способы удержания клиентов и принять меры по расширению возможностей компании по транспортно-экспедиторской деятельности за счет формирования комплексной логистической информационной системы.

В-пятых, эффективное управление транспортно-экспедиторским обслуживанием предполагает оперативное реагирование на большое количество взаимосвязанных случайных факторов и практически невозможно без их учета и организации оперативного контроля. Предлагается осуществить унификации и стандартизации документов транспортно-экспедиторской деятельности, создание полномасштабной автоматизированной системы

управления для выработки рациональных (оптимальных) управленческих решений с учетом специфики объекта управления.

В-шестых, рост объемов международной торговли, расширение состава участников международных торговых сделок обусловило появление новых форм международного экономического сотрудничества, которое сопровождаются увеличением объемов внешнеторговой документации, а соответственно, и финансовых затрат на подготовку, обработку и обмен внешнеторговыми документами.

В соответствии с этим направлением предлагается разработать методику совершенствования документального оформления транспортно - производственного процесса ООО "Транзит", главной целью которой является унификация и стандартизация пакета документов и приведение его в соответствие с уже существующими международными стандартами и правилами. При этом основными направлениями совершенствования транспортной документации следует считать сокращение количества оформляемых документов за счет объединения их функций в одном сопроводительном документе; унификации документооборота за счет использования документов смешанной перевозки грузов.

Предлагаемая система документооборота должна представлять собой строгую схему деловых отношений между грузовладельцем и экспедитором, создавать стройную систему транспортировки груза от места производства товара до места потребления: единый перевозчик, единый транспортный документ, единая ставка за доставку и единая ответственность. Применение данной системы документооборота создает грузовладельцу дополнительные гарантии для сохранности товара, связанной со страхованием экспедитором своей ответственности, а также в связи с тем, что эти документы имеют право выдавать только члены национальных ассоциаций экспедиторов.

3.2 Рекомендации по росту конкурентоспособности компании

В своей работе компания ООО "Транзит" делает ставку на работу с ключевыми клиентами, с которыми она стремится сохранить сотрудничество, несмотря на высокий уровень конкуренции в транспортно-экспедиторской отрасли. В настоящее время в сфере транспортно-экспедиционного обслуживания в России зарегистрировано свыше 40 тысяч коммерческих компаний, при этом большая часть российских компаний осуществляет организацию доставки грузов только отдельно взятыми видами транспорта.

Большинство отечественных транспортно-экспедиторских компаний находится на низком уровне развития из-за нестабильной работы, высокого уровня затрат и тарифов на услуги, низкого качества услуг и, как следствие, недостаточной рентабельности. К основным факторам, оказывающим негативное воздействие на функционирование отечественных транспортно-экспедиторских компаний, относятся:

частые и резкие изменения структуры спроса на транспортно-экспедиторские услуги;

недостаточное техническое оснащение;

отсутствие развитой нормативной базы, игнорирование существующих норм и стандартов;

недостаточная специализация транспортно-экспедиционных компаний;

отсутствие или необоснованность оперативных и перспективных планов.

В рыночных условиях высокий уровень конкурентоспособности транспортно-экспедиционной компании позволяет ей занимать и удерживать определенную рыночную нишу в сфере услуг, а также является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. Быть высоко конкурентоспособным в первую очередь, это обеспечивать высокое качество предоставляемых транспортно-экспедиционных услуг, учитывая все их потребительские стороны. Основным показателем качества транспортно-экспедиционных услуг является их безотказность. При низком уровне

безотказности другие потребительские стороны транспортно-экспедиционных услуг теряют свою привлекательность.

На уровень конкурентоспособности транспортно-экспедиционных компаний влияют следующие основные факторы:

уровень информированности потенциальных клиентов о потребностях на перевозки и услуги;

применение прогрессивных транспортно-экспедиторских технологий;

расширение номенклатуры предоставляемых услуг путем применения новых видов транспортно-экспедиционного обслуживания;

обеспеченность транспортно-экспедиционных компаний необходимой производственной базой;

применение в работе информационных логистических систем;

высокий уровень квалификации кадровых ресурсов в транспортно-экспедиторских компаниях;

применение методов маркетинга в целях исследования рынка транспортно-экспедиторских услуг.

Рекомендуется при разработке мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности транспортно-экспедиторских компаний исходить из требований клиентов:

своевременная доставка грузов получателям;

обеспечение сохранности груза при транспортировке и при выполнении погрузочно-разгрузочных работ;

экономичность доставки;

готовность транспортно-экспедиторских компаний принимать на себя функции по сбыту продукции, промежуточному хранению, упаковке, а также другим производственным операциям и услугам.

Основными мерами по росту конкурентоспособности транспортно-экспедиторских компаний на рынке услуг следует считать:

владение необходимой и актуальной информацией об уровне спроса на перевозки и услуги, умение вести объективные прогнозы спроса;

применение услуг специализированных коммерческих компаний по ведению транспортного консалтинга в той части сегмента рынка, где компания оказывает регулярные услуги;

расширение объемов и номенклатуры предоставляемых услуг как по видам грузов, а также вид услуг по различным направлениям доставки грузов получателям, включая ближнее и дальне зарубежье.

Руководству компании нужно сохранить имеющийся состав квалифицированных менеджеров по логистике, и в то же время поднять их профессиональный уровень. В ходе исследования объекта было выявлено недостаточное знание сотрудниками фирмы иностранных языков. Поэтому руководству компании предлагается поэтапно направлять на курсы иностранных языков имеющегося персонала до «разговорного уровня», а ко вновь принимаемым сотрудникам повысить требования в части знания иностранных языков.

