НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: «Менеджмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

НА ТЕМУ **ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ ООО «ДАЛЛИ-СЕРВИС»**

Студент _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2020

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студенту

Измайловой Светлане Александровне

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР:

Логистическая деятельность транспортной компании ООО «Далли-Сервис»

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты логистической деятельности транспортной компании

1.1. Понятие и сущность логистической деятельности

1.2. Особенности логистической деятельности транспортной компании

1.3. Управление логистической деятельностью транспортной компании

Глава 2. Оценка логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис»

2.1. Организационно-экономическая характеристика компании

2.2. Анализ логистической деятельности транспортной компании

Глава 3. Совершенствование логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис»

3.1. Предложения по совершенствованию логистической деятельности

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Приложение

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цель и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **Главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В параграфе 1.1. необходимо исследовать понятие и сущность логистической деятельности. В параграфе 1.2. раскрыть особенности логистической деятельности транспортной компании. В параграфе 1.3. описать особенности управления логистической деятельностью транспортной компании.

Глава 2 должна носить аналитический характер. В ней на основании данных

объекта исследования необходимо провести оценку логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис». В параграфе 2.1. дать организационно-экономическую характеристику компании ООО «Далли-Сервис». В параграфе 2.2. провести анализ логистической деятельности транспортной компании.

В **Главе 3** необходимо разработать мероприятия по совершенствованию логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис». Для этого в параграфе 3.1. сформулировать предложения по совершенствованию логистической деятельности, в параграфе 3.2. провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

В **Заключении** необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В **Приложение** выносятся расчетные и аналитические таблицы, копии финансово-экономической документации по объекту исследования за выбранные для анализа периоды времени, схемы и рисунки.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература

Афонина, В.Е. Транспортная логистика: организация перевозки грузов : учеб. пособие / А.М. Афонин, В.Е. Афонина, А.М. Петрова, Ю.Н. Царегородцев. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. — 367 с.

Неруш, Ю.М. Транспортная логистика : учебник для академического бакалавриата / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 351 с.

Дополнительная литература

Тебекин, А.В. Логистика / Тебекин А.В. — М.: Дашков и К, 2018. — 356 с.

Гаджинский, А.М. Логистика. Учебник / А.М. Гаджинский. — М.: Маркетинг, 2018. — 228 с.

Миротин, Л.Б. Лебедев, Е.А. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации : учеб. пособие. — Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2019. — 212 с.

Руководитель ВКР: \ \
подпись расшифровка

Студент задание получил: « 15 » февраля 2020 г.

Студент: \ \
подпись расшифровка

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Теоретические аспекты логистической деятельности транспортной компании.....8
1.1. Понятие и сущность логистической деятельности.....8
1.2. Особенности логистической деятельности транспортной компании.....19
1.3. Управление логистической деятельностью транспортной компании.....29
Выводы по главе 1.....36
Глава 2. Оценка логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис».....38
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании.....38
2.2. Анализ логистической деятельности транспортной компании.....49
Выводы по главе 2.....62
Глава 3. Совершенствование логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис».....66
3.1. Предложения по совершенствованию логистической деятельности.....66
Разработка рационального маршрута движения транспортных средств.....75
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....77
Выводы по главе 3.....81
Заключение.....83
Список использованных источников.....86
Приложение.....92

Введение

Эффективное управление логистической деятельностью позволяет организации снизить величину себестоимости товаров, что имеет важность для всех участников тех рынков, где рост прибыли за счет увеличения цены относительно сложившейся на рынке практически невозможно.

Очевидно, что именно в оптимизации логистической деятельности содержится существенный резерв экономии средств, что определяет целесообразность и актуальность совершенствования подходов к управлению логистикой на предприятии.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы определяется многообразием методов и подходов к управлению логистическими бизнес – процессами, и даже к самому понятию «управление логистической деятельностью».

Неоднозначность трактовок и раздробленность информации о характеристиках методов управления логистической деятельностью по различным источникам создает трудности при принятии управленческих решений относительно совершенствования управления логистическими бизнес-процессами, что требует консолидации основных методов управления и критериев их классификации, уделяя дополнительное внимание особенностям работы предприятий транспортной отрасли.

Цель исследования выпускной квалификационной работы — совершенствование логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис».

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе необходимо решить ряд *задач исследования*:

1. рассмотреть теоретические аспекты управления логистической системой современной компании;

2. провести анализ хозяйственной деятельности и управления логистикой исследуемого предприятия;

3. выявить основные сложности и проблемы функционирования логистических бизнес – процессов транспортной компании;

4. разработать мероприятия по совершенствованию системы управления логистической деятельностью на исследуемом предприятии;

5. провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является предприятие ООО «Далли-Сервис».

Предметом исследования — процесс управления логистической деятельностью транспортной компании.

Управление логистическими бизнес-процессами снабжения и сбыта рассматривается в работах А. М. Гаджинского, А. В. Гермацкого, Д. В. Курочкина, Г. Иващенко, В. Коноплевой; управление логистическими бизнес-процессами на складе рассматривали такие авторы, как: К.А. Губа, В.В. Волгин, Т.В. Алесинская, Р.Б. Ивуть, Е.В. Николайчук, М.Б. Иванова, В.А. Гудков и др.

Эффективным методам управления бизнес-процессами, в том числе логистическим, посвящены работы таких ученых, как И. В. Гелета, Бауэрсокс, Доналд Дж., Клосс, Дейвид Д.

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации существующих подходов к классификации логистических товаропотоков и в комплексном рассмотрении методов управления логистическими бизнес-процессами, включая их преимущества, недостатки и особенности использования на транспортных предприятиях.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании существующих подходов к разработке комплекса мероприятий по управлению логистической системой исследуемой транспортной компании.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, составляющих основную часть, заключения, списка использованных литературных источников и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы проведен

теоретический анализ понятий: управление логистической деятельностью, а также определены основные цели, задачи логистики на предприятии и методы оптимизации логистических бизнес-процессов.

Во второй главе проведен анализ компании ООО «Далли-Сервис», оценка управления логистической системой компании, а также характеристика системы управления транспортной логистикой исследуемого предприятия.

В третьей главе приведены практические аспекты выбора оптимальной модели управления логистической деятельностью, разработана система оптимизации логистических бизнес-процессов транспортной компании и произведена оценка ее эффективности.

Глава 1. Теоретические аспекты логистической деятельности транспортной компании

1.1. Понятие и сущность логистической деятельности

Логистическая система — это не только система взаимосвязанных элементов единого процесса логистики, но и целостная система управления этим процессом. Она состоит из совокупности элементов логистического процесса, являющегося объектом управления, а также совокупности устройств, методов и приемов, управляющих этим объектом[1].

Цель управления цепями поставок - надёжное и качественное обеспечение производственных подразделений фирмы материальными ресурсами, необходимыми для выполнения заданного расписания[2].

Значительная роль в эффективном функционировании транспортного предприятия принадлежит его логистической инфраструктуре, которая выполняет обслуживающую функцию.

Сегодня на большинстве транспортных предприятий весь комплекс работ по обслуживанию преимущественно осуществляется подразделениями логистической инфраструктуры, что часто приводит к значительным нерациональным расходам (распыленности средств, рабочей силы, оборудования и т.д.), до сих пор остаются недостаточными качество и надежность обслуживания системы логистики.

Все это является признаками неэффективного выполнения отдельных функций логистического обслуживания, то есть функционирование логистической инфраструктуры транспортного предприятия приводит к уменьшению эффективности основного процесса оказания транспортных услуг и конкурентоспособности предприятия в целом[3].

В наше время все больше усложняются работы по обслуживанию

---

[1] Герасимов Б.И. Основы логистики: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков В. Д. Жариков. – М.: Форум, 2015. – С. 54

[2] Дрожжин А. И. Логистика: Учеб. курс (учебно-методический комплекс) / А.И. Дрожжин. – М.: Маркетинг, 2016. – С. 39

[3] Ельдештейн Ю. М. Логистика: учеб. пособие / Ю.М. Ельдештейн, И.Н. Двойцова; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2014. – С. 198

логистики на транспортном предприятии, что обусловлено конструктивными изменениями оборудования, концентрацией технологических операций, применением сложных систем управления и др.

Изменение роли и содержания работ, выполняемых подразделениями логистической инфраструктуры, превращает их из второстепенных (вспомогательных) в определяющие и требует нового подхода к формам и методам организации обслуживания системы логистики транспортного предприятия[4].

Указанное вызывает необходимость пересмотреть организацию выполнения отдельных функций обслуживания системы логистики, то есть реорганизовать логистическую инфраструктуру транспортного предприятия, что может стать существенным резервом повышения эффективности обслуживания основного процесса оказания транспортных услуг предприятием.

Реорганизация логистической инфраструктуры транспортного предприятия путем полного или частичного отказа от выполнения отдельных функций логистического обслуживания позволит предприятию сконцентрировать усилия на выполнении функций оказания транспортных услуг и качественной доставки товаров конечному потребителю[5].

Логистическая инфраструктура транспортного предприятия требует дальнейшего изучения, в частности в контексте рациональной организации, учитывая значимость организации как не капиталоемкого фактора повышения эффективности деятельности транспортного предприятия[6].

В отечественной управленческой науке сегодня проблематике организационно-экономического развития логистической инфраструктуры вообще и логистической инфраструктуры транспортного предприятия, в частности, значительное внимание не уделяется. В специальной научной

---

[4] Корнилов С. Н. Основы логистики / С.Н. Корнилов, А.Н. Рахмангулов, Б. Ф. Шаульский. — М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2017. — С. 99

[5] Кудрявцева С. С. Системный анализ в логистике / С.С. Кудрявцева. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — С. 21

[6] Кудрявцева С. С. Системный анализ в логистике / С.С. Кудрявцева. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — С. 39

литературе по этому вопросу публикации немногочисленны, а в тех, что есть, излагаются результаты отдельных исследований, не имеющих комплексный характер[7].

Система логистики является системообразующим элементом общественного производства, который включен в процесс создания и предоставления транспортных услуг, обеспечение условий человеческой жизнедеятельности, является рычагом, который влияет на трудовую мотивацию работников.

Система логистики транспортного предприятия является системообразующим элементом процесса оказания транспортных услуг и дальнейшего распределения услуг, который способствует росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Система логистики транспортного предприятия составляет составную часть процесса оказания услуг, которая имеет подчиненный, вспомогательный характер и обеспечивает нормальную деятельность предприятия в целом, способствует ее эффективности[8]. Конкретными задачами системы логистики транспортного предприятия являются[9]:

- предотвращение возможных отклонений хода бизнес-процесса от заданного;

- создание условий для реализации преимуществ специализированной организации основного бизнес-процесса;

- функционирование на основе технологического, организационного, технико-экономического соответствия основного и вспомогательного бизнес-процесса;

- обеспечение предоставления транспортных услуг заданного качества при фиксированном объеме ресурсов при минимуме затраченных ресурсов;

---

[7] Левкин Г. Г. Основы логистики / Г.Г. Левкин. — М.: Инфра-Инженерия, 2017. — С. 78

[8] Зинченко С. Реорганизация логистической системы компании. Опыт анализа и оптимизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/reorg-log-system.html (дата обращения: 30.11.2019)

[9] Логистика / О.В. Верниковская [и др.]. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2017. — С. 190

- обеспечение гибкости основного бизнес-процесса при изменении номенклатуры транспортных услуг.

Логистическую инфраструктуру транспортного предприятия составляют его вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы. В логистической инфраструктуре транспортного предприятия традиционно выделяют две составляющие - внешняя и внутренняя (Рисунок 1).



Рисунок 1. Структура логистической инфраструктуры транспортного предприятия[10]

В наше время повышается сложность работ по обслуживанию бизнес-процессов логистики, что связано с конструктивными изменениями оборудования, концентрацией технологических операций, применением сложных систем управления и т.п.[11]

Изменение роли и содержания работ, выполняемых подразделениями логистики, превращает их из второстепенных (вспомогательных) в определяющие и требует нового подхода к формам и методам организации обслуживания логистической системы[12].

---

[10] Медведев В. А. Информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок / В.А. Медведев, А.С. Присяжнюк. — СПб. Университет ИТМО, 2017. — С. 89

[11] Миротин Л. Б. Ресурсы логистики в управлении транспортным предприятием / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, Е.А. Лебедев. — М.: Инфра-Инженерия, 2018. — С. 109

[12] Нобукаца Ацума. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях / Ацума Нобукаца Кристофер Мартин, Хигаси Тосикацу. — Новосибирск: Сибирское

Поэтому именно логистика транспортного предприятия требует изучения и дальнейшего развития, как системообразующий элемент бизнес-процесса оказания транспортных услуг, способствует процессу деятельности по созданию услуг и экономического развития предприятий путем предоставления логистических услуг.

Это дает основание считать совершенствование логистики транспортного предприятия одним из основных резервов экономического роста. В целом функционирование транспортного предприятия и его логистики должны рассматриваться как система (в рамках системного подхода), как процесс (в пределах процессного подхода) и как совокупность функций (в пределах функционального подхода)[13].

Потребность в исследовании транспортного предприятия с позиции его функционирования и связей с внешней средой стала предпосылкой использования в исследовании функционального подхода. В рамках функционального подхода предприятие можно рассматривать как систему, для которой характерно наличие совокупности функций и связей между ними.

Это позволяет использовать функциональный подход при изучении не только собственно предприятия, но и его внутренней логистической структуры. Реализация функции логистики сопровождается одновременно реализацией трех основных общих функций - управление, обслуживание и функций, обеспечивающих условия процесса воспроизводства транспортных услуг.

Без их реализации функция логистики становится попросту невозможной и теряет смысл[14]. Таким образом, вопрос эффективной организации процессов логистического обслуживания становятся не менее важными объектами научного исследования с использованием функционального подхода[15].

университетское издательство, 2018. — С. 65

[13] Палагин Ю.И. Логистика - планирование и управление материальными потоками / Ю.И. Палагин. — СПб. Политехника, 2017. — С. 65

[14] Накарякова В. И. Основы логистики / В. И. Накарякова. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — С. 119

[15] Мицель А. А. Сборник задач по имитационному моделированию экономических процессов / А.А. Мицель, Е.Б. Грибанова. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2017. — С. 175

Под функциональным подходом понимают оценку системы с точки зрения оценки той функции, для которой она предназначена как элемент системы более высокого порядка.

Функциональный подход как метод научного познания, целесообразно использовать с целью выявления наилучшего способа выполнения функций, поскольку деятельность любого предприятия, его внутренние характеристики наиболее полно раскрываются в выполняемых им функциях. Функциональный подход неизбежен в условиях единства системы и среды, что является безусловным при рассмотрении предприятия как открытой системы.

Как известно, обслуживание производства, то есть логистическое инфраструктурное обеспечение, осуществляется выполнением функций непосредственного обслуживания: организация ремонта оборудования, организация транспортного обслуживания, складского хозяйства, энергообеспечения, связи, инструментального обеспечения.

Они являются частными функциями общей функции обслуживания основного производства предприятия. Они не отличаются ни по месту в общем производственном процессе, ни по роли в осуществлении принципов его организации[16]. Эти функции непосредственного обслуживания реализуются предоставлением логистических услуг.

Частичные функции логистического обслуживания основного производства (ремонтная, инструментальная, энергетическая, транспортная, складская) выполняют подразделения логистической инфраструктуры транспортного предприятия[17]. Виды организации логистической инфраструктуры транспортного предприятия представлены на рисунке 2.