Предлагается привлечение бизнес - консультантов для обучения и организации эффективного взаимодействия, коммуникаций и для постановки бизнес - процедур в компании. Тренинг – это обучение работников навыкам, которые позволяют им повысить результативность труда. Их конечная цель заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения ее целей. Предлагается провести тренинги по коммуникации для персонала («Профессиональная Коммуникация. Мастерство Эффективного Взаимодействия») и развитию лидерских качеств для руководителей отделов («Власть. Управление. Лидерство»).

Специфика рынка транспортных услуг заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Последнее определяется тем, что наличие спроса на определенную продукцию влечет за собой необходимость ее транспортировки покупателю.

Осуществление маркетинга товарных рынков позволяет транспортно-экспедиторским компаниям выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке. Так, по данным экспертов, строительная отрасль в Санкт-Петербурге ежегодно увеличивает свои объемы на 16%, поэтому стратегически правильно решение компании подписать соглашение о сотрудничестве с ПАО «Метрострой», согласно которому объем груза под данную партию поставок составил 3,5 тыс. тонн (650 шпунтовых свай).

Также в рамках расширения масштабов деятельности транспортно-экспедиторских компаний должны решаться задачи оптимизации логистических издержек, связанных с оказанием транспортных услуг. Это проявляется в том, что компания, принимая решение о предоставлении услуги, востребованной рынком, оценивает свои возможности по реализации этой услуги.

В отдельных случаях, становится выгодным формировать партнерские отношения с другими компаниями в части предоставления данной услуги, например: представление интересов в Северо-Западном регионе транспортных и брокерских компаний других регионов. Это позволяет занять больший сегмент рынка, с выгодой для себя использовать партнерские отношения и известный бренд клиента.

Примерами таких взаимовыгодных отношений ООО «Транзит» являются представление интересов крупного московского брокера и перевозчика ООО «Елтранс+», агентирование китайской морской линии «Asia Line Group». Такое сотрудничество является успешным для ООО «Транзит», необходимо продолжать налаживать партнерские отношения с брокерскими и транспортными компаниями.

Одним из способов роста конкурентоспособности компании ООО "Транзит" следует считать участие в выставках, в том числе международных, например, руководством было принято решение об участии (по гостевым билетам) в крупнейшей в Европе транспортной выставке

“TransportLogistic-2017**”,** проходившей в Мюнхене. "Transport Logistic" это хорошо известный в мире выставочный брэнд, европейская выставка TransportLogistic организуется в Мюнхене один раз в 2 года и является крупнейшей транспортной выставкой Европы. На выставке приняли участие два представителя компании – генеральный директор и начальник отдела логистики.

Целью участия компании в выставке было приобретение новых сведений об имеющихся новых технологий на западном рынке транспортных сетей, возможность ведения переговоров о подписании агентских договоров, а также знакомство с новыми потенциальными поставщиками грузов на российский рынок для обсуждения возможности транспортно-экспедиторского обслуживания данных грузов. На выставке руководством подписан договор о сотрудничестве с немецкой транспортно-экспедиторской компанией BTTS на предоставление транспортных услуг в Европе.

Предлагается также принять меры по расширению масштабов деятельности посредством аренды контейнерного парка, в настоящее время лизинговым компаниям принадлежит 51% международного парка контейнеров, которые у них арендуют судовладельцы, грузовладельцы и экспедиторы, издержки по арендной плате учитываются при калькуляции размера тарифной ставки.

Соответственно, если при отправке груза используется грузоотправителем «собственный контейнер», то для него применяется пониженная тарифная ставка, а разница в размере ставок – есть усредненная ставка аренды на рынке. Она определяется в виде средневзвешенной от ставок аренды: в одном направлении кругового рейса; аренды на круговой рейс; краткосрочное; долгосрочное; «использование контейнерного парка по контракту»; аренда сроком до трех и до пяти лет с переходом в собственность арендатора.

При аренде на основе контракта о использовании контейнерного парка арендная плата взимается согласно договорной суточной ставке. Учитывая

десятилетний опыт работы на рынке транспортно-экспедиторских услуг Северо-Западного региона, а также сложившиеся отношения с руководством «Alconet B.V.» можно выделить это перспективное направление в деятельности компании ООО "Транзит".

Таким направлением является заключение договора о долгосрочной аренде контейнерного парка пароходства с правом их выкупа по истечении срока аренды и использование этих контейнеров для развития грузопотоков на направлениях Санкт-Петербург – Гамбург - Антверпен – Роттердам - Санкт-Петербург, при этом следует отметить, что организация морских перевозок является приоритетным направлением развития компании (на рынке автомобильных перевозок компании удалось занять крепкие позиции).

Предлагается также провести маркетинговое исследование по следующему плану: сегментирование потребительского рынка; определение перечня наиболее значимых для покупателя услуг; ранжирование услуг, входящих в составленный перечень; сосредоточение внимания на наиболее значимых для покупателя услугах; оценка оказываемых услуг, установление связи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг; анализ значения данных показателей у конкурентов; определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности компании.

Экономическая эффективность от аренды контейнерного парка – один из мощных резервов роста конкурентоспособности. С целью эффективного использования арендованных контейнеров и получения максимального экономического эффекта, необходимо провести структурный анализ грузопотока и затрат по экспедиторской работе на выбранном направлении движения контейнеров (Табл. 3.1) за срок, предусмотренный предложенным вариантом договора долгосрочной аренды.

Таблица 3.1.Предполагаемое количество контейнеров, необходимых для освоения грузопотока

	Янв	Фев.	Мар.	Апр.	Май	Ин.	Ил.	Авг.	Сен.	Окт	Нбр	Дек

СПб-Р	40	80	40	40	40	80	80	80	40	40	80	80
Р-СПб	80	80	40	40	40	40	80	80	40	40	80	80

Таким образом оптимальное количество контейнеров, которых необходимо взять в аренду составляет 160 единиц (в год экспедируется 1440 контейнеров). На сегодняшний день морской тариф (ставка фрахта) за отправку одного контейнера (40’RefHQ) на выбранном направлении составляет 2100 евро, за отправку собственного/арендованного контейнера – 1500 евро. За два года работы контейнерного парка структура затрат будет выглядеть следующим образом:

- ставка фрахта, которая взимается с клиентуры составит – 2100 евро* 75 руб. * 1440 контейнеров * 2 года. = 0,26 млн. руб.;
- затраты на содержание контейнеров (техническое обслуживание, ремонт и т.д.) 98 руб. * 160 КТК * 24 мес. = 0,38 млн. руб.;
- арендная плата, которую необходимо перечислить собственнику контейнеров (принимаемый курс ЦБ РФ 10 евро = 75 руб.). Итого: 10 евро * 75 руб. * 160 контейнеров * 730 дн. = 65,7 млн. руб.;
- затраты на дезинфекцию и промывку (необходимо делать после каждого использования контейнера) – 250 руб. * 120 контейнеров (среднее количество отправляемых контейнеров) * 24 мес. = 0,72 млн. руб.;
- хранение порожних контейнеров – 12,60 руб. * 80 контейнеров (усредненное количество) * 730 дн. = 0,74 млн. руб.;
- остаточная стоимость – 100 евро * 75 руб. * 160 контейнеров = 1, 5 млн. руб.

Таким образом за два года работы арендованных контейнеров общая сумма затрат на их использование составляет – 6,93 млн. руб. Сумма, которую необходимо перечислить линии за оплату фрахта, составляет – 1500 евро * 75 руб. *1440 контейнеров * 2 года = 162 млн. руб. Экономический эффект предложенного варианта работы за два года составит 155 млн. руб.

Следовательно, скидка фрахта арендованного контейнера составляет 20%, компания в целях экономической эффективности может регулировать тарифную политику в зависимости от ситуации на рынке экспедиторских услуг либо снижая свою ставку на отправку контейнера, либо оставляя ее на прежнем уровне.

Для роста уровня конкурентоспособности компании предлагается модель инновационного развития: информатизация производства и управления, организационные изменения для превращения инновационного потенциала в конкурентный и его реализации в конкурентоспособности продукции, технологии и финансов.

Предлагается рассмотреть возможности внедрения системы управления Microsoft Navision (Рис. 3.2) для автоматизации процессов логистики. Решение «ЭЛФОР СОФТ» для транспортно-экспедиторских компаний предназначено для автоматизации деятельности по организации доставки грузов. В его состав входят следующие модули: продаж услуг, контроля отгрузок, финансовый контроль.

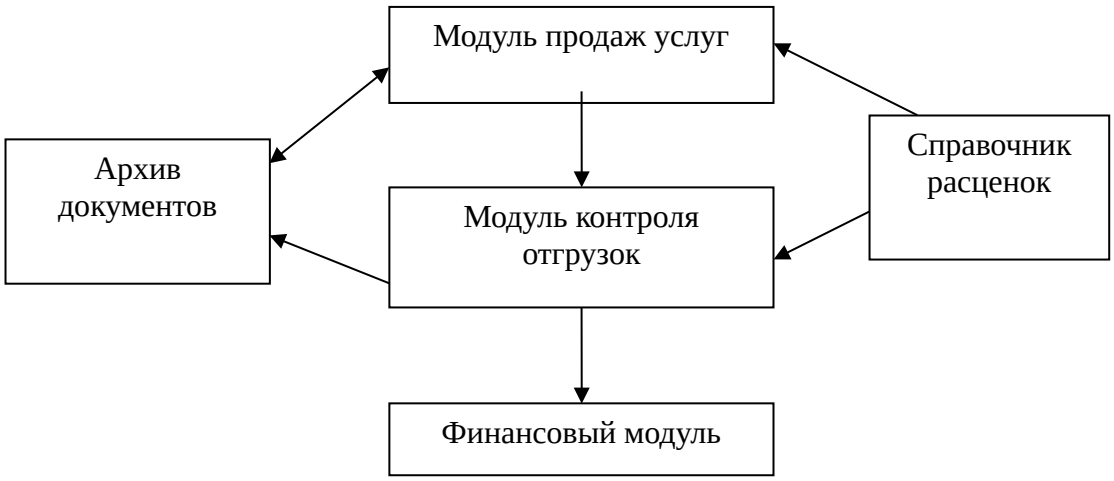

Рисунок 3.2. Структура инновационного управления логистикой

Программа позволит работать максимально эффективно и контролировать груз с момента его отправки до поступления на склад к конечному получателю. На каждом этапе следования груза учитываются все затраты, связанные с транспортировкой.

В будущем можно рекомендовать для осуществления организационных нововведений и превращения конкурентного потенциала (конкурентных преимуществ) в фактическую конкурентоспособность внедрить систему планирования ресурсов (enterprise resource planning). Она включает не только компьютерные системы бухгалтерского учета, но учет, анализ и планирование всех ресурсов предприятия на современной информационной основе.

Это предполагает оценку, планирование, учет и анализ всех видов ресурсов - материальных, кадровых, информационных, научно-технических (технологических), финансовых и соответствующих потоков, а также результатов, причем не только по предприятию в целом, но и по каждой структурной единице, сегменту рынка, крупному заказу (контракту).