При децентрализованной структуре все виды работ по инфраструктурному логистическому обеспечению. То есть работ и услуг, оказываемых подразделениями логистической инфраструктуры транспортного предприятия, проводятся силами подразделений логистической

[16] Лубенец Ю.В. Экономико-математические модели / Ю.В. Лубенец. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2017. — С. 36
[17] Логистика: монография / Л.А. Андреева [и др.]. — М.: Русайнс, 2017. — С. 29

инфраструктуры, входящих в состав отделов основного производства[18].

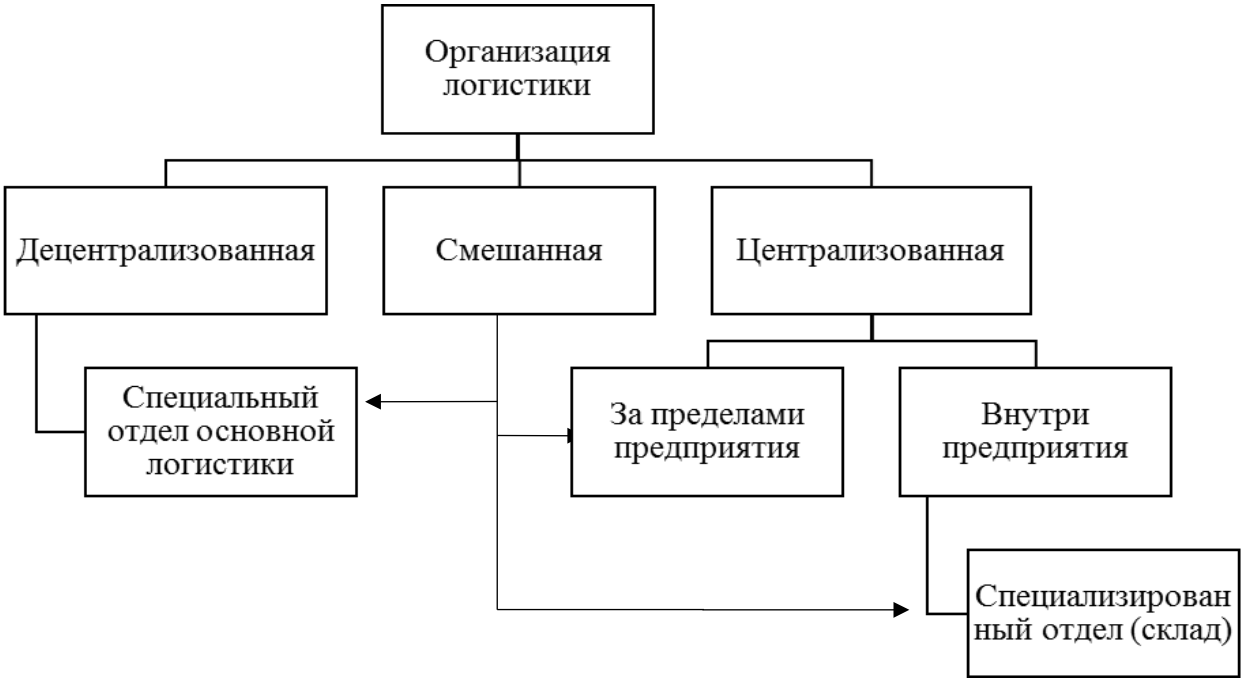


Рисунок 2. Виды организации логистики транспортного предприятия[19]

При смешанной структуре часть работ по инфраструктурному логистическому обеспечению выполняется силами специализированных отделов предприятия[20].

При централизованной организации все виды работ выполняются силами специализированных подразделений логистической инфраструктуры, входящих в состав основного производства, или специализированными организациями, действующими за пределами предприятия (применение аутсорсинга, субконтрактинга)[21].

В наше время на большинстве предприятий весь комплекс работ по инфраструктурному логистическому обеспечению выполняют сами предприятия, и наиболее типична смешанная форма организации, что приводит к большим нерациональным расходам, распыленности средств, оборудования, рабочей силы и т. д.

---

[18] Лавренко Е. А. Логистика. Практикум / Е.А. Лавренко, Д.Ю. Воронова. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2018. — С. 187

[19] Логистика: монография / Л.А. Андреева [и др.]. — М.: Русайнс, 2017. — С. 211

[20] Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. М.: Новое знание, 2014. – С. 430

[21] Ермошина Н. П. Логистика / Н.П. Ермошина. — Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2017. — 81 с.

Раздробленность подразделений логистики и низкий уровень их специализации препятствуют созданию соответствующей технической базы и прогрессивных форм организации логистических работ. На отечественных предприятиях, особенно крупных, типичной является смешанная форма организации логистики, что приводит к значительным нерациональным расходам, простоям оборудования и рабочих, их неэффективному использованию и др.

Неудовлетворительная деятельность подразделений логистики, низкий уровень их специализации препятствуют созданию прочной технической базы и прогрессивной организации выполнения функций логистического обслуживания. На многих отечественных предприятиях сегодня возникает насущная необходимость пересмотреть организацию логистики, в частности, с точки зрения ее реорганизации[22].

Реорганизация логистики транспортного предприятия рассматривается как процесс перераспределения выполнения работ по обслуживанию основного производства в пределах его отдельных функций между вспомогательными или обслуживающего подразделениями предприятия и аутсорсеров, между вспомогательными или обслуживающими подразделениями и специализированными подразделениями основных подразделений с целью повышения качества работ по обслуживанию с одновременным уменьшением затрат на их выполнение[23].

Реорганизация логистики предприятия проводится с использованием различных способов. Способ реорганизации рассматривается как совокупность и последовательность обоснованных организационных изменений в деятельности подразделения логистики, позволяющих уменьшить количество и объем работ по определенной частичной функции обслуживания основного производства благодаря отказу от их выполнения, передачи другим

[22] Глебова О. В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Глебова. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — С.112

[23] Саттаров Р. С. Логистика складирования / Р.С. Саттаров, Д.И. Васильев, Г.Г. Левкин. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 205 с.

структурным подразделениям предприятия или сторонним исполнителям.

Выбор дополнительных функций обслуживания предприятия, которые целесообразно реорганизовать, должен базироваться на результатах анализа качества их выполнения подразделениями логистики предприятия в течение определенного периода[24]. Характеристика предлагаемого поэтапного анализа качества выполнения отдельных функций обслуживания подразделениями логистики предприятия представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика анализа качества выполнения отдельных функций обслуживания подразделениями логистики предприятия[25]

Элементы	Определение элементов
Цель	Обосновать целесообразность реорганизации логистики предприятия на основе оценки качества выполнения отдельных функций обслуживания подразделениями логистики и выбор ее образа
Задачи	Определить критерии оценки качества выполнения отдельных функций обслуживания логистики в подразделениях предприятия. Разработать алгоритм принятия решения о необходимости реорганизации логистики и ее образа
Объекты	Частичные функции обслуживания, выполняемые в подразделениях предприятия
Показатели	Комплекс показателей, учитывающих системный характер деятельности предприятия, характеризующих структурные составляющие деятельности подразделения логистики (производственно-технологическую, кадровую, управленческую), а также качество и надежность выполнения частичной функции обслуживания

Назначением экспресс-диагностики является предварительный отбор частичных функций обслуживания для дальнейшего углубленного анализа (часть I экспресс диагностики) и определения характера организационных изменений в логистике - естественный, деловой или кризисный (часть I экспресс диагностики).

В экспресс-диагностике показывается влияние результатов деятельности подразделений логистики на деятельность подразделений основного

[24] Тебекин А. В. Логистика / А. В. Тебекин. — М.: Дашков и К, 2017. — 355 с.

[25] Шинкевич А.И., Лубнина А.А., Галимулина Ф.Ф. Экономические основы логистики и управления цепями поставок: практикум / А.И. Шинкевич, А.А. Лубнина, Ф.Ф. Галимулина. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — С. 65

производства: анализируются простой и брак в основном производстве по вине подразделений логистики, расходы предприятия на содержание подразделений логистики, численность их персонала[26].

Возможны следующие варианты организационных изменений логистики транспортного предприятия:

1. Естественная реорганизация, которая предусматривает традиционную для предприятия организацию логистики. Цель естественной реорганизации логистики предприятия - сохранение и улучшение деятельности подразделения логистики путем повышения эффективности реализации функции обслуживания основного производства предприятия благодаря изменению порядка выполнения работ в рамках реализации частичной функции обслуживания основного производства в подразделении логистики предприятия[27].

Основными задачами логистики на предприятии являются: предотвращение возможных отклонений хода бизнес-процесса от заданного, создание условий для реализации преимуществ специализированной организации основного производства, функционирование на основе технологического, организационного, технико-экономического соответствия основного и вспомогательного бизнес-процессов.

А также обеспечение выпуска максимума услуг заданного качества при фиксированном объеме ресурсов или заданного объема услуг при минимуме затраченных ресурсов, обеспечения гибкости основного бизнес-процесса при изменении номенклатуры выпускаемых услуг.

Таким образом, основными мерами естественной реорганизации логистики транспортного предприятия могут стать следующие: внедрение новых технологий обслуживания основного бизнес-процесса и современного оборудования, автоматизация обслуживающих и вспомогательных бизнес-

[26] Дыбская В. Проектирование складской сети как составной части логистической инфраструктуры системы распределения / В. Дыбская // Логистика. 2017. № 8 (117). С. 16

[27] Пархоменко Т.В. Реорганизация логистической системы электроэнергетики на основе учета отраслевых особенностей / Т.В. Пархоменко // В сборнике: институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Материалы 2-й Международной научно-практической конференции: в 2- х томах. Ответственный редактор Горохов А.А. 2016. С. 53

процессов, разработка и производство новых изделий / услуг, совершенствование системы управления процессами обслуживания основного производства предприятия и др.

2. Деловая (или превентивная) реорганизация, которая занимает промежуточное место между кризисной и естественной. Превентивная реорганизация рекомендована для логистики, деятельность подразделений которой относительно удовлетворительная. Мероприятия в рамках данного вида реорганизации направлены, главным образом, на укрепление позиции логистики за счет использования ее внутренних резервов[28].

Превентивная реорганизация логистики транспортного предприятия может сочетать в себе меры кризисной и естественной реорганизации, а также такие превентивные меры, как поддержка и совершенствование обслуживающих и вспомогательных процессов, оптимизация структуры персонала и совершенствование системы стимулирования персонала подразделений логистики транспортного предприятия.

Еще одной мерой превентивной реорганизации является загрузка свободных мощностей логистики субконтрактными заказами. Логистика транспортного предприятия в этом случае выступает в роли исполнителя субконтрактной продукции / услуг и становится субконтракторами.

3. Кризисная реорганизация, осуществляемая путем передачи выполнения частичной функции логистического обслуживания[29]. Если выявлена необходимость проведения кризисной реорганизации логистики транспортного предприятия путем отказа от выполнения каких-либо функций логистического обслуживания транспортным предприятием вообще, то к основным мероприятиям можно отнести:

— ликвидацию различных подразделений логистики;

— сокращение материальных затрат и расходов на содержание

[28] Козин М.Н. Методический подход к оценке эффективности внедрения сетецентрических технологий управления в материальном обеспечении организации / М.Н. Козин // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 3. С. 33

[29] Гарибов Р.Б., Пахомова А.В., Баширзаде Р.Р. Реорганизация логистической системы в строительстве / Р.Б. Гарибов, А.В. Пахомова, Р.Р. Баширзаде // Логистические системы в глобальной экономике. 2018. № 8. С. 85

персонала данного подразделения.

Однако основным здесь может стать реорганизация логистики транспортного предприятия путем передачи частичной функции обслуживания на аутсорсинг.

1.2. Особенности логистической деятельности транспортной компании

Транспортная логистика - перемещение необходимого количества товара в нужную точку, оптимальный маршрут на требуемое время и с наименьшими затратами. Транспорт - связь между элементами логистических систем, осуществляющими движение материальных ресурсов.



Рисунок 3. Области управления транспортной логистики

Транспортная логистика определяется как деятельность, охватывающая три области (Рисунок 3):

• процесс планирования, организации и реализации рациональных и недорогих поставок (транспортировки) товаров (товаров) из мест их производства и в места потребления;

• контроль всех транспортных и других операций, возникающих при перевозке грузов с использованием современных средств телекоммуникаций, информатики и других информационных технологий;

• предоставление соответствующей информации владельцам грузов.

К задачам управления транспортной логистикой относятся:

• создание транспортных систем, включая создание транспортных коридоров и транспортных цепей;

• обеспечение технологического единства процесса транспортировки и хранения;

• совместное планирование транспортного процесса со складом и производством;

• выбор вида транспортного средства;

• выбор типа транспортного средства;

• определение рациональных маршрутов доставки;

• обеспечение технического и технологического сотрудничества участников транспортного процесса, согласование их экономических интересов и использование общих систем планирования.

По обозначению выделяются две основные транспортные группы:

• Общественный транспорт - отрасль народного хозяйства, отвечающая потребностям всех секторов экономики и населения при перевозке грузов и пассажиров. Общественный транспорт служит сфере обращения и населения. Концепция общественного транспорта охватывает железнодорожный транспорт, водный транспорт (морской и речной), автомобильный, воздушный и трубопроводный транспорт.

• Транспортировка негосударственного использования - внутрипромышленный транспорт, а также транспортные средства всех типов, принадлежащих не транспортным предприятиям, как правило, являются неотъемлемой частью любых производственных систем и должны быть органически включены в них.

Соответственно, организация его работы является одной из задач организации логистики на предприятии в целом и осуществляется вместе с решением задач производства, закупок и распределения.

В процессе осуществления закупок и доставки материальных ресурсов, а также дистрибуции готовой продукции потребителям фирма - производитель

может использовать различные виды транспорта, различных логистических партнеров, а также различные варианты транспортировки, представленные на рисунке 4.

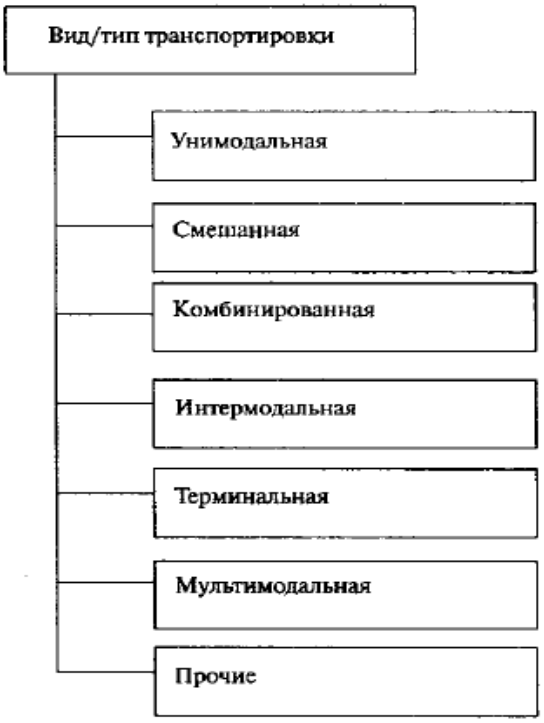


Рис. 2.3. Вид/тип транспортировки

Рисунок 4. Виды транспортировки

Организация работы системы общественного пассажирского транспорта (СОПТ) в рамках логистического подхода должна основываться на основных принципах логистики, сущность которых отображена в таблице 2.