Совершенствование производственной базы компании ООО "Транзит" направлено для решения технологических задач, включая наличие складов, терминалов, филиалов, оснащенность компьютерной техникой и средствами связи, обработки и передачи информации; повышения уровня квалификация кадров.

Конкурентоспособность транспортно-экспедиторских компаний на рынке сопоставляется с потенциальными конкурентами по основным показателям, таким как производительность транспортных средств, мощность материально-технической базы, оборудования и механизмов, достаточность площадей; производительность труда; размер ежегодных капиталовложений в развитие компании; деловые качества партнеров по основному виду деятельности (контактность, быстрое решение вопросов); степень удовлетворенности клиентов.

В ходе анализа конкурентоспособности компании ООО "Транзит" на рынке по сравнению с тремя основными конкурентами (Табл. 9) учитывались также наличие таможенных и собственных складов, а также другие показатели.

Конкурентоспособность компании можно оценить графическим методом с помощью построения многоугольника конкурентоспособности (Рис. 4), построение которого включает: выбор факторов конкурентоспособности (их

количество произвольно и зависит от отрасли, сферы деятельности); определение количества исходящих лучей от нулевой точки, установление на каждой шкале оценочных критериев от 0 до выбранной величины, например 8.

Для сравниваемых транспортно-экспедиторских компаний определяется сила или вес каждого фактора, и проводятся соединительные линии между лучами образовывая неправильный многоугольник. Данный графический метод имеет большую наглядность и простоту, а его недостатком является невозможность определения суммарного интегрального показателя, который зависит от степени и доли влияния каждого фактора. Для этого необходимо использовать показатели, рассчитанные экспертным путем, на основании проведенных ООО "Транзит" исследований и оценок (Табл.10).

Таблица 9 - Факторы конкурентоспособности компаний (в баллах от - 5 до + 5)

Факторы конкурентоспособности	ЗАО «Петровизард»	ООО «ТЭК ПОРТА»	ООО «ЕвроТранс»	ООО «Транзит»
Известность	5	4	3	5
Квалификация персонала	4	3	4	5
Развитая сеть контрагентов	0	-1	-2	-1
Техническая оснащенность современными средствами связи	4	3	4	5
Удобство расположения организации	3	2	4	3
Наличие складов	2	0	4	4
Наличие таможенных складов	-5	2	1	3
Материально-техническая база	3	4	5	3
Объем и спектр предоставляемых услуг по обработке грузов	3	4	3	5
Система подготовки документов	4	3	4	5
Степень надежности экспедитора	4	5	4	5
Итого	27	29	34	42

Таблица 10 – Основные факторы успеха предприятия

Основные факторы успеха	ЗАО	ООО «ТЭК	ООО	ООО

	«ПЕТРОВИЗАРД»	ПОРТА»	«ЕвроТранс»	«Транзит»
доля занимаемого рынка	4	7	6	3
уровень цен на предприятии	5	5	6	7
качество обслуживания	5	4	6	6
широта предоставляемых дополнительных услуг	7	8	4	5
персонал предприятия	5	2	5	7
система управления и контроля предприятием	3	4	2	6
своевременность доставки	7	4	6	5
отношения с клиентами	6	4	5	7

Сильные и слабые стороны транспортно-экспедиторских компаний, а также рыночные возможности и угрозы обобщаются методом SWOT-анализа внешней и внутренней компании ООО "Транзит" (Табл. 11).

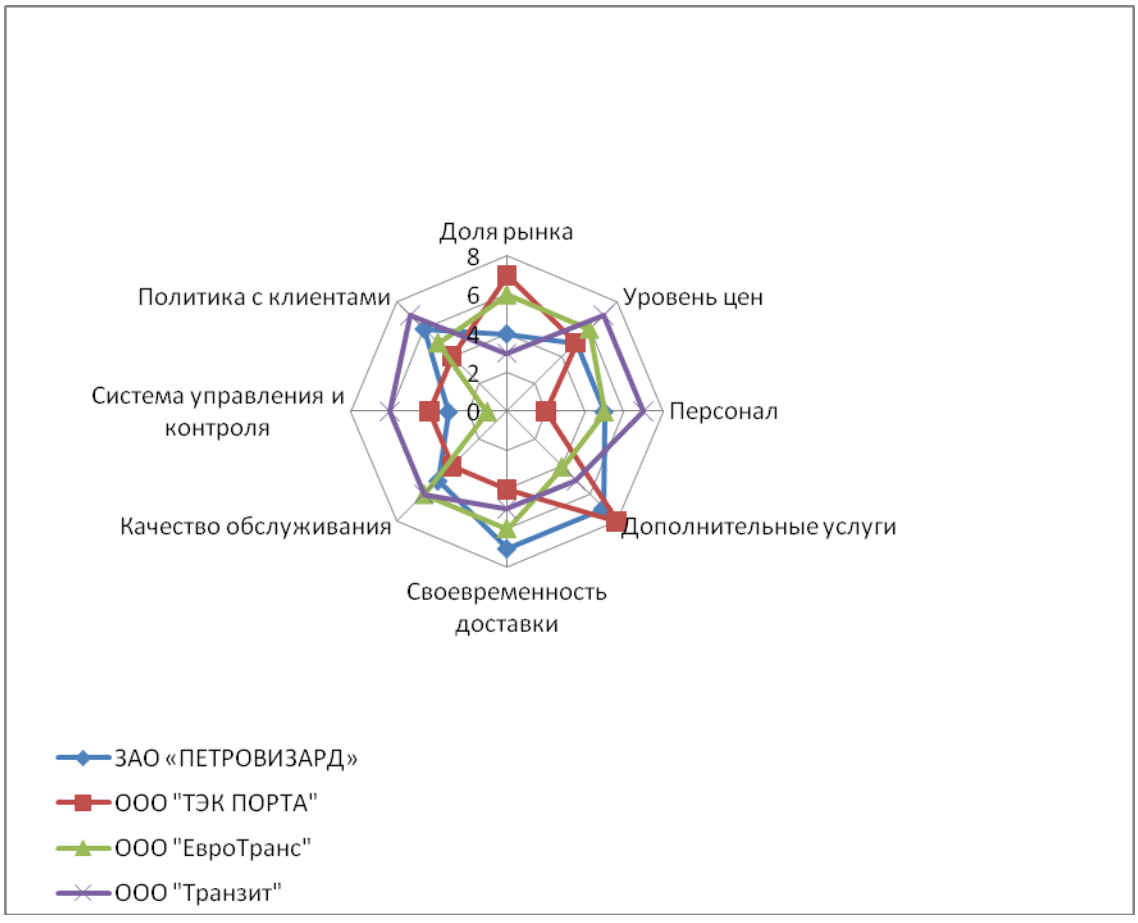

Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности компаний

Результаты SWOT-анализа обычно используются в при разработке рекомендаций по выбору конкурентной стратегии компании, при этом

проведение анализа не стоит рассматривать как единичную процедуру, а требуется его периодическое повторение с учетом изменений рыночной ситуации.

Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление факторов влияния рыночной среды, а его результаты должны как можно в большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

В результате анализа деятельности на рынке транспортно-экспедиторской компании, ее конкурентных преимуществ и слабых сторон, следует сделать вывод, что ООО "Транзит" конкурентоспособно и способно в дальнейшем развиваться в направлении укрепления своих конкурентных преимуществ. Для этого нужно периодически корректировать цели и конкурентную стратегию, ее пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

Таблица 11 - SWOT-анализ ООО "Транзит"

Сильные стороны (S)	**Слабые стороны (W)**
1. Сохранение опытного руководящего состава. 2. Надежное управление. 3. Широкий спектр предоставляемых услуг. 4. Система скидок и бонусов. 5. Устойчивость кадров. 6. Ориентированность на международные рынки.	1. Отсутствие четко выраженной стратегии. 2. Невозможность долгосрочного планирова-ния. 3. Отсутствие анализа информации о потенциальных клиентах 4. Отсутствие эффективных рекламных мероприятий 5. Высокая конкуренция на рынке транспортно-экспедиторских услуг.
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
1. Расширение доли рынка. 2. Улучшение качества предоставляемых услуг. 3. Повышение квалификации персонала и его мотивации 4. Проведение активных и эффективных маркетинговых мероприятий. 5. Расширение сферы деятельности.	1. Ожесточение конкуренции. 2. Вытеснение с рынка конкурентами. 3. Потеря кадров. 4. Неблагоприятные экономические и политические изменения. 5. Опасность возникновения форс-мажорных ситуаций.

Осуществление транспортно-экспедиционной деятельности ООО "Транзит" находится под влиянием рыночной среды, составной частью

которой является взаимодействие субъектов рынка. Основные субъекты рынка и факторы, влияющие на осуществление транспортной деятельности ООО "Транзит" представлены в таблице 12.

Также видится необходимость описать основные факторы риска, связанные с деятельностью ООО "Транзит":

1. Страновые и региональные риски: Страновые и региональные риски связаны, прежде всего, с экономическими, социальными и политическими условиями стран или регионов партнеров по договорам.

Таблица 12 - Факторы, влияющие на осуществление транспортной деятельности ООО "Транзит"

Характеристика	Значения
Клиенты	Количество, концентрация, размер средней отгрузки, сегментация, особенности покупательского поведения и процессов принятия решения
Транспортные услуги	Тип услуги, качества, предлагаемый ассортимент услуг
Конкуренция	Количество конкурентов, их концентрация и применяемые методы организации транспортировки, а также уровень предоставляемого сервиса
Логистические посредники (транспортные партнеры, склады)	Организационная структура, финансовое положение, масштабы деятельности, конкурентоспособность.
Инфраструктура	Количество инфраструктурных подразделений, уровень сервиса, стоимость услуг.

2. Финансовые риски: Связан с влиянием на финансовое состояние предприятия неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск находит свое отражение как в получаемых предприятием доходах, так и в стоимости его активов, обязательств и внебалансовых статей. Правовые риски: Правовой риск заключается в риске изменения законов, регулирующих деятельность сельскохозяйственных предприятий, риске возникновения ошибок при разработке внутренних нормативных актов. Налогообложение: Налоговое законодательство России подвержено изменениям, что осложняет налоговое планирование Общества и связанные с ним решения коммерческих вопросов и может неблагоприятно сказаться на его деятельности.

3. В случае наступления описанных выше неблагоприятных ситуаций ООО "Транзит" планирует провести анализ рисков и принять соответствующие решение в каждом конкретном случае. Необходимость оказания комплекса транспортных услуг требует от транспортных компаний разработки и принятия соответствующих логистических решений в области реализации сервиса. Применение логистических инструментариев в деятельности транспортных фирм направлено не только на организацию и контроль процесса доставки груза, но и связано с созданием инфраструктуры, надлежащего качества.

Специфика рынка транспортных услуг заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Последнее определяется тем, что наличие спроса на определенную продукцию влечет за собой необходимость ее транспортировки покупателю. Осуществление маркетинга товарных рынков позволит транспортной компании ООО "Транзит" выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и конъюнктуры на данном рынке.