Таблица 2

Логистические принципы организации работы СОПТ

Логистический принцип	Специфика относительно организации работы СОПТ
1. Системный подход	Рассмотрение всех элементов СОПТ в единой взаимосвязи и взаимодействии для достижения глобальной цели системы; оптимизация функционирования не отдельных элементов СОПТ, а всей логистической системы ОПТ в целом
2. Принцип тотальных затрат	Учет всей совокупности издержек в организации работы СОПТ; выявление параметров системы, требующих наибольших финансовых вложений с целью их минимизации
3. Принцип глобальной оптимизации	При оптимизации всей СОПТ необходимо достижение оптимизации каждой ее локальной цели, а также согласование всех локальных целей системы между собой
4. Принцип	Достижение наиболее полной согласованного всех звеньев

логистической координации и интеграции	логистической системы ОПТ; поддержание значимости каждого элемента в структуре СОПТ

Продолжение Таблицы 2

5. Принцип всеобщего управления качеством	Обеспечение высокого качества функционирования каждого элемента логистической системы ОПТ с целью обеспечения всей полноты логистического сервиса
6. Принцип устойчивости и адаптивности	Устойчивое функционирование СОПТ в условиях динамичности внешней среды, а также активное приспособление к меняющимся параметрам функционирования при условии сохранения уровня качества и достижений оптимизационного процесса
7. Принцип разработки необходимого комплекса подсистем	Обеспечение налаженного процесса управления в СОПТ; разграничение функций между составляющими СОПТ подсистемами с целью устранения дублирования этих функций участниками процесса управления
8. Принцип гуманизации всех функций и технологических решений	Организация работы СОПТ с учетом экологических требований по охране окружающей среды, а также социальных и эстетических требований к работе участников СОПТ
9. Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки	Использование при оптимизации объектов СОПТ методов математического моделирования с применением соответствующей информационно-компьютерной поддержки (повышение уровня автоматизации процесса управления СОПТ)

Рассматривая логистические принципы организации работы СОПТ, указанные в представленной таблице 2, как мы видим, преимущество имеет системный подход. Комплекс организации пассажирских перевозок является полноценной системой.

Следовательно, управление таким комплексом полноценной системой, следует осуществлять с позиции системного подхода. Такой подход основывается на формировании единой, общегосударственной, экономической, инвестиционной, научно-технической, тарифной, кадровой и социальной политики в области организации пассажирских перевозок[30].

[30] Баркалов С.А. Математические методы и модели в управлении и их реализация в MS Excel / С.А. Баркалов, С.И. Моисеев, В.Л. Порядина. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — С. 15

Данная позиция является принципиальной для применения логистики в управлении городскими пассажирскими перевозками. Преимущества логистического управления системой ОПТ предполагают выполнение 6 важных правил логистики, представлены на рисунке 5.



Рисунок 5. Преимущества логистического управления системой ОПТ

При применении такого подхода возникает необходимость формирования логистических показателей в оценке работы городского ОПТ. Согласно важнейшими логистическими показателями, которые позволяют провести оценку работы ОПТ, являются следующие: показатель общего объема перевозок пассажиров, показатель пассажирооборота, показатель коэффициента перевозимости, коэффициента заполняемости транспортного средства, коэффициента потребления транспортных услуг ОПТ.

Кроме этого, данный перечень показателей можно дополнить такими показателями, как коэффициент пересадочности, маршрутный коэффициент, средняя скорость передвижения пассажиров, а также показателем времени ожидания транспортного средства и интервала его движения.

Таким образом, инструменты транспортной логистики позволяют не только оптимизировать деятельность СОПТ, но и производить оценку данной

оптимизации, и что не мало важно, главным критерием данной оценки будет являться степень удовлетворенности пассажиров в предоставлении им оказанных транспортных услуг.

Для корганизации транспортного процесса существуют два основные подхода, а именно:

1) традиционный подход;

2) логистический подход с участием оператора мультимодальной перевозки.

При применении традиционного подхода единая функция управления сквозным материальным потокм отсутствует. Согласованность звеньев в вопросах продвижения информации а также финансов низкая, так как в данном случае некому координировать их действия. Традиционный подход к смешанной перевозке представлен на рисунке 6.

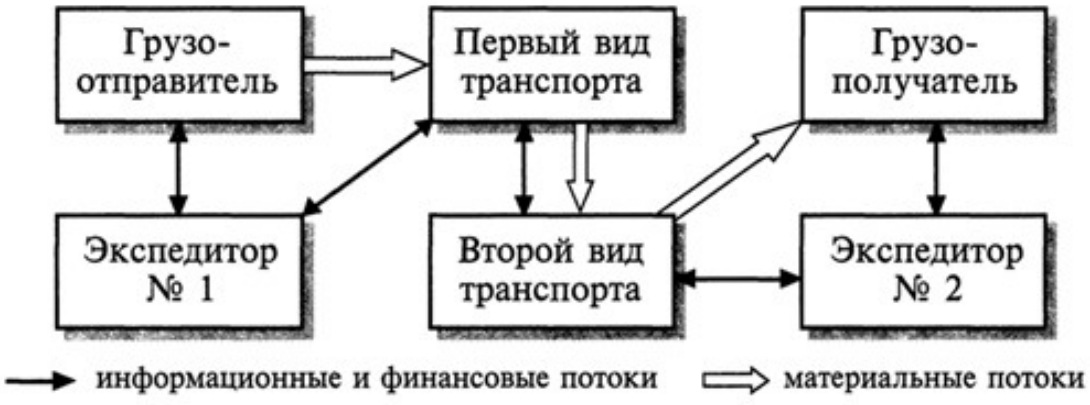


Рисунок 6. Традиционная организация перевозки с участием нескольких видов транспорта

При логистическом подходе к смешанной перевозке появляется новый участник транспортного процесса которым является единый оператор мультимодальной перевозки. Наличие одного оператора через транспортный процесс, который выполняет одну управляющую функцию через поток материала, создает возможность эффективно проектировать движение потока материала, достигая заданных параметров на выходе.

Кроме того, наличие единого оператора мультимодальной перевозки дает возможность, планирования продвижение материального потока, а также

добиваться заданных параметров на выходе.

При организации смешанного транспорта логистическая система предполагает использование (Рисунок 7):

1. два или более видов транспорта;

2. наличие одного оператора процесса транспортировки;

3. наличие единого транспортного документа;

4. применение единой ставки фрахта;

5. применение последовательно-центральной схемы взаимодействия участников;

6. Единая и, как результат, высокая ответственность за перевозимый груз.

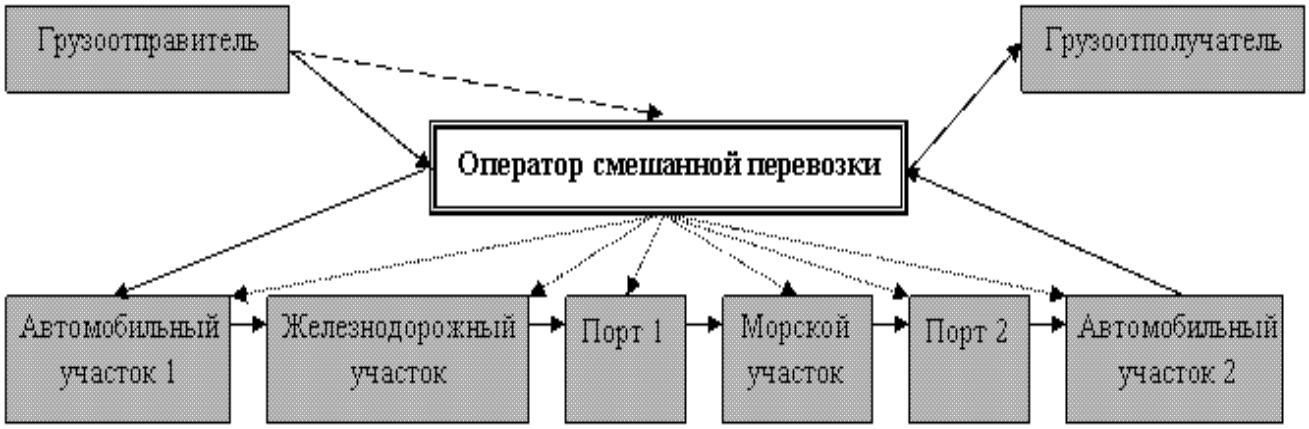


Рисунок 7. Логистический подход к организации транспортных перевозок смешанного транспорта

Для сравнения традиционного и логистического подходов к организации смешанных транспортных перевозок представлена характеристика названных подходов в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика традиционного и логистического подходов к организации смешанных перевозок

Традиционный подход (прямая и смешанная перевозки)	Логистический подход (мультимодальная перевозка)
Наличие двух и более видов транспорта	Наличие двух и более видов транспорта
Отсутствие единого оператора перевозки	Применение единой сквозной ставки на транспортировку
Применение последовательной схемы	Применение последовательно-

взаимодействия участников	центральной схемы взаимодействия участников

Результатом использования транспортной логистической системы для предприятия будет: высокая вероятность выполнения «шести правил логистики» (Рисунок 8) то есть: необходимый груз, в нужном назначенном месте, в нужное назначенное время, в необходимом заявленном количестве, с требуемым качеством, с минимальными затратами.

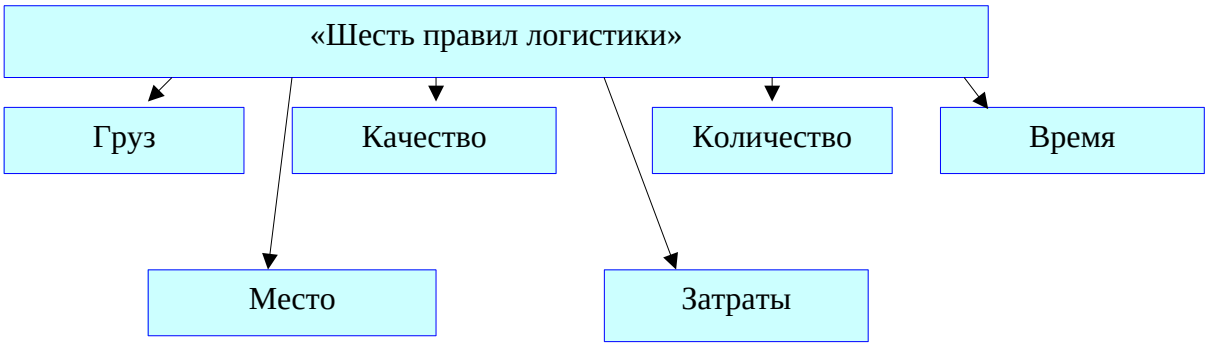


Рисунок 8. Правила логистики

В целом, принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного заключается в выделении единой функции управления прежде разрозненными материальными потоками; в технической, технологической, экономической и методологической интеграции отдельных звеньев материалопроводящей цепи в единую систему, обеспечивающую эффективное управление сквозными материальными потоками, представленными на рисунке 9.

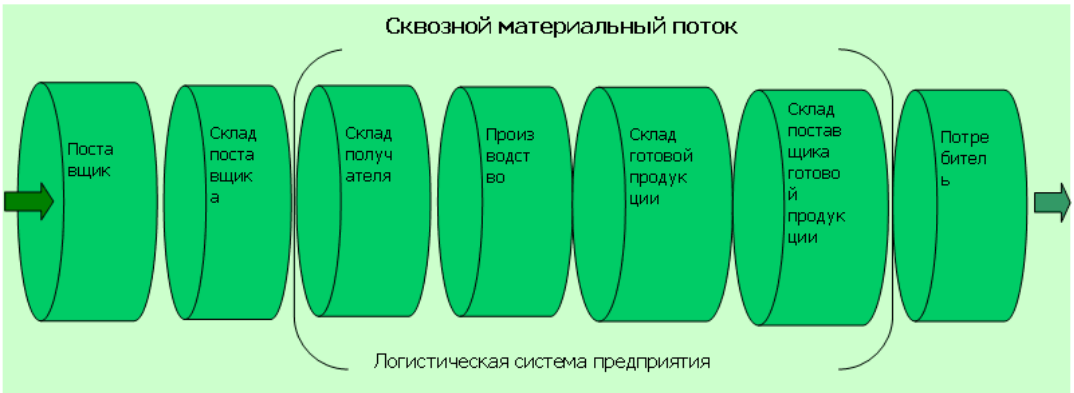


Рисунок 9. Управление сквозными материальными потоками

При анализе и проектировании деятельности по транспортной логистике

можно выделить следующие требования:

- максимально использовать пропускную способность подвижного состава и организацию перевозок без складов;
- кратность отгрузки груза в единицы заказа, отгрузки и хранения;
- стандартизация упаковки.

Оптимальные транспортные расходы должны быть такими, чтобы общие затраты на логистику оставались минимальными. Это достигается путем установления баланса транспортных издержек и качества транспортных услуг, критериями которых являются скорость и надежность перевозок.

Надежность характеризуется постоянной частотой и постоянной продолжительностью транспорта, что позволяет оптимизировать уровни запасов и повысить эффективность логистики. Другими основными принципами транспортировки являются:

- экономия на масштабе и диапазон грузоперевозок, поскольку в этих случаях стоимость одной тонны груза и 1 км пути минимальна;
- концентрация потоков грузов по отдельным каналам распределения и отказ от неэкономичных каналов;
- доставка товаров «как раз вовремя» на основе разработки и внедрения единого технологического транспортного и производственного процесса и интеграции транспорта, производства и потребления.

Под влиянием логистических концепций «Канбан» и «Точно в срок» пользователи транспортных услуг стали предпочитать такие критерии оценки эффективности перевозок, как соблюдение сроков доставки груза (в зависимости от продолжительности запланированной поставки, следующие отклонения считается допустимым: в течение 8-12 недель - 25%, 4-8 недель - 10%, менее 4 недель - 1%); ответственность за удовлетворение текущих потребностей в транспорте и способность отслеживать движение груза.

Роль транспорта существенно меняется с развитием логистических систем. В рамках логистической технологии дисциплина транспортных услуг определяется сегодня не интересами отдельного отправителя (получателя), а

оптимальным соотношением затрат и прибыли в этом цикле производства и потребления.

Транспортная логистика играет ключевую роль, связанную не только с большой долей транспортных расходов в общем составе затрат на логистику, но и из-за того, что без транспорта невозможно продвигать поток материала.

Разработка стратегии транспортно-логистического обеспечения компании включает следующие элементы:

- анализ вариантов управления транспортной логистикой заключается в построении рациональных маршрутов, минимизации транспортных расходов, в анализе сроков выполнения заказов;

- анализ цены управления транспортной логистикой – поскольку ставки оплаты существенно меняются и решения необходимо принимать только после рассмотрения всех возможностей. Для этого при принятии решения необходимо получить конкурентоспособные расценки. В настоящее время, стали возможными переговоры о крупных транспортных перевозках;

- консолидация груза управления транспортной логистикой;

- консолидировать грузы там, где это возможно, например: оптовые скидки на перевозки могут существенно снизить транспортные расходы;

- анализ и оценка поставщиков управления транспортной логистикой – предусматривает проведение анализа и оценки клиентов: системы выбора и оценки поставщика на основе предоставленных данных, которые необходимы для принятия наилучшего решения.

Существует четыре области оценки:

а) финансовая оценка;

б) управленческая оценка;

в) техническая оценка либо стратегическая оценка;

г) область отношений либо общих корпоративных связей, возникающих между перевозчиком и грузоотправителем.

- Использование различных видов транспорта управления транспортной логистикой. Основой выбора вида транспортного средства оптимального для

конкретной перевозки, служит предоставленная информация о характерных особенностях различных видов транспорта, а именно: автомобильного, железнодорожного, воздушного, морского, внутреннего водного либо трубопроводного.

- Тесные отношения с выбранными перевозчиками управления транспортной логистикой, то есть развивать более тесные отношения с выбранными заказчиками: а именно необходим обмен сведениями, которые приводят к лучшему планированию потребностей в транспортных услугах, использовать преимущество сильных сторон покупателя, а также перевозчика.

- Анализ затрат управления транспортной логистикой. К данному анализу относится проведение анализа по снижению транспортных расходов, заключение долгосрочных контрактов, партнерства, оплата простоя, упаковка грузов и обслуживание, качество и требования к доставке предлагают возможности по снижению затрат.

- Внешние поставщики логистических услуг подразумевает заключение контрактов с внешними источниками управления транспортной логистикой.

- Вопросы безопасности управления транспортной логистикой.

К вопросам безопасности управления транспортной логистикой относятся: недопущения нереальных, неприемлемых с юридической точки зрения графиков поставок. Кроме того, избегание проблем, связанных с безопасностью, является ключевым элементом стратегии.

Вывод: таким образом, предлагаемая иерархия моделей формирует единый подход к формализации методов решения транспортной логистики и теории организации транспортных перевозок; охватывает основные типы транспортных задач применительно к автомобильным перевозкам в пространстве и во времени.

1.3. Управление логистической деятельностью транспортной компании

Для того чтобы любая транспортная организация могла успешно работать, ею необходимо управлять. Управление следует рассматривать как

взаимосвязанный циклический процесс (Рисунок 10), который состоит из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функция управления – конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется разными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции:



Рисунок 10. Взаимосвязь основных функций логистики

- планирование транспортной логистики;
- организация транспортной логистики;
- мотивация транспортной логистики;
- контроль транспортной логистики;
- координация.

Каждая из этих 5 функций менеджмента для организации является жизненно важной. Вместе с тем, планирование транспортной логистики, как функция управления, обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации транспортной логистики, мотивации транспортной логистики, а также контроля и координации транспортной логистики, вместе взятые, ориентированы на выполнение не только тактических, но и стратегических планов организации (Рисунок 11).

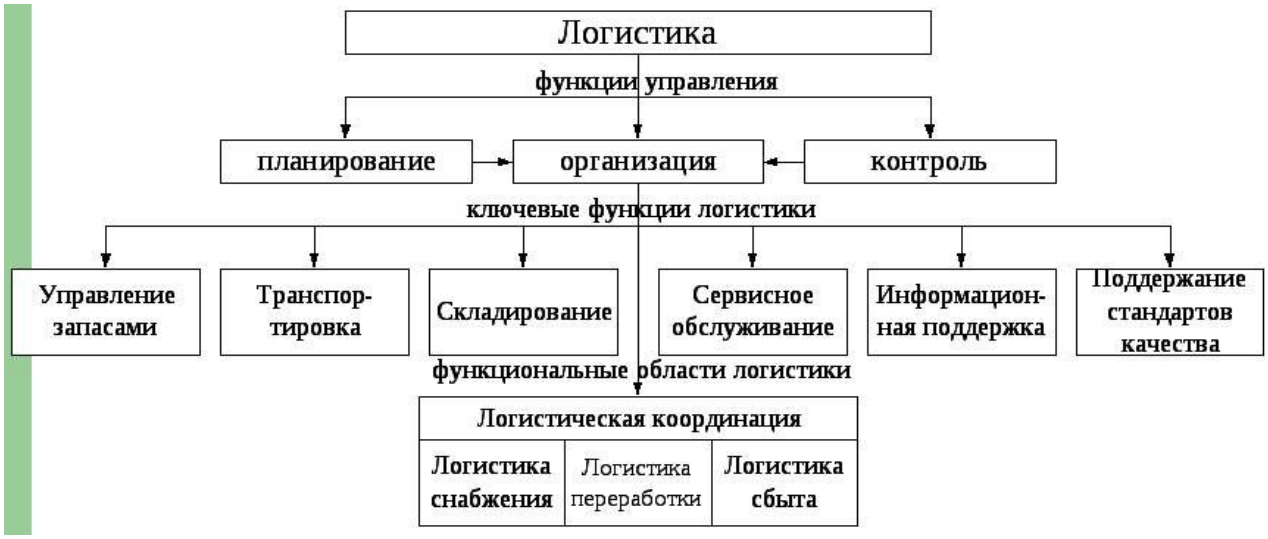


Рисунок 11. Функции логистики

Рассмотрим подробно эти функции.

Планирование транспортной логистики предполагает решение вопроса о том, каковы должны быть цели логистической системы и что должны делать работники предприятия, чтобы достичь этих целей. По сути, это подготовка сегодня к определению того, что требуется к завтрашнему дню и как этого добиться. План должен представлять социально-экономическую модель будущего состояния логистической системы. План – эта карта пути, по которому должна пройти логистическая организация за конкретный период времени. Планы могут быть стратегическими, тактическими и оперативными.

Стратегическое планирование транспортной логистики (высший уровень) – это попытка взглянуть в долгосрочную перспективу, оценить тенденции, развивающиеся как внутри организации, так и во внешнем окружении. Процесс стратегического планирования транспортной логистики состоит из следующих фаз: оценка, постановка задачи, установление приоритетов и внедрения.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием транспортной логистики, т. е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач в логистической системе. Основой для разработки логистической системы является оперативное планирование транспортной логистики. В оперативных планах разрабатываются стандарты

логистической деятельности, описание работ и т.п.; они вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей логистической организации.

Функция организации транспортной логистики, состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями логистической организации, определении порядка и условий функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных логистической организацией целей.

Для построения логистической структуры можно использовать одну из типовых оргструктур: линейную, функциональную, матричную, дивизиональную и др. Классики менеджмента указывали, что в организации транспортной логистики каждая функциональная единица (отделение, отдел либо сектор) обязана выполнять часть общей работы. А каждая такая часть необходима для достижения общих целей организации.

Организационная структура логистической компании может быть построена линейно или на основе деятельности функциональных групп. Может быть избрана и матричная структура, когда функции логистики будут пронизывать всю деятельность компании по горизонтали. Важной функцией управления логистикой является и мотивация. Поведение человека всегда мотивировано. Он может усердно трудиться, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы.

Мотивация транспортной логистики – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации. Для использования этой функции необходимо применять существующие современные теории и методы мотивации.

К примеру, в случае использования равной оплаты труда (независимо от результатов работы) эффективность работы водителей-экспедиторов по доведению материального потока от оптовой базы к розничным торговым точкам резко снижается.

Экспедиторы не заинтересованы в результате – в любом случае они

получают свои деньги. Следовательно, отсутствует мотивация к увеличению производительности. Для мотивации работников может быть разработана методика распределения оплаты между экспедиторами в зависимости от результатов работы (точность и своевременность доставки).

Выработанная методика повышает эффективность деятельности доставки товаров потребителям, повышает уровень обслуживания клиентов. Кроме того, использование мотивации совместно с контролем выполнения работ (к примеру, с использованием системы слежения за машинами компании в режиме реального времени) приводит к значительному снижению затрат на доставку. Одной из задач в этом случае является правильный выбор и оценка критериев деятельности участников логистического процесса.

Контроль транспортной логистики – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились; что в следующий раз следует делать; в чем причина отклонений от намеченного; какое воздействие контроль оказал на принятие решений; было ли воздействие контроля позитивным или негативным; какие выводы следует сделать для выработки новых целей.

Задача контроля распределения может рассматриваться как преобразование данных в информацию. Для выполнения этой задачи необходимо создать соответствующую базу данных и разработать процедуры для извлечения нужной информации. Можно отметить две причины установления этого вида контроля.

Первая причина учитывает факторы как внутреннего окружения (номенклатура продукции, конфигурация системы процедуры и т.д.), так и внешнего (требования потребителя, политика обслуживания, применяемая конкурентами, государственные законодательства и т.д.).

Вторая причина – оказание помощи при поиске мер повышения производительности логистической системы. Производительность можно определить как отношение вывода системы к вводу в нее. Для логистики

выводом служит осуществление обслуживания потребителя, а вводом – номенклатура элементов логистики (например, запасы, хранение и погрузка, разгрузка, транспортировка, обработка заказа и т.д.). Повышение производительности требует, во-первых, понимания нынешней ситуации и, во-вторых, идентификации возможностей для улучшения текущей ситуации.

Контроль состоит в управлении выводом и вводом с учетом заранее определенных стандартов функционирования и в идентификации корректирующих мер там, где это необходимо. В идеальном случае контроль распределения следует считать непрерывным мероприятием, однако контроль общей системы распределения – мероприятие, требующее больших затрат времени и денежных средств. Повышение эффективности транспортной логистики является главной задачей сотрудников транспортных компаний.

Транспортная логистика связана не только с менеджментом и стратегическим планированием и маршрутов, но и с оценкой затрат, а именно:

- снижением издержек;
- построением и реализацией длительной деятельности системы.

При оценке рациональности операций в первую очередь обращают внимание на уровень издержек. Далее, находят пути, с помощью которых можно снизить их уровень или вовсе убрать. Существует проблема по определению степени соответствия достижений и поставленных на данный момент целей.

Однако главной проблемой анализа эффективности транспортной логистики является оценка различных параметров самой организации. Сложность состоит в том, что трудно вывести все единые показатели эффективности транспортной логистики и превратить их в общую картину.

Для того чтобы анализ эффективности транспортной логистики не занимал много времени и сил, специалисты используют единые критерии оценки всех составляющих (Рисунок 12).

Параметры	Критерии
Точность поставки	Поставка продукции требуемого ассортимента и качества в определённом количестве
Верность поставке	Точное соблюдение срока поставки
Сроки поставки	Минимум времени между датами выдачи и выполнения заказа
Равномерность поставки	Поступление продукции равными частями через равные промежутки времени
Гибкость поставки	Быстрая реакция на изменение запросов потребителей в отношении количества поставляемой продукции
Готовность к поставкам*	Высокая вероятность точности исполнения заказов потребителей
Информационная готовность	Быстрота и точность ответов на запросы потребителей на всех стадиях выполнения заказа

*** *Готовность к поставкам* выражается посредством следующих отношений:**

а) количество выполненных заказов к числу полученных заказов;
б) поставленное количество товаров (физ. ед.) к требуемому объёму;
в) время задержки заказов (дни) ко времени поставки.

Рисунок 12. Критерии эффективности логической системы

Целью исследований эффективности логистических схем является оптимизация работы организации, которая приведет к уменьшению величины запасов товаров на всем пути их следования, уменьшения времени продвижения материальных ценностей по всем пунктам логистической схемы, минимизация транспортных расходов, уменьшение затрат и повышение прибыльности бизнеса (Рисунок 13).



Рисунок 13. Экономический эффект от применения логистического подхода к управлению

Специалисты выработали универсальные показатели оценки результативности организации логистики на предприятии, к ним относятся:

- общие издержки. Этот критерий связан с оценкой совокупных затрат на проведение логистических операций, обоснованности расходов на администрирование, возможного ущерба от рисков. Издержки обычно оцениваются в процентном соотношении к объемным, ресурсным или стандартным показателям. Чаще всего соотносятся издержки с общим объемом продаж, это самый простой метод оценки, дающий приблизительный результат;

- длительность логистического цикла. Этот критерий построен на оценке среднего срока выполнения заказа, его полный цикл: от приема заказа до возвращения транспортных средств к месту локализации. Это самый простой в оценке показатель, так как на него не влияют никакие побочные данные;

- качество сервиса логистики. Оценка качества сервиса – это одна из самых проблемных областей выявления эффективности схемы. Это связано с такими особенностями качества услуги, как ее неосязаемость, результат услуги может появиться только после ее получения, заказчик сам принимает участие в предоставлении услуги, услуга получается только в момент предоставления.

Все это приводит к субъективным интерпретациям результатов, единых критериев оценки качества сервиса выработать не удается. Традиционно качество измеряется в таких параметрах, как надежность, законченность, ответственность, безопасность, вежливость, установление взаимопонимания с клиентом.

- продуктивность логистики. Производительность схемы уравнивается с продуктивностью и оценивается через грузооборот за единицу времени или через грузоподъемность транспортных средств. Этот показатель связан с ресурсоотдачей, результативностью схемы;

- возврат инвестиций в логистику. Этот показатель рассчитывается как продуктивность и прибыльность вложений в разные циклы логистической схемы.

Данные показатели в самом общем виде позволяют оценить логистику предприятия и выявить некие проблемные области, требующие оптимизации.

Выводы по главе 1

Эффективная транспортная логистика – это отличительная особенность компании, выполняющей все транспортные и складские обязательства в точном соответствии с договором. Оценка транспортной логистики, кроме универсальных показателей, должна также учитывать такие параметры, как:

- величина нерационального пробега, простоев и эффективность использования транспортных средств. Необходимо максимально оптимизировать и автоматизировать схему, чтобы повысить ее продуктивность. Вычисление данного показателя связано с оценкой маршрутов, поиском вариант, который приведет к максимальной производительности транспортных средств.

- надежность и продуктивность системы планирования доставки грузов, выявление неоправданных рисков, с целью их ликвидации.

- оптимальность выбора транспортного средства. Сравнительный анализ и оценка эффективности возможных вариантов транспортировки грузов позволяет найти наиболее рациональное решение.

- степень загруженности транспорта. Для повышения ресурсоотдачи следует находить вариант загрузки, который позволит извлечь предельную прибыль из каждого цикла схемы.

Глава 2. Оценка логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис»

2.1. Организационно-экономическая характеристика компании

Компания ООО «Далли-Сервис» – это компания, оказывающая транспортные услуги. Она представляет собой курьерскую службу, которая специализируется на доставке заказов из интернет-магазинов в Москве и Санкт-Петербурге, а также Московской и Ленинградской областях.

Целями коммерческой деятельности ООО «Далли-Сервис» являются: рост компании, её развитие и получение прибыли. В сферу деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис» входит оказание транспортных услуг частным лицам, предприятиям и организациям, в частности.

ООО «Далли-Сервис» является обществом с ограниченной ответственностью, а также коммерческой организацией, созданной одним лицом. ООО «Далли-Сервис» является юридическим лицом, имеет расчетный и другие счета в учреждениях банков, самостоятельный баланс, круглую печать, а также штампы и бланки со своим фирменным логотипом.

Учредительным документом ООО «Далли-Сервис» является Устав Общества с ограниченной ответственностью «Далли-Сервис», утвержденный решением единственного участника в новой редакции 16.01.2016 года. Общество имеет юридическое право от своего имени заключать сделки, приобретать имущественные и другие неимущественные права, и обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитраже и суде.

Компания ООО «Далли-Сервис» начала работать в 2013 году. К приоритетам, на основе которых компания ООО «Далли-Сервис» строит свою работу, стоит отнести:

- возможность отправлять заказы по всей территории России
- понятный и функциональный личный кабинет
- удобная и понятная система контроля доставки через ЛК и API
- доставка по Москве осуществляется в течение 24 часов
- прозрачность и вежливость;

- гибкость и экологичность.

Таблица 4

Основные сведения о компании

Наименование организации	**ООО «Далли-Сервис»**
ОГРН	1137746670930
ИНН	7736662574
КПП	7736662574
ОКПО	17915910
Дата регистрации	01.08.2013
Юридический адрес	119361, город Москва, Озёрная улица, дом 42, помещение II комната 16
Основной вид деятельности	Деятельность курьерская (53.20.3)
Дополнительные виды деятельности	Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров Торговля оптовая прочими бытовыми товарами Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием Торговля оптовая неспециализированная Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет Торговля розничная через интернет-аукционы Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам Деятельность по складированию и хранению

Сегодня ООО «Далли-Сервис» является одним из лидеров среди автотранспортных и логистических компаний, успешно расширяя свою деятельность в России. Основными видами деятельности компании являются:

- перевозка грузов и прочих отправлений различными видами транспорта, в том числе, перевозка грузов в контейнерах;
- перевозка экспресс-грузов «от двери до двери»;
- организация транспортно-экспедиторской переработки грузов, организация перевозок грузов автомобильным транспортом.