В связи с этим, можно выделить следующие основные направления осуществления маркетинговой деятельности ООО "Транзит":

оперативный маркетинг - направлен на поддержание эффективной деятельности транспортной компании на рынке транспортных услуг;

стратегический маркетинг - связан с изучением конъюнктуры товарных рынков, что способствует развитию ассортимента оказываемых услуг и позволяет определять новые рыночные ниши.

Основной проблемой в системе является отсутствие системы автоматизации логистического процесса, что приводит, в том числе, к многочасовым простоям транспорта предприятия в очередях на погрузо-разгрузочных операциях. Несмотря на наличие на предприятии отдела логистики, его загруженность носит весьма неравномерный характер и, в целом, нельзя признать его работу удовлетворительной и эффективной.

Для перевозок готовой продукции ООО "Транзит" использует собственный транспорт, а также привлекает сторонние транспортные организации.

Основной проблемой применяемой модели перевозок является не столько многогранность, сколько сложность ее информационного обеспечения. Действительно, управление данными транспортными потоками сильно зависимо от факторов внешней среды: наличие свободных вагонов на железной дороге, режима отгрузок продукции морским транспортом, контроль своевременности доставки продукции потребителям автомобильным транспортом, планирование работы собственного транспорта и ряд других. В настоящее время на предприятии существует большое число транспортных логистических потоков, общая структура которых слабо управляется и контролируется.

Неравномерная загрузка подразделения, осуществляющего оформление товаросопроводительной документации, отсутствие единой системы диспетчеризации и управления процессом маршрутизации транспортных потоков также в целом снижает эффективность логистической системы предприятия. Для оптимизации данной работы ООО "Транзит" целесообразно внедрить в работу программное обеспечение, направленное на оптимизацию системы внутренней логистики.

На предприятии ООО "Транзит" существует ряд проблем:

чрезмерное расходование ГСМ;

нарушение режимов движения и эксплуатации автотранспорта;

проблема потери рабочего времени и информации при взаимодействии служб.

К реализации предлагаются следующие мероприятия:

внедрение навигационной системы на каждую единицу автотранспорта;

внедрение информационной системы электронного обмена данными.

Среди западноевропейских стран, демонстрирующих наиболее высокие темпы роста импортного контейнерного потока в РФ, следует выделить Испанию, Турцию и Финляндию (в 2001 - 2004 годах среднегодовые темпы роста отправок грузов из этих стран превысили 30 %). По уровню контейнеризации лидируют Финляндия (70 %), Испания (61 %), Великобритания (42 %) и Нидерланды (36 %).

Выбор конкретного вида транспорта для перевозок контейнерных грузов в Россию из западноевропейских стран (до границы РФ) определяется:

уровнем развития транспортной инфраструктуры, пригодной для обработки контейнерных грузов (прежде всего морских портов и терминалов) как в стране-партнере, так и в Северо-Западном регионе РФ;

стоимостью фрахта;

наличием международных транспортных коридоров, позволяющих осуществлять согласованные перевозки по территории сопредельных государств;

доступностью транспортных средств (трейлеров, платформ) и мощностей по перегрузке контейнеров;

наличием системы взаимодействия в сфере налогового и тарифного регулирования;

безопасностью перевозок и возможностью отслеживания грузов в режиме реального времени.

Наиболее востребованным способом доставки контейнерных грузов из ЕС до границы РФ продолжает оставаться морской транспорт. Его доля в структуре большинства ведущих европейских стран-партнеров превышает 80 %.

Развитие мирового и российского транспортно-логистического рынка в значительной степени определяется динамикой международных контейнерных перевозок и спросом на комплекс услуг по организации и обслуживанию контейнерного потока, включая интермодальные перевозки.

На сегодняшний день контейнерные перевозки являются наиболее перспективным и быстрорастущим способом транспортировки грузов. На долю этих перевозок в мире приходится более 50 % всего контейнеропригодного грузопотока (главным образом за счет морского транспорта).

Основными факторами, влияющими на динамику и структуру российского рынка контейнерных перевозок, являются:

- рост мировой экономики и торговли;
- изменение структуры отечественной торговли;
- распределение товаропотоков между основными участниками

товарообмена;

- развитие морских перевозок;
- новые требования, предъявляемые к качеству транспортно-логистических услуг со стороны клиентов, а именно необходимость обеспечения доставки грузов «от двери к двери», стимулируют развитие гибкой инфраструктуры в процессе транспортировки и логистики.

Динамичное развитие рынка контейнерных перевозок России в 2004 - 2007 годах определялось, прежде всего, расширением объемов внешней торговли, чему способствовала благоприятная конъюнктура мирового рынка основных товаров, а также растущий внутренний спрос на товары народного потребления, товары производственно-технического назначения, машины и оборудование.

Увеличение доли морских контейнерных перевозок в импорте связано, прежде всего, с ростом товарооборота РФ со странами Юго-Восточной Азии, в первую очередь с Китаем (Рис. 1.6), который традиционно осуществляется морским путем. В свою очередь, увеличение ставок прямого морского фрахта из Китая в Европу вызвало рост перевозок по Транссибу, оживив деятельность дальневосточных российских портов.

На первую десятку стран приходится (Рис. 1.7) около двух третей грузов, поставляемых в Россию в контейнерах. Предложение услуг по контейнерному сервису в современных российских условиях формируется разветвленной сетью перевозчиков и логистических посредников, имеющих как узкую специализацию по видам транспорта и операциям, так и широкий профиль в организации мультимодальных перевозок.

3.3 Рекомендации по стимулированию труда экспедиторов

Разработка системы стимулов в условиях рынка в России - один из наиболее важных резервов управления компаниями. Следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, творческие. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении с стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю.