Предпосылкой для успешного развития предприятия ООО «Далли-Сервис» является:

1. наличие инновационного, технически исправного и соответствующего европейским стандартам транспорта;

2. тесные партнерские связи в сфере экспедирования или непосредственно поставок с ведущими европейскими компаниями;

3. наличие высококвалифицированного и грамотного персонала, способного обеспечить качественный уровень сервиса.

Миссия компании: «Своевременная и безопасная доставка до места назначения». Официальный сайт компании (https://dalli-service.com/companya). Основные декларируемые стратегические задачи можно увидеть на рисунке 14.

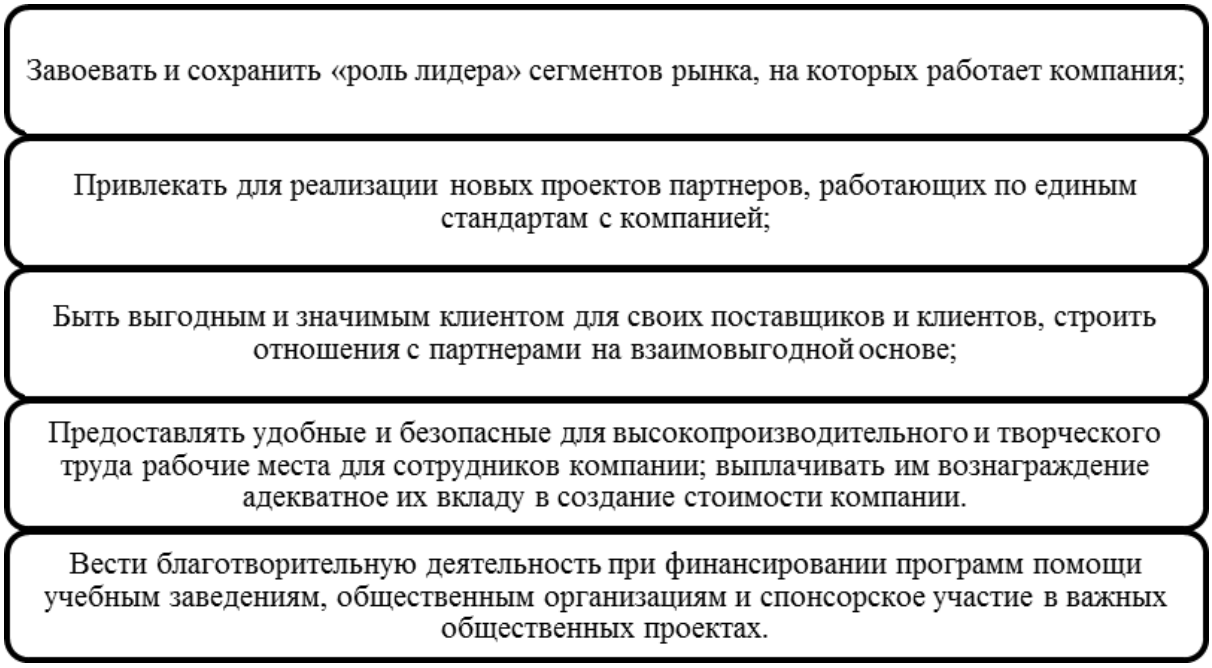


Рисунок 14. Стратегические задачи ООО «Далли-Сервис»

Для успешного осуществления деятельности в компании была создана организационная структура, представленная на рисунке 15. Руководителем и организатором деятельности на предприятии является генеральный директор предприятия. Он является уполномоченным лицом и осуществляет руководство хозяйственной, производственной и финансовой деятельностью предприятия.

Он наделен необходимыми правами и несет ответственность за функционирование всего предприятия, за качество услуг, состояние и

техническое развитие предприятия, организацию ритмичного снабжения предприятия всем необходимым, реализацию услуг, выполнение договорных обязательств, условия труда, отдыха и быта коллектива работников, подготовку и повышение квалификации кадров и т.п.

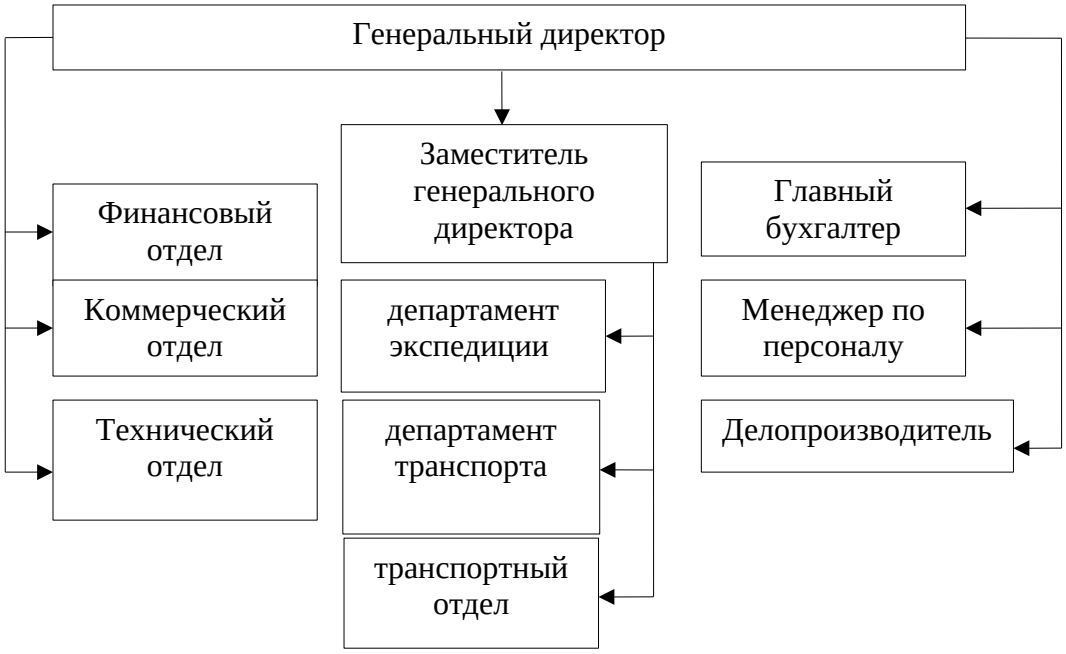


Рисунок 15. Организационная структура ООО «Далли-Сервис»

Кроме того, функции подбора кадров, их расстановки, организации труда выполняет генеральный директор. Действуя от имени предприятия, директор отдает распоряжения об использовании имущества и денежных средств предприятия, заключает договоры с отдельными лицами и организациями.

Он выдает доверенности работникам предприятия и доверенным лицам на приобретение материальных ценностей, необходимых для деятельности предприятия, издает приказы по предприятию, поощряет хороших работников, а в случае необходимости налагает взыскания вплоть до увольнения за неудовлетворительную работу.

Техническую политику на предприятии осуществляет главный инженер. Он руководит организацией и технической подготовкой деятельности, занимается вопросами лучшего использования основных фондов оборудования, технического перевооружения предприятия, ремонта, обеспечения энергией.

Способствует развитию рационализаторства и изобретательства, отвечает за техническую информацию. Финансовой работой руководит финансовый директор, ему подчиняются главный бухгалтер и начальник планово-экономического отдела.

Главный бухгалтер ООО «Далли-Сервис» выполняет функции по регистрации и обобщению информации об имуществе, обязательствах организаций и движении имущества путем документального учета всех хозяйственных операций.

Кроме своей непосредственной работы бухгалтер предприятия ООО «Далли-Сервис» ведёт делопроизводство организации (то есть исполняет функции секретаря). Бухгалтер перегружен работой, особенно в период бухгалтерской и налоговой отчётности.

Как видно из рисунка 15 фактически в ООО «Далли-Сервис» реализована линейно-функциональная организационная структура, характерная для средних компаний. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и в подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Достоинства линейно-функциональной структуры:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не

общей цели фирмы;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями.

Комплексное исследование рыночной среды подразумевает проведение анализа конкуренции. Основополагающими задачами при этом являются:

1. выявление рыночной позиции фирмы;
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности;
3. определение рыночных барьеров и вероятности возникновения субститутов;
4. исследование предложения услуг по перевозкам;
5. сравнение степени качества в обслуживании клиентов;
6. рассмотрение схем работы ключевых конкурентов.

Проведем анализ конкурентов. Согласно информационному источнику https://www.rusprofile.ru/ (2019) в Москве зафиксировано 575 адресов компаний, реализующих логистическую деятельность, в том числе и транспортную. Параметры ключевых конкурентов ООО «Далли-Сервис» даны в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика ключевых конкурентов ООО «Далли-Сервис»

Критерии	«Далли-Сервис»	Курьер Сервис Экспресс	Экспресс Точка Ру	СДЭК
Размер предприятия	Среднее предприятие	Большое предприятие	Малое предприятие	Крупное предприятие
Организационно-правовая форма	ООО	ООО	ООО	ПАО
Расположение	Москва	Москва	Москва	Москва
Виды осуществляемых транспортных услуг	Автомобильные, железнодорожные, контейнерные экспресс-доставка, мультимодальные перевозки, экспедирование	Автомобильные перевозки, экспедирование, экспресс-доставка, контейнерные мультимодальные перевозки	Грузовые, железнодорожные, морские, воздушные перевозки.	Автомобильные мультимодальные перевозки

Автопарк (собствен-ный транспорт)	186	276	12	81

ООО «Курьер Сервис Экспресс», ООО «Экспресс Точка Ру», ПАО «СДЭК» являются конкурентами ООО «Далли-Сервис».

Из них наиболее серьезный конкурент – ООО «Курьер Сервис Экспресс», так как помимо перевозок по России, в дополнение занимается перевозками в страны СНГ. Компания ООО «Далли-Сервис» такой услуги не предоставляет.

Помимо качественных характеристик, необходимо рассмотреть и количественные критерии конкурентного анализа (Таблица 6).

Таблица 6

Количественный анализ конкурентной среды

Количественный фактор	**Ранг**	**Компании-конкуренты**			
		«Далли-Сервис»	**Курьер Сервис Экспресс**	**Экспресс Точка Ру**	**СДЭК**
Качество обслуживания клиентов	5	-	0	0	-
Своевременная доставка грузов	1	+	+	+	+
Рейтинг компании	2	0	+	+	-
Официальный сайт	6	+	0	0	-
Стоимость перевозки	4	-	+	+	+
Ареал деятельности	3	+	+	-	-
Средняя зарплата сотрудников	7	+	0	0	0
Итог		8	10	1	-11

Для сравнения ООО «Далли-Сервис» с компаниями-конкурентами были выбраны количественные факторы, где ответ может содержать следующее:

1. «+» - лучше, чем у конкурента;

2. “-“ – хуже, чем у конкурента»;

3. «0» - одинаковое положение.

Выбор ранга значения для конкретного количественного критерия в

конкурентном анализе обуславливает расчёт обобщающего показателя конкурентоспособности каждой компании.

Из рассмотрения таблицы 6 следует, что конкурентное положение компании ООО «Далли-Сервис» хорошее, лучше, чем у компаний Экспресс Точка Ру и СДЭК, но уступающее Курьер Сервис Экспресс.

На сегодняшний день численность персонала в компании составляет 64 человека. Количество работников изначально закрепляется в штатном расписании, которое в ходе осуществления хозяйственной деятельности может меняться в связи с производственными процессами и оптимизацией кадров в порядке, установленном законом.

Среднесписочная численность работников - численность работников предприятия в среднем за определенный период. СРЧ ООО «Далли-Сервис» представлена в таблице 7.

Таблица 7

Численность сотрудников ООО «Далли-Сервис»

Показатель	**Число всех работников**		**Число постоянных работников**	
Год	Всего	Изменение	Всего	Изменение
2016	48	+9	45	+5
2017	57	+7	50	+6
2018	64		56	

Рассмотрим движение персонала в ООО «Далли-Сервис» в таблице 8.

Таблица 8

Анализ движения персонала за 2016−2018 гг.

Наименование показателя	**2016г.**	**2017г.**	**2018г.**	**Изменение**			
				2017/2016		**2018/2017**	
				абс.	**отн., %**	**абс.**	**отн., %**
Среднесписочная численность	48	57	64	9	1,18	7	1,12
Число принятых	18	16	10	-2	0,88	-6	0,63
Число уволенных, в т.ч.:	9	9	5	0	1	4	0,55
− по собственному желанию	9	5	5	4	0,55	-	1
− по соглашению сторон	-	1	-	1		1	-
− изменение места жительства	-	1	-	1		1	-

− истечение срока трудового договора	-	-	-	-		-	-
− перевод работника с его согласия к другому работодателю	-	-	-	-		-	-
− достижение пенсионного возраста	-	1	-	1		-1	-
− в связи с нарушением трудовой дисциплины	-	1	-	1		-1	-

Из данных таблицы 8 видно, что число принятых работников в 2016 году составила 18 человек. В 2017 году было принято 16 человек. По итогам 2018 года количество принятых сотрудников уменьшилось на 6 человек. В 2016 году число выбывших из организации составило 9 человек. В 2017 году это число не изменилось и также составило 9 человек. В 2018 году число уволенных уменьшилось на 4 человека.

Численность уволенных по собственному желанию в 2016 году составило 9 человек. В 2017 году это число уменьшилось на 4 человека. В 2018 году количество уволенных по этой причине также осталось на данном уровне – 5 человек. Основными причинами увольнения по собственному желанию являются: неудовлетворённость условиями труда; неудовлетворённость характером работы; отдалённость рабочего места от места жительства и др.

Информация для анализа финансовых результатов деятельности предприятия содержится в бухгалтерской отчетности, а именно в форме №2 «Отчет о финансовых результатах». Обработка информации включает:

- оценку изменений каждого показателя за анализируемый период (горизонтальный анализ);

- оценку структуры показателей и ее изменений (вертикальный анализ);

- оценку влияния отдельных факторов на финансовые результаты (факторный).

Абсолютный прирост определяется как разница показателей на две даты и показывает, на сколько отчетный показатель отличается от базового. В качестве базового принят 2016 г., а в качестве отчетного – 2017 и 2018 гг.

Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности ООО «Далли-Сервис» представлен в таблице 9.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что за рассматриваемый период выручка от реализации продукции выросла на 4796 тыс. руб. или на 3,6 % (по состоянию на 2018 г.). В то же время себестоимость увечилась на 4687 тыс. руб., при этом темп изменения себестоимости ниже темпа изменения выручки, и составил 5,62 % (по состоянию на 2018 г.).

В свою очередь к росту валовой прибыли привело то, что рост выручки выше, чем рост себестоимости.

Таблица 9

Горизонтальный анализ финансовых результатов

Показатель	Значение по периодам, тыс. руб.			Абсолютное изменение по периодам, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017-2016 гг.	2018-2016 гг.	2017-2016 гг.	2018-2016 гг.
Выручка (нетто) от продажи	1836	4673	6632	+2837	+4796	2,545	3,612
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	1015	3862	5702	+2847	+4687	3,805	5,618
Валовая прибыль	821	811	930	-10	+109	0,988	1,133
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	345	-	+345	-	3,45
Прибыль (убыток) от продаж	821	811	585	-10	-236	0,988	0,713
Прочие доходы и расходы	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расходы	20	32	33	+12	+13	1,6	1,65
Прибыль(убыток) до налогообложения	801	779	552	-22	-249	0,973	0,689

Текущий налог на прибыль	105	122	67	+17	-38	1,162	0,638
Прочее	-	-	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	696	657	485	-39	-211	0,944	0,697

Следует отметить, что в 2018 г. произошло увеличение управленческих расходов на – 345,0 %, что повлияло на снижение прибыли от продаж на 236 тыс. руб. В связи с тем, что на предприятии наблюдается отрицательная динамика, прибыли от продаж, динамика прибыли до налогообложения и чистой прибыли также отрицательна.

В абсолютном выражении за анализируемый период чистая прибыль снизилась на 211 тыс. руб. и по состоянию на 2018 г. составила 485 тыс. руб. Вертикальный анализ финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Далли-Сервис» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 10.

Таблица 10

Вертикальный анализ финансовых результатов

Показатель	**Удельный вес по периодам, %**			**Отклонение удельного веса, %**	
	2016 г.	**2017 г.**	**2018 г.**	**2017-2016 гг.**	**2018-2016 гг.**
Выручка (нетто) от продажи	100,0	100,0	100,0	-	-
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	55,3	82,6	86,0	+27,3	+30,7
Валовая прибыль	44,7	17,4	14,0	-27,3	-30,7
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	5,2	-	+5,2
Прибыль (убыток) от продаж	44,7	17,4	8,8	-27,3	-35,9
Прочие доходы и расходы	-	-	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-	-	-
Прочие доходы	-	-	-	-	-
Прочие расходы	1,1	0,7	0,5	-0,4	-0,6
Прибыль(убыток) до налогообложения	43,6	16,7	8,3	-26,9	-35,3
Изменение отложенных	-	-	-	-	-

налоговых обязательств					
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль	5,7	2,6	1,0	-3,1	-4,7
Прочее	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	37,9	14,1	7,3	-23,8	-30,6

Таким образом, исходя из полученных расчетов, можно сделать вывод о том, что доля себестоимости продукции в выручке в 2018 г. составляет 86,0% и за рассматриваемый период увеличилась на 30,7 процентных пункта, что привело к сокращению доли валовой прибыли в выручке на 35,9 процентных пункта. В 2018 г. у предприятия появляются управленческие расходы, доля в общем объеме выручки составляет 5,2%.

Доля чистой прибыли за анализируемый период уменьшилась на 30,6 процентных пункта, и составила в 2018 г. – 7,3%. Следовательно, за рассматриваемый период выручка от реализации продукции выросла на 4796 тыс. руб. или на 3,6 % (по состоянию на 2018 г.).

В то же время себестоимость увечилась на 4687 тыс. руб., при этом темп изменения себестоимости ниже темпа изменения выручки, и составил 5,62 % (по состоянию на 2018 г.). В свою очередь к росту валовой прибыли привело то, что рост выручки выше, чем рост себестоимости.

Следует отметить, что в 2018 г. произошло увеличение управленческих расходов на – 345,0 %, что повлияло на снижение прибыли от продаж на 236 тыс. руб. В связи с тем, что на предприятии наблюдается отрицательная динамика, прибыли от продаж, динамика прибыли до налогообложения и чистой прибыли также отрицательна.

В абсолютном выражении за анализируемый период чистая прибыль снизилась на 211 тыс. руб. и по состоянию на 2018 г. составила 485 тыс. руб. Необходимо принять меры для увеличения объема прибыли предприятия.

2.2. Анализ логистической деятельности транспортной компании

Как было показано на рисунке 16 существуют два департамента,

осуществляющие непосредственно логистическую деятельность — это департамент экспедиции и департамент транспорта. Остальные отделы выполняют роль бэк-офиса. Рассмотрим работу департаментов экспедиции и транспорта.

Отдел экспедиции.

Работа ООО «Далли-Сервис» начиналась как деятельность компании, которая занимается оказанием только курьерских услуг, а поиск грузов был предоставлен экспедиторским компаниям, тем самым прибегая к так называемому аутсорсингу.

По мере развития и расширения компании, у предприятия появился собственный отдел экспедиции. Однако от услуг других экспедиторских компаний никто не отказывался. На данный момент около 30% заказов приходятся на собственную экспедицию компании.



Рисунок 16. Заказы, предоставляемые своей и другими экспедициями

Сильной стороной собственной экспедиции компании является – чистая выручка. То есть, используя собственную экспедицию, не приходится платить проценты посредникам, и вся выручка с заказа идет прямиком в компанию. Также еще одним достоинством собственной экспедиции является оперативность.

Ведь связываться и оперативно выполнять поставленные задачи, решать проблемы и принимать верные решения с человеком, который работает с тобой

в одном месте и говорит с тобой на одном языке намного проще. Помимо того, у сотрудников одной компании одна цель – принести максимально большую прибыль в собственную компанию.

Отсутствие конкуренции позволяет максимально ответственно и качественно подходить к исполнению заказа с обеих сторон. Минусом является сложность поиска новых клиентов, а впоследствии налаживание дружественных отношений. Также минусом является отсутствие четкого прогноза и, как следствие, сложность планирования заказов и их исполнения.

Касательно контроля исполнения заказа экспедицией также есть свои сложности. Так как приходится отвлекать менеджера по транспорту, который координирует непосредственно исполнителя доставки – водителя, от работы для того, чтобы узнать текущее состояние заказа, это тормозит деятельность внутри компании.

Экспедиция не может быстро дать отчет клиенту, что, естественно, приводит к отрицательным последствиям и снижения лояльности клиентов. Для внесения ясности в процессы, происходящие внутри департамента экспедиции, рассмотрим ежедневные работы и обязанности менеджера отдела экспедиции.

- организация доставки грузов с гарантией сохранности на условиях и в сроки, которые определены соответствующими договорами;
- составление технологических и экономических обоснований транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов;
- организация услуг по приему, перевозке и выдаче грузов в установленном документами порядке;
- заключение договора экспедитора с перевозчиком;
- организация фрахтования транспортных средств;
- контроль экспедиторской маркировки грузов и пломбирования перевозочных средств и помещений хранения;
- отслеживание хода выполнения всех работ, связанных с грузом (т.е. погрузочных, перегрузочных и т.д.);

- расчет транспортных платежей и сборов.

Для координирования действий и задач отдела экспедиции ООО «Далли-Сервис» обмен информацией в отделе необходим. Также высшее руководство ООО «Далли-Сервис» добивается, чтобы все отделы работали совместно, решая общие задачи компании.

Для организации совместной деятельности расписываются мера ответственности и содержание деятельности каждого отдела или сотрудника при составлении совместного плана деятельности компании ООО «Далли-Сервис» на месяц, на квартал, на год, в перспективных планах развития компании ООО «Далли-Сервис». Как правило, это временные коммуникационные связи, они создаются для работы над определенным проектом или документом.

Наиболее очевидным компонентом коммуникации в организации является отношение между руководством и подчиненными (между директором ООО «Далли-Сервис» и соответствующими руководителями отделов и подразделений). Здесь существует множество вариантов различных коммуникационных сетей. Это касается и вертикальной нисходящей информации, и горизонтальной информации между сотрудниками.

Восходящая коммуникативная информация представлена отчетами о выполнении заданий, задач, планов. Основная информация заключается в получении сведений о предложениях. Форма вертикальных коммуникаций может быть, как устная (совещания, отчеты, конференции, беседы и т. д.), так и письменная (докладная записка, отчет, предложения, презентация и т. д.).

Ключевым каналом передачи информации ООО «Далли-Сервис» является телефон. Специалисты в течение дня контактируют с огромным количеством людей, решая при этом множество вопросов. В ООО «Далли-Сервис» существует внутренняя телефонная связь, офисная АТС, где идёт коммуникация внутри компании ООО «Далли-Сервис» между отделами.

Не является нововведением электронная почта – это один из самых удобных средств коммуникации. Ещё одним средством связи является факс, с

помощью которого передаются разные документы для ведения дел. Передача информации также происходит через личные встречи. В ООО «Далли-Сервис» одним из видов коммуникаций является «Кольцевая почта».

На каждого сотрудника отдела (руководителя) в компании ООО «Далли-Сервис», в общем отделе, существует свой почтовый ящик. Этот вид коммуникации можно считать очень удобным. Для выявления возникающих проблем проведем опрос сотрудников департамента экспедиции, с какими трудности чаще всего приходиться сталкиваться на работе.



Рисунок 17. Основные проблемы в работе отдела экспедиции компании ООО «Далли-Сервис», по мнению сотрудников

Таким образом, основной проблемой, по мнению сотрудников ООО «Далли-Сервис», которые оказывают негативное влияние на эффективность работы отдела, является: присутствие барьеров в передаче информации, искажение поступающей информации.

Далее рассмотрим способы повышения эффективности работы отдела экспедиции по мнению сотрудников (Рисунок 18).



Рисунок 18. Способы повышения эффективности работы отдела экспедиции ООО «Далли-Сервис», по мнению сотрудников

Таким образом, основной способ повышения эффективности отдела

экспедиции ООО «Далли-Сервис», по мнению сотрудников – это обеспечение полной автоматизации работы компании.

Департамент транспорта.

Департамент транспорта компании ООО «Далли-Сервис» занимается вопросами транспортировки, решает задачи выбора транспортных средств, выбора способа транспортировки, разработки оптимальных маршрутов движения транспорта.

Значительная часть логистических операций на пути движения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребления осуществляется с применением различных транспортных средств.

Затраты на выполнение этих операций составляют до 50% от суммы общих затрат на логистику. На рисунке 19 приведена внешняя транспортнаясистема предприятия ООО «Далли-Сервис».

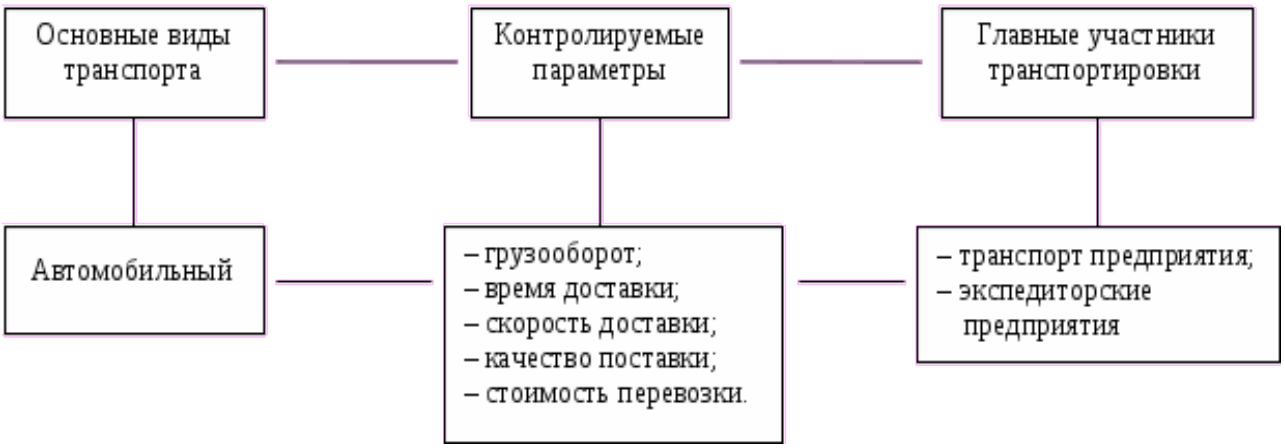


Рисунок 19. Транспортная система ООО «Далли-Сервис»

Основной вид транспорта предприятия – грузовые автомобили ЕВРО 6 класса с тентовым кузовом. Автомобильный транспорт компании используется для перевозок как на большие, так и на маленькие расстояния.

Одно из основных преимуществ автомобильного транспорта — высокая маневренность и возможность доставки от «двери к двери» с необходимой степенью срочности. Этот вид транспорта обеспечивает регулярность поставки, а также возможность поставки малыми партиями.

Недостатками являются высокий износ тягача и полуприцепа. Для регулирования своевременного исправления неполадок существует отдел транспортной эксплуатации. Они занимаются консультированием водителя при поломках в дороге и организацией сервиса для автомобиля.

Сервис компании находится в Москве. Процессом исполнения заказа руководят менеджеры по транспорту. Рассмотрим перечень функций, выполняемый транспортным отделом ООО «Далли-Сервис»:

- разработка и предоставление планов перевозок;
- участие в процессе формирования бюджета на логистику;
- управление транспортировкой товаров, назначение перевозчика грузов, исходя из наиболее эффективных схем работы транспортных организаций и наиболее оптимальных видов транспорта, транспортных тарифов, технико-эксплуатационных, экономических и стоимостных показателей перевозки;
- сопровождение процесса заключения договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов;
- согласование взаимодействий подразделений предприятия в соответствии с разработанными утвержденными технологическими схемами;
- обеспечение документооборота, связанного с транспортировкой грузов;
- анализ качества перевозки и своевременность доставки грузов;
- участие в разработке и внедрении нормативов по логистике для конкретных подразделений;
- участие в разработке форм и методов ведения отчетности.

Основные услуги транспортного отдела ООО «Далли-Сервис»:

1. Доставка сборных грузов.

ООО «Далли-Сервис» принимает, обрабатывает и консолидирует партии грузов разных отправителей. Заполненные грузом машины отправляются по заданным направлениям в соответствии с расписанием.

Опытные специалисты транспортного департамента ООО «Далли-Сервис» готовят для клиентов пакет сопроводительных документов

консультируют по вопросам курьерских перевозок из точки А в точку Б.

2. Предоставление транспорта.

ООО «Далли-Сервис» предоставляет автотранспорт любой тоннажности для перевозки грузов полными машинами по России.

В оказание данной услуги входит:

1. подача машины под загрузку в течение суток с момента получения заявки;

2. забор и доставка по одному адресу;

3. забор и доставка груза в сопровождении экспедитора;

4. приемка и выдача груза без пересчета количества транспортных мест;

5. оформление водительских провозных документов;

6. дополнительное согласование доставки с получателем груза;

7. экспедиторская ответственность транспортной компании.

Качество работы транспортного отдела компании ООО «Далли-Сервис» характеризуется следующими показателями:

- четкое выполнение графика движения транспорта;
- сохранность грузов;
- надежность грузоперевозок;
- экономичность грузоперевозок;
- соблюдение сроков доставки груза;
- удобство перевозочного процесса.

Структура подвижного состава по грузоподъемности ООО «Далли-Сервис» представлена на рисунке 20.

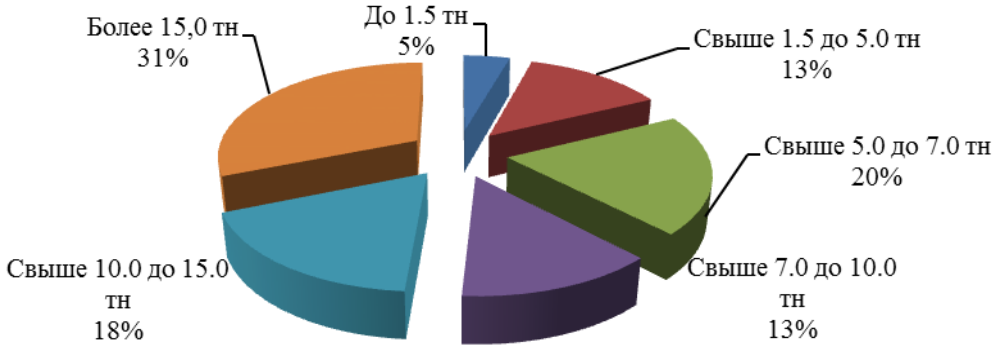


Рисунок 20. Структура подвижного состава ООО «Далли-Сервис» по

грузоподъемности

По данным рисунка 20 видно, что значительную часть грузового транспорта (31%) составляют автомобили грузоподъемностью более 15 тонн. Это благоприятно характеризует подвижной состав предприятия, так как значительная часть клиентов испытывает потребность в транспортировках грузов крупнотоннажным транспортом на большие дистанции.