Очень важно публичное признание, которое выражается в широком распространении информации о достижениях работников на специальных стендах («досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

Социально - психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное

общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Руководящие работники должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Важно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему - либо поучиться. Также возможно в той или иной форме оплачивать учебу сотрудников. Это предполагает полную или частичную компенсацию расходов на обучение и учебные материалы.

Оплата обычно определяется двумя ключевыми условиями: во - вторых, изучаемый предмет должен быть непосредственно связан с работой сотрудника и, во - вторых, работник должен показывать удовлетворительные результаты в учебе. Современные программы обучения повышают компетентность сотрудников, и помогают им расти по службе.

Острейшая проблема сегодняшнего дня - улучшение условий труда. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Чтобы мотивировать сотрудников нужно позаботиться и об освещении. Плохо освещенное рабочее место может у одних вызывать депрессию, у других - сонливость.

Оснащение рабочего места приспособлениями для удобства и безопасности позволяет поднять производительность труда, уменьшая неудовлетворенность работой и сглаживая выдвигаемые сотрудниками претензии. Это одновременно показывает заботу руководства о здоровье и безопасности людей, что тоже является важным моральным стимулом.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении. Материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический.

Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Мотивация персонала должна быть направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, морального удовлетворения, развития их деловой карьеры.

В связи с этим предлагаются следующие разработки по совершенствованию мотивации сотрудников:

1. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий, играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации.

Поэтому, необходимо увеличение заработной платы и своевременная выплата без задержек (усиление связи заработной платы с результатами труда)

2. Помимо зарплаты, можно предложить и другое средство мотивации - внутрифирменные льготы:

оплата предприятием медицинских услуг;

страхование на случай длительной потери трудоспособности;

полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

отпуска;

консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;

питание во время работы;

другие расходы.

3. Вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющиеся особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое).

4. Можно предложить еще один вид вознаграждения - это подарки. Даже недорогие подарки, способны стимулировать людей. Сотрудники понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого.

Например, для сотрудника будет хорошим стимулом получить подарок ко дню рождения сотрудника, годовщине его работы в компании или когда сотрудник делает что - либо больше положенного, чтобы помочь коллеге. Но подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств.

5. Руководителю нужно предоставить сотрудникам возможность постоянно совершенствоваться - это важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему - либо поучиться.

6. Также можно в той или иной форме оплачивать учебу сотрудников:

обучение за счет организации по ученическому договору;

компьютерные, бухгалтерские курсы;

оплаченный учебный отпуск, взятый на время сессии заочно обучающимся сотрудникам).

7. Руководителю компании можно рекомендовать с большим пониманием относиться к своим сотрудникам, не допускать нагнетания психологической обстановке в коллективе.

8. Сплочению трудового коллектива способствуют корпоративные встречи по случаю праздников, совместные выезды «на природу».

9. Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников. Даже плохой работник хоть что-то делает хорошо, в противном случае его просто не следует держать на работе.

Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, так как, если часто использовать этот метод, его действенность ослабляется).

Есть мнение, что при выполнении данных рекомендаций, сотрудники данной организации будут более ответственно относиться к своим обязанностям, будут более заинтересованы в результатах своего труда, следовательно, это приведет к еще более успешному развитию и процветанию данной организации.

Итак, как было сказано раннее, руководство предприятия проводит продуктивную политику в области предоставления транспортных услуг. Но в сфере человеческих отношений пока руководитель ООО «Транзит» осуществляет деятельность, которая является недостаточно полезной для взаимоотношений с подчиненными.

Если отсутствует обратная связь между объектом и субъектом, то рано или поздно это может привести к энтропии системы. Как можно говорить о здоровом состоянии организации, если в данной компании происходит постоянная текучка кадров? Народ бежит, и будет бежать, пока руководство не

пересмотрит свои принципы, которые определяют взаимоотношения в коллективе.

Итак, если руководство ООО «Транзит» применит данные рекомендации по усовершенствованию мотивации сотрудников на практике, хотя бы ради эксперимента, то оно будет довольно результатами. Ведь если людей, работающих, в данной компании будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, и что немаловажно, работа их будет справедливо оплачиваться, у них не будет желания искать работу в другой организации. Следовательно, люди будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию и процветанию данного предприятия. А значит, от этого выиграют все!

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В условиях глобализации современной экономики повышение эффективности доставки грузов входит в приоритетные направления сокращения издержек на товародвижение. В связи с этим в последнее время явно наметилась тенденция выделения транспортно-экспедиционного обслуживания в самостоятельную отрасль транспортного комплекса.

Одной из основных задач транспортно-экспедиционного обслуживания в современных условиях следует считать поиск наиболее эффективного варианта доставки грузок от поставщика до потребителя с помощью различных средства транспорта.

Долгое время транспортно-экспедиционное обслуживание традиционно рассматривалось как расширение сферы деятельности перевозчика и было жестко привязано к определенному виду транспорта. Термин «экспедитор» ассоциировался не с организатором перевозок, а с работником, сопровождающим груз.

В последнее время транспортно-экспедиционное обслуживание рассматривается не с ведомственных позиций, а с точки зрения наиболее эффективной организации процессов доставки груза независимо от количества и видов используемых транспортных средств, маршрутов, перевалочных пунктов.

Росту результативности транспортно-экспедиционного обслуживания содействовало внедрение логистики – интегрального инструмента менеджмента, способствующего достижению стратегических, тактических и оперативных целей организации транспортного бизнеса за счет эффективного в отношении общих затрат и удовлетворения требований потребителей к качеству транспортных услуг, управления материальными, сервисными, информационными, финансовыми и другими видами потоков.