Произведем расчет показателей эффективности использования принадлежащих ООО «Далли-Сервис» транспортных средств.

Таблица 11

Показатели эффективности использования транспортных средств ООО «Далли-Сервис» за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
Коэффициент технической готовности	0,926	0,897	-0,029	96,9
Коэффициент выпуска	0,366	0,426	0,06	116,5
Коэффициент использования грузоподъемности	0,258	0,223	-0,035	86,6
Коэффициент использования пробега	0,283	0,277	-0,006	97,9
Время в наряде, час.	15,3	13,1	-2,2	85,6
Среднесуточный пробег, км	314,5	235,2	-79,3	74,8
Эксплуатационная скорость, км/час.	20,6	18,0	-2,6	87,4
Техническая скорость км/час.	47,2	35,9	-11,3	76,1
Коэффициент использования времени для движения	0,436	0,501	0,065	114,8
Среднее расстояние грузоперевозки км	32,8	26,7	-6,1	81,5
Выработка на 1 среднесписочную автотонну, т	616,1	586,1	-30	95,1
Выработка на 1 среднесписочную автотонну,т/км	20194,9	15659,8	-4535,1	77,5

По произведенным расчетам видно, что эффективность использования автомобилей в ООО «Далли-Сервис» снизилась. Вопросы логистической поддержки деятельности ООО «Далли-Сервис», относятся к вопросам стратегического развития. Ими занимаются высшие органы управления компании.

Логистическое обеспечение является неотъемлемой частью организации операционной деятельности компании. Оценку эффективности логистического управления на предприятии проведем по следующим показателями.

1. Логистические издержки.

В таблице 12 представлена динамика структуры логистических издержек за 2016–2018 г.г.

Таблица 12

Динамика структуры логистических издержек ООО «Далли-Сервис» за 2016–2018 г.г.

Наименование	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2016 г., %
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	
Затраты на оплату труда водителей (без ТО-2 и ремонтов)	152,105	14,5	207,48	14	380,875	12,5	250,40%
Отчисления на социальные нужды	129,027	12,3	167,466	11,3	365,64	12	283,38%
Затраты для топлива автомобильного транспорта	324,141	30,9	443,118	29,9	920,194	30,2	283,89%
Затраты на смазочные и другие эксплуатационные материалы	93,361	8,9	112,632	7,6	258,995	8,5	277,41%
Затраты на образование ремонтного фонда	51,401	4,9	74,1	5	164,538	5,4	320,11%
Затраты на амортизацию для достаточного обновления автомобильного транспорта	131,125	12,5	186,732	12,6	396,11	13	302,09%
Общехозяйственные затраты	105,949	10,1	179,322	12,1	365,64	12	345,11%
Затраты на уплату налогов и других платежей, включаемых в себестоимость	35,666	3,4	74,1	5	121,88	4	341,73%
Сборы на страховку автомобильного	26,225	2,5	37,05	2,5	73,128	2,4	278,85%

транспорт							
Итого	1049	100	1482	100	3047	100	290,47%

Таким образом, логистические затраты выросли в 2018 году на 1565 тыс. руб. наибольший вес приходится на затраты для топлива автомобильного транспорта – 30,2 %.

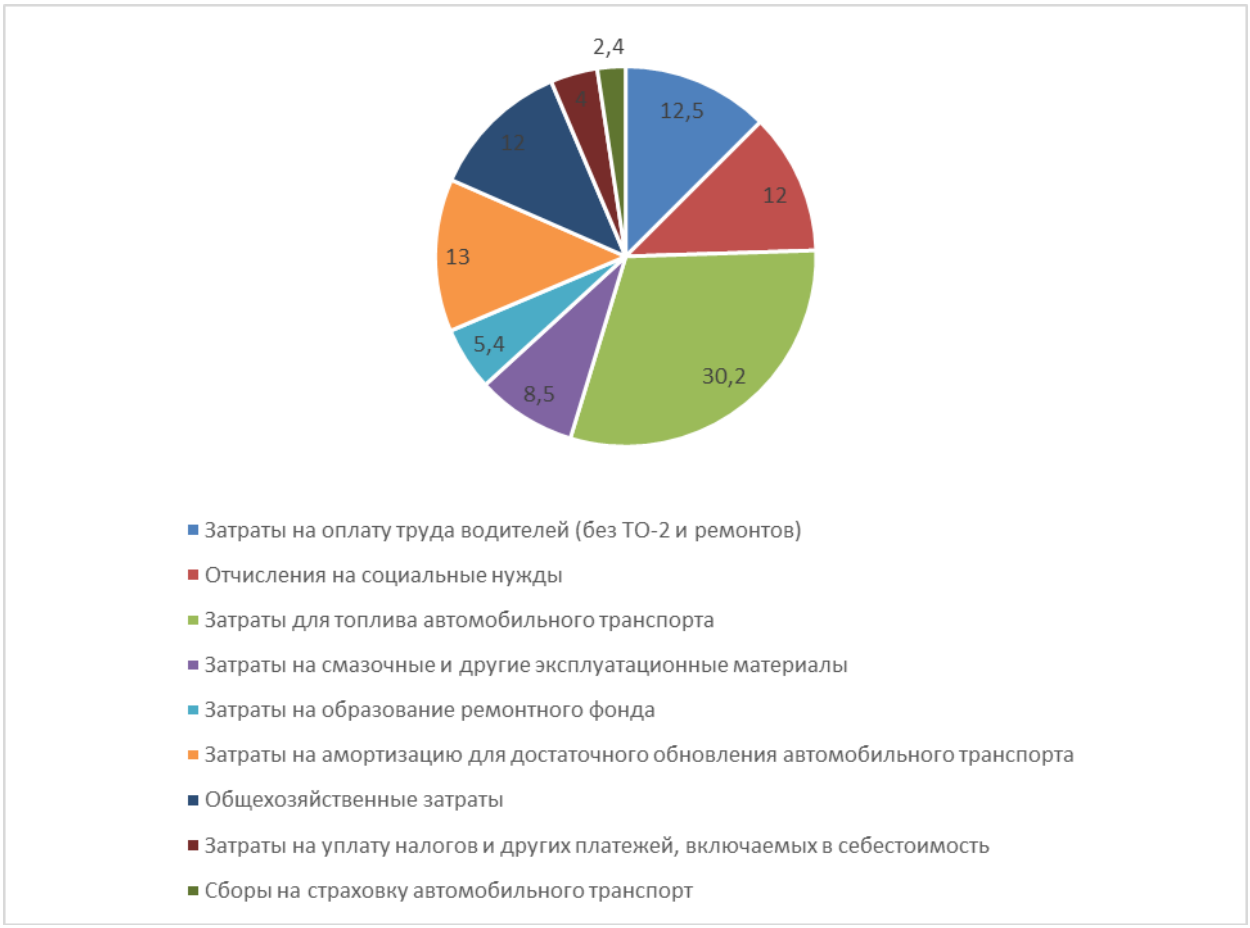


Рисунок 21. Структура логистических затрат ООО «Далли-Сервис» в 2018 году, %

Затраты по данному направлению увеличились на 1290 тыс. руб., что является негативной тенденцией в логистическом управлении в компании ООО «Далли-Сервис».

2. Качество логистического сервиса.

Важным критерием, позволяющим оценить систему обслуживания, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического сервиса.

Классификация поступающих претензий, причины их возникновения,

возможность ООО «Далли-Сервис» по влиянию на уменьшение претензий и их количество представлены в таблице 13.

Структура причин поступающих претензий представлена на рисунке 22. Как видим из диаграммы, наибольшую долю занимают претензии, связанные с ошибками при комплектации (32,41%) и задержками транспорта (34,43%).

Таблица 13

Претензии от клиентов ООО «Далли-Сервис» по выполнению заказов

Вид претензии	Причина возникновения	Возможность устранения причины	Количество претензий, шт/год
Неправильная комплектация заказа и неправильные документы или их отсутствие	Ошибки при обработке заказов	Высокая	28
	Ошибки при согласовании заказов	Высокая	11
	Ошибки при комплектации заказов	Средняя	128
	Невложенные или неправильные документы к заказу	Средняя	21
Несвоевременная доставка	Задержка транспорта в пути	Низкая	136
	Перепутанные заказы на терминале транспортной компании	Низкая	18
Бракованный товар	Поставка бракованного товара	Низкая	53
Итого			395

ООО «Далли-Сервис» имеет среднюю возможность повлиять на ошибки комплектации, так как данные ошибки связаны с работой сотрудников логистического провайдера.

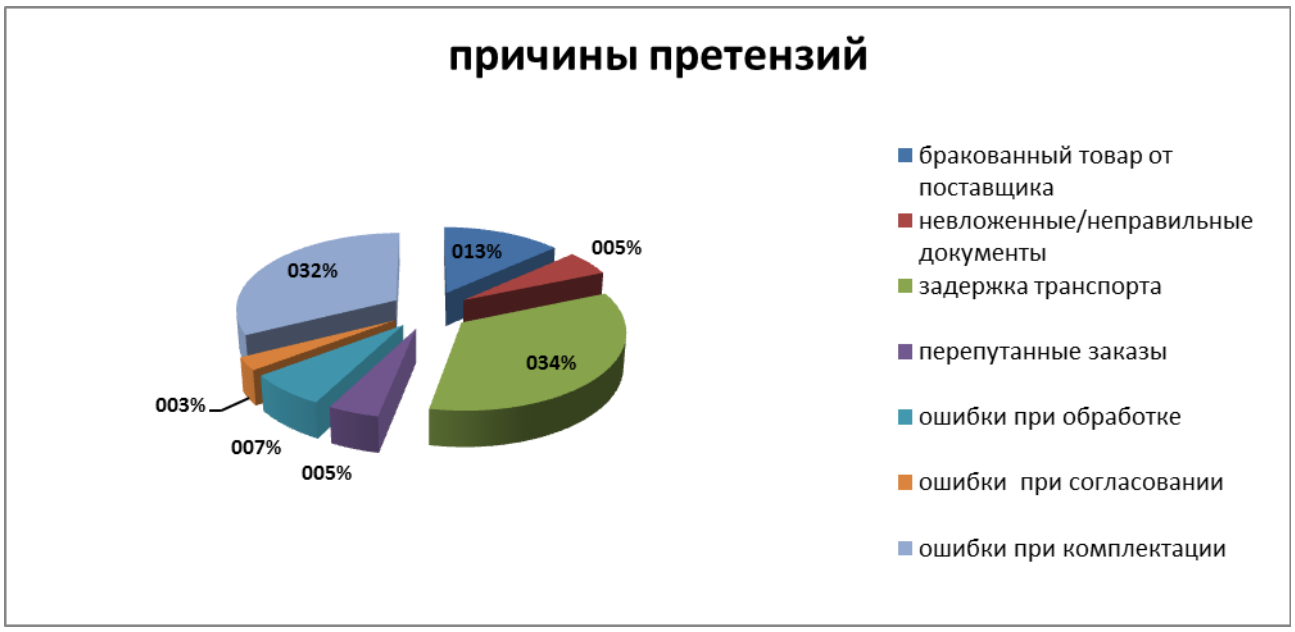


Рисунок 22. Структура причин претензий от клиентов ООО «Далли-Сервис» по выполнению заказов

Также относительно высокую долю (13,42%) имеют претензии, обусловленные поставкой бракованного товара ООО «Далли-Сервис», на данную причину ООО «Далли-Сервис» имеет значительное влияние, поскольку стандарты качества продуктов во многом зависят от условий осуществляемой перевозки.

Существенно повлиять на претензии, связанные с обработкой и согласованием заказа с клиентом можно благодаря чётко прописанным инструкциям по процедуре приёма, обработки, согласования и проверки корректности данных, внедрения информационных систем, а также стимулированию клиентов к заполнению бланка заказов, разработанному компанией.

Для оценки среднегодового уровня обслуживания потребителей воспользуемся показателем «уровень логистического обслуживания», который рассчитаем, как произведение отношений числа претензий к заказу, поступивших по определённой причине, к общему количеству отгруженных заказов.

Отметим, что при расчёте уровня логистического обслуживания нужно также учесть, число заказов, выполнение которых было отложено или которые

были не полностью скомплектованы из-за отсутствия требуемого товара на складе ООО «Далли-Сервис», всего таких заказов в течение года было 137 шт.

$$У_{л.с.} = \prod_i \frac{(\text{количество отгруженных заказов} - \text{количество претензий по } i - \text{ой причине})}{\text{количество отгруженных заказов}}$$

$$У_{л.с.} = \frac{4199-28}{4199} \times \frac{4199-11}{4199} \times \frac{4199-128}{4199} \times \frac{4199-21}{4199} \times \frac{4199-136}{4199} \times \frac{4199-18}{4199} \times \frac{4199-53}{4199} \times \frac{4199-137}{4199} = 0{,}8795$$

Всего за 2018 год ООО «Далли-Сервис» было отгружено 4199 заказов. Таким образом, уровень логистического обслуживания ООО «Далли-Сервис» равен 0,8795 или 87,95% от общего числа заказов были доставлены без претензий от клиентов и без задержек.

Данный показатель в условиях высокой конкуренции является недостаточно высоким, для повышения конкурентоспособности ООО «Далли-Сервис» необходимо принимать меры для повышения уровня логистического обслуживания. Для того чтобы повысить значение данного показателя, необходимо усовершенствовать управление логистической системой, что позволяет своевременно доставлять необходимый груз.

Неэффективность составления маршрутов может приводить к увеличению времени доставки грузов, увеличению количества срывов доставок, увеличению порожнего пробега транспортных средств. Также у компании наблюдается нарушение сроков доставки материалов, рост логистических затрат особенно на транспортные расходы, отсутствие полной автоматизации логистической системы.

Выводы по Главе 2

Исходя из результатов анализа системы транспорта на предприятии, проведенного в предыдущих пунктах, можно сделать общий вывод о том, что существующая транспортная система ООО «Далли-Сервис» не отвечает многим требованиям логистики, не обеспечивает максимизацию прибыли предприятия, а также приводит к увеличению транспортных расходов.

Сегодня компании требуется качественно иной подход к организации управления материальными потоками. Для реализации четкого управления в материальном сквозном потоке необходимо выполнение определенных процедур, а также наличие соответствующих средств и методов обработки информации. Данная совокупность представляет собой автоматизированную информационную систему, основными задачами которой являются:

- обеспечение участников сквозного материального потока актуальной, достоверной информацией о движении поставляемого заказа;
- информирование участников сквозного материального потока о движении продукции по цепи поставок;
- управление в сфере ключевых показателей организации, таких как структура затрат, себестоимость, уровень прибыли;
- возможность планирования распределения ресурсов и резервных кадров;
- стратегическое планирование, возможность создания отчетов об использовании инвестированного капитала;
- оценка сроков исполнения заказов, сбор и предоставление информации о структуре общих затрат и расходов.

Предприятию необходимо также установить прямые связи с непосредственными потребителями его продукции.

Содержание управления автотранспортным предприятием, как и любым другим объектом управления, раскрывается во взаимосвязанной совокупности выполняемых функций управления, являющихся операциями управленческого процесса. Функции управления, определение их состава являются основами установления организационной структуры, разработки технологического процесса управления.