Таким образом, транспортно-экспедиционное обслуживание является незаменимым инструментом, освобождающим хозяйствующих субъектов от необходимости выполнять многочисленные и трудоемкие операции, связанные с

отправкой, транспортировкой и получением грузов, а также заключать договоры на перевозку с каждым отдельным представителем рынка транспортно-экспедиторских услуг.

Деятельность транспортно-экспедиторских компаний носит организационно-координирующий характер и предназначена для упорядочения транспортных потоков и доставки грузов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков А.А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2006
2. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин.– М.: ИНФРА-М, 2000. – 625 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика. Теория и практика. Основы логистики. / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина – М. : Проспект, 2013. – 340 с.
4. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика. / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М. : Проспект, 2012. – 432 с.
5. Анфилофьев Б.А. Оценка устойчивости объектов экономики по воздействия поражающих факторов / Б.А. Анфилофьев. - М: Юрайт, 2006. – 129 с.
6. Балобанов А.О. Транспортная логистика и интермодальные перевозки / А.О. Балобанов. – М.: Астропринт, 2012. – 519 с.
7. Бауэрсокс, Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 640 с.
8. Бауэрсокс Д. Интегрированная цепь поставок. Логистика / Д. Бауэрсокс. –М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 698 с.
9. Белов П.Г. Системный анализ и моделирование опасных процессов в техносфере / П.Г. Белов. – М.: Юрайт, 2013. – 652 с.
10. Бенсон Д., Уйтхед Дж. Транспорт и доставка грузов: Пер. с англ. М.: Транспорт, 1990
11. Беспалов Р. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / Р. Беспалов. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 125 с.
12. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2000
13. Вельможин А.В. Теория организации и управления автомобильными перевозками: Логистический аспект формирования перевозочных процессов / А.В. Вельможин. – Волгоград: Политехник, 2001. – 529 с.

14. Волгин В.В. Кладовщик: Устройтсво складов. Складские операции. Нормативные документы. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2003

15. Волгин В.В. Склад: организация, управление, логистика. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2004. - 736 с.

16. Володина Е.В. Моделирование логистических процессов. – Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2003

17. Гаджинский, А.М. Логистика. 21-е изд. / А.М. Гаджинский. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 420 с.

18. Гаджинский А. М.Логистика / А.М. Гаджинский.— М.: Маркетинг, 1999. – 362 с.

19. Гордон М.П. Логистика товародвижения / М.П. Гордон. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 429 с.

20. Дорофеев В.Д. Проектирование логистических цепей и оперативное планирование материальных потоков на базе ERP-системы Методические указания к выполнению / В.Д. Дорофеев. – М.: Эксмо, 2011. – 691 с.

21. Изотов, А.В. Место логистики в конкурентоспособности современной организации / А.В. Изотов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2010. – № 6. – С. 268-272.

22. Киршина М.В. Коммерческая логистика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001

23. Козловский В.А., Козловская Э.А., Совруков Н.Т. Логистический менеджмент: Учебное пособие. 20-е изд., доп. СПб.: Издательство «Лань», 2002

24. Курганов, В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров. 2-е изд. / В.М. Курганов. – М. : Книжный мир, 2009. – 512 с.

25. Лачин В.И. Дипломное проектирование / В.И. Лачин. - Ростов на Дону: Феникс, 2006. – 425 с.

26. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Юрайт, 2000. – 412 с.

27. Миротин Л.Б. Транспортная логистика / Л.Б. Миротин. – М.: Брандес, 2003. – 548 с.

28. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. - 528 с.

29. Неруш Ю.М.: Логистика / Ю.М. Неруш. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 231 с.

30. Николайчук В.Е. Складская и транспортная логистика: Учеб. Пособие. М.: Дошков и К, 2007

31. Овсянко А. Господа, откроем карты / А. Овсянко // Биоэнергетика. – 2005. - № 1. – С. 15-19.

32. Окландер М.А. Маркетинг и логистика в предпринимательстве. Одесса: АП НТ и ЭЙ, 1996

33. Плужников К. Транспортное экспедирование / К. Плужников. – М.: Юрайт, 2011. – 251 с.

34. Радионов А.Р., Радионов Р.А. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных седсв предприятия: учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 416 с.

35. Стаханов В.В., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики. Ростов н\Д: Феникс, 2001

36. Степанов В.И. Логистика: учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 448 с.

37. Тебекин А.В. Менеджмент организации., М.: Кнорус, 2007

38. Транспортная логистика: Учебник для транспортных ВУЗов. / Под ред. Л. Б. Мирожина. – М. : изд-в о «Экзамен», 2010. – 135 с.

39. Управление персоналом организацией: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. / М.: ИНФРА-М, 1997

Интернет-ресурсы:

40. http://autorelease.ru. (дата обращения: 11.05.18)

41. http://www.dist-cons.ru (дата обращения: 21.03.18)

42. http://www.ec-logistics.ru. (дата обращения: 21.03.18)

43. http://www.lobanov-logist.ru (дата обращения: 11.05.18)

44. http://www.logbiz.ru (дата обращения: 21.03.18)
45. http://www.logistic.ru (дата обращения: 05.03.18)
46. http://logisticstime.com (дата обращения: 24.04.18)
47. http://www.logistlain.ru (дата обращения: 08.04.18)
48. http://logist.ru (дата обращения: 13.03.18)
49. http://problema-logistic.ru (дата обращения: 05.05.18)
50. http://u-logist.ru (дата обращения: 29.03.18)