Общая функция управления является частью управленческого цикла (характеризуется повторением вида деятельности), направлена на каждый объект управления и определяет функциональное разделение и специализацию управленческого труда. Наиболее обоснованным является следующий типовой

состав операций управленческого цикла: планирование, организация, координация, контроль и мотивация.

В связи с тем, что объектом управления является автотранспортное предприятие, функции управления тесно связаны с его непосредственным видом деятельности, т.е. предоставлением транспортных услуг. На предприятии должны реализовываться следующие функции управления:

- перспективное и текущее планирование транспортного процесса;

- экономический анализ во всех областях его деятельности;

- четкая и правильная организация работ с соблюдением техники безопасности, своевременный ремонт и технический осмотр парка автотранспортных средств;

- рационализация транспортного процесса, технического осмотра и текущего ремонта подвижного состава;

- координация работы как внутри предприятия, так и между ООО «Далли-Сервис», грузоотправителями и грузополучателями;

- контроль за транспортным процессом, выявление недостатков в его организации и своевременное их устранение.

Кроме того, на предприятие действуют как внешние, так и внутренние факторы, которые не всегда благоприятно влияют на деятельность предприятия.

К внешним факторам следует отнести довольно агрессивную конкурентную среду, сложившуюся на рынке транспортных услуг. Значительную долю в общем объеме перевозок стали занимать частные грузоперевозки.

Частные грузоперевозчики составляют значительную конкуренцию для автотранспортных предприятий. К внешним факторам относится и отмена государственного регулирования автотранспорта. В связи с этим отменены дотации автотранспортным предприятиям и с исчезновением источника финансирования значительно ухудшается ситуация на самом предприятии.

Внутренние факторы также оказывают влияние на состояние

предприятия. К ним относятся планирование транспортного процесса, управление и координация всех подсистем ООО «Далли-Сервис», контроль за транспортным процессом, учет и анализ результатов его деятельности.

На предприятии ООО «Далли-Сервис» не ведется необходимая деятельность по планированию (составлению сменно-суточных планов), по рационализации маршрутов движения автотранспорта, по координации работ между ООО «Далли-Сервис» и грузоотправителем.

Все это влечет за собой отсутствие слаженной работы автотранспортного предприятия и его заказчиков. Ситуация усугубляется еще и тем, что из-за отсутствия заказов на перевозку грузов часть автопарка простаивает без работы. Таким образом, при существующей ситуации на ООО «Далли-Сервис» выявлены следующие проблемы:

- неэффективное управление перевозками;
- нерациональное планирование перевозок;
- низкая техническая готовность автомобильного парка;
- низкий коэффициент использования пробега на маршрутах;
- простой транспортных средств в связи с отсутствием заказов на перевозку.

Следовательно, необходимо принять ряд управленческих решений для улучшения ситуации, сложившейся на предприятии.

Глава 3. Совершенствование логистической деятельности транспортной компании ООО «Далли-Сервис»

3.1. Предложения по совершенствованию логистической деятельности

Важнейшими направлениями в стратегии совершенствования логистической системы предприятия ООО «Далли-Сервис» должны стать:

1. Внедрение информационной системы на предприятии, которая должна консолидировать все информационные потоки, имеющиеся между отделом логистики и внешними и внутренними контрагентами.

2. Оптимизация маршрутов доставки.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

1. Внедрение информационной системы на предприятии, которая должна консолидировать все информационные потоки, имеющиеся между отделом логистики и внешними и внутренними контрагентами.

В ООО «Далли-Сервис» для данных целей была избрана система AvtoTransInfo, которая считается комфортным средством обмена данными между участниками рынка автоперевозки грузов: перевозчиками, экспедиторами, грузоотправителями.

В базе данных AvtoTransInfo можно размещать (применяя веб-сайт либо ПО Терминал AvtoTransInfo) заказы на транспортировку грузов, либо сообщать о наличии попутных автомобилей в любом направлении.

Системой регулярно пользуются десятки тысяч компаний Российской Федерации, Украины, стран Балтии и Европы. Каждый день в базе данных располагается более 25000 новых заказов на транспортировку грузов. Информация моментально становится доступна абсолютно всем пользователям системы AvtoTransInfo. AvtoTransInfo содержит в себе два главных раздела: «Грузы» и «Транспорт».

Разместить данные о своем транспорте может оформленный пользователь. Также, стоит отметить, что на сайте AvtoTransInfo имеется сформированная система профессиональных транспортных форумов, где участники рынка грузоперевозок делятся опытом, меняются мнениями, находят

работу (персонал) и предостерегают сотрудников от недобросовестных партнеров.

Система AvtoTransInfo предлагает своим пользователям сервис расчета расстояний между городами. С его помощью можно установить расстояние между нужными пунктами доставки груза, провести маршрут, оценить качество дорог на пути следования и ориентировочное время его прохождения.

Этапы работы в AvtoTransInfo:

- согласование заявки на транспортировку;
- клиент отправляет заявку (по форме) либо заполняет по телефону;
- анализ заявки;
- согласование заявки;
- показ счета на оплату услуг в адрес клиента;
- заключение договора (формирование требуемых документов, подписание соглашения, оформление соглашения в реестре соглашений отдела по работе с покупателями);
- установление рационального маршрута доставки продукта (исследование необходимых характеристик доставки продукта, сравнение обстоятельств доставки маршрута с требуемыми параметрами, формирование рационального маршрута, установление маршрута).

Выполнение заявки в AvtoTransInfo:

- доставка транспорта под погрузку;
- контроль грузоперевозки (оперативной подачи транспорта, загрузки транспорта);
- перевозка груза по подтвержденному адресу;
- контроль перевозки грузов (оперативной доставки груза, разгрузки транспорта грузополучателем);
- выгрузка груза;
- приём груза заказчиком;
- работа по претензиям (регистрация входящих жалоб с клиента, оформление исходящих жалоб с исполнителя, показ жалоб с края

потребителя/исполнителя, оформление жалоб, предоставление бухгалтерии нужной документации по претензии, надзор разрешения претензии);

- предоставление в бухгалтерию сведений для выставления счета в комплекте с другими нужными документами;

- ответственность за выполнение договора.

Далее для контроля автотранспорта и учета топлива в ООО «Далли-Сервис» рекомендуется внедрить систему SKAUT – Система Спутникового Контроля Автотранспорта и Учета Топлива.

Рассмотрим принципы ее функционирования (Рисунок 23).

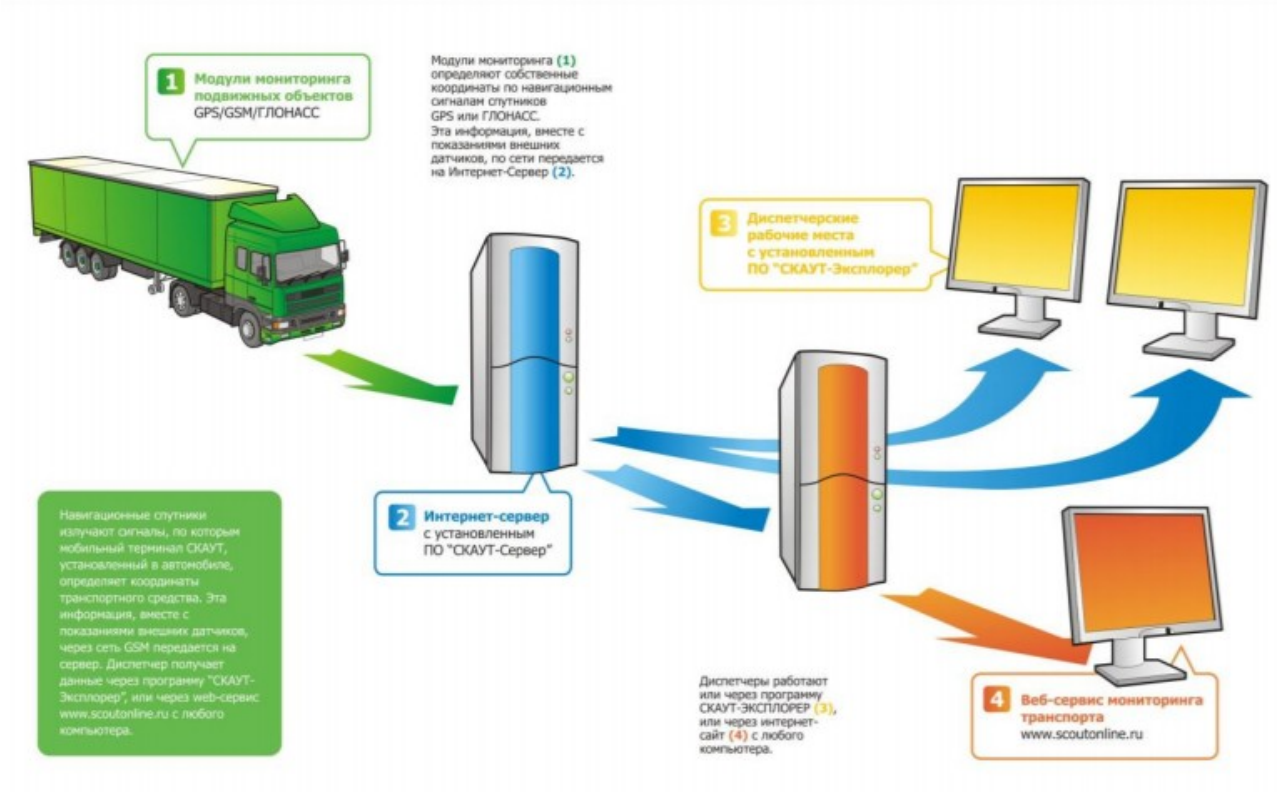


Рисунок 23. Принципы работы Системы SKAUT

Система «SKAUT» призвана решать задачи, связанные с эксплуатацией автотранспорта:

1. Нецелевое использование автотранспорта и воровство ГСМ, «человеческий фактор».

2. Неэффективное использование транспорта и спецтехники, отдельных механизмов, установленных на автомобилях.

3. Проблемы, связанные с недостаточной безопасностью движения.

Система состоит из 4-х основных сегментов:

1. Модули мониторинга подвижных объектов серии MT-6XX с дополнительными датчиками и модемами связи.

2. Интернет-сервер с выделенным IP и с установленным ПО «SKAUT -Сервер».

3. Диспетчерские рабочие места с установленным ПО «SKAUT -Эксплорер».

4. Веб-интерфейс Системы SKAUT.

Основным оборудованием Системы SKAUT являются модули ГЛОНАСС/GPS/GSM мониторинга серии MT-6XX.

В зоне плохого покрытия либо отсутствия сети GSM возможно использование модулей ГЛОНАСС/GPS/GSM/WiFi мониторинга.

Основными функциями ПО «SKAUT -Сервер» являются:

- прием данных от любого количества мобильных терминалов, установленных на контролируемых транспортных средствах по протоколу TCP;
- проверка принятой информации на целостность, декодирование ее, сохранение в базе данных (MS SQL, PostgreSQL, Firebird);
- формирование ответных пакетов для мобильных терминалов с несколькими вариантами подтверждения (в зависимости от результатов проверки целостности);
- отображение процесса получения данных от мобильных терминалов с основными параметрами принятых сообщений;
- ведение списка любого количества учетных записей клиентов (диспетчеров) Системы SKAUT;
- определение прав доступа для каждой учетной записи (к каким мобильным терминалам разрешен доступ каждому конкретному клиенту). Можно указать разрешенные IP адреса клиентов для каждой учетной записи;
- проверка паролей подключающихся клиентов с использованием технологии шифрования паролей;
- выдача вновь подключившимся клиентам запрошенной ими

информации из оперативной памяти и Базы Данных;

- выдача подключенным клиентам новой информации по «разрешенным» ему терминалам в режиме реального времени (каждые 5 секунд) без обращения в БД;
- ретрансляция принятых данных на веб-сервер мониторинга.

ПО «SKAUT - Сервер» поддерживает различное мониторинговое оборудование (СКАУТ, Voyager, Teltonika, Omega, АвтоГРАФ, Автограф WiFi, GlobalSat, LineGuard, Gelix, ТМ4 ИРЗ, Navitech, Portman, Falcom, Azimut, Hiton, Galileo, Novacom, Aplicom, Гранит 4, Гранит 7, и другие), в том числе персональные трекеры и терминалы со спутниковым каналом связи (Inmarsat D+) для передачи тревожных сообщений даже из труднодоступных районов планеты.

ПО SKAUT может обеспечить совместимость и с другим мониторинговым оборудованием по запросу Заказчика. Диспетчерское ПО «SKAUT - Эксплорер» ПО «SKAUT -Эксплорер» – Основное ПО для автоматизации рабочего места диспетчера.

Приобретается на каждое рабочее место диспетчера и позволяет работать с любым количеством объектов мониторинга. Основные функции ПО: on-line мониторинг, контроль маршрутов и путевых листов, индивидуальные и групповые отчеты по стоянкам, пробегу, посещению зон, использованию спецтехники и др.

Для мониторинга транспорта в ПО «SKAUT - Эксплорер» может использоваться большое число различных карт, в том числе бесплатные Интернет-карты от Yandex, Google, Open Street Project, Yahoo, и другие, векторные карты фирмы Ингит, векторные карты CityGuide (www.probki.net), «Резидент» и бесплатные картами в формате КБ Панорама и «Польского формата», а также картографические материалы, предоставленные Заказчиком.

Отличительной чертой ПО «SKAUT - Эксплорер» является простота в изучении и интуитивно понятный интерфейс при большом количестве функций и возможностей. ПО «SKAUT - Эксплорер» расширяется в случае

необходимости за счет подключения таких дополнительных модулей, как «Контроль топлива», «Контроль соблюдения правил», «Путевые листы». Дополнительный модуль «Контроль топлива»

Для наиболее эффективного контроля фактического расхода топлива рекомендуется использование врезных датчиков уровня топлива. Возможно также использование проточных датчиков расхода топлива. Модуль позволяет осуществлять контроль заправок, сливов и расхода топлива за любой период времени с указанием объема заправок и сливов, времени и места.

Реализован удобный и интуитивный интерфейс для индивидуальной нелинейной калибровки каждого датчика топлива на каждом автомобиле с использованием профиля настроек для однотипных датчиков. Уникальный математический алгоритм обработки данных делает возможным использование, как штатного датчика топлива (погрешность 3-15%), так и более точного врезного датчика (погрешность 1,5-2%).

Дополнительный модуль «Контроль соблюдения правил». Данный модуль позволяет задавать правила эксплуатации ТС и автоматически следить за их соблюдением в режиме реального времени. Разработаны следующие типовые правила:

- контроль посещения геозон;
- контроль срабатывания датчиков (например: тревожная кнопка, температура салона);
- контроль пробега для своевременного прохождения ТО;
- контроль превышения разрешенной скорости (можно для разных территорий настроить разную разрешенную скорость);
- контроль резких ускорений и торможений и «резкие» маневры;
- контроль несанкционированных стоянок;
- контроль сливов и заправок топлива (везде или вне разрешенных геозон).

Все правила гибко настраиваются дополнительными условиями. Нарушение правил контроля вызывает появление тревожного сообщения в

программе диспетчера со звуковой сигнализацией и (или) автоматическую отправку e-mail сообщения/SMS- уведомления назначенным получателям.

Дополнительный модуль «Путевые листы».

Модуль позволяет создавать маршруты любой сложности, вести справочники водителей и транспортных средств, контролировать выполнение заданий, маршрутов и путевых листов.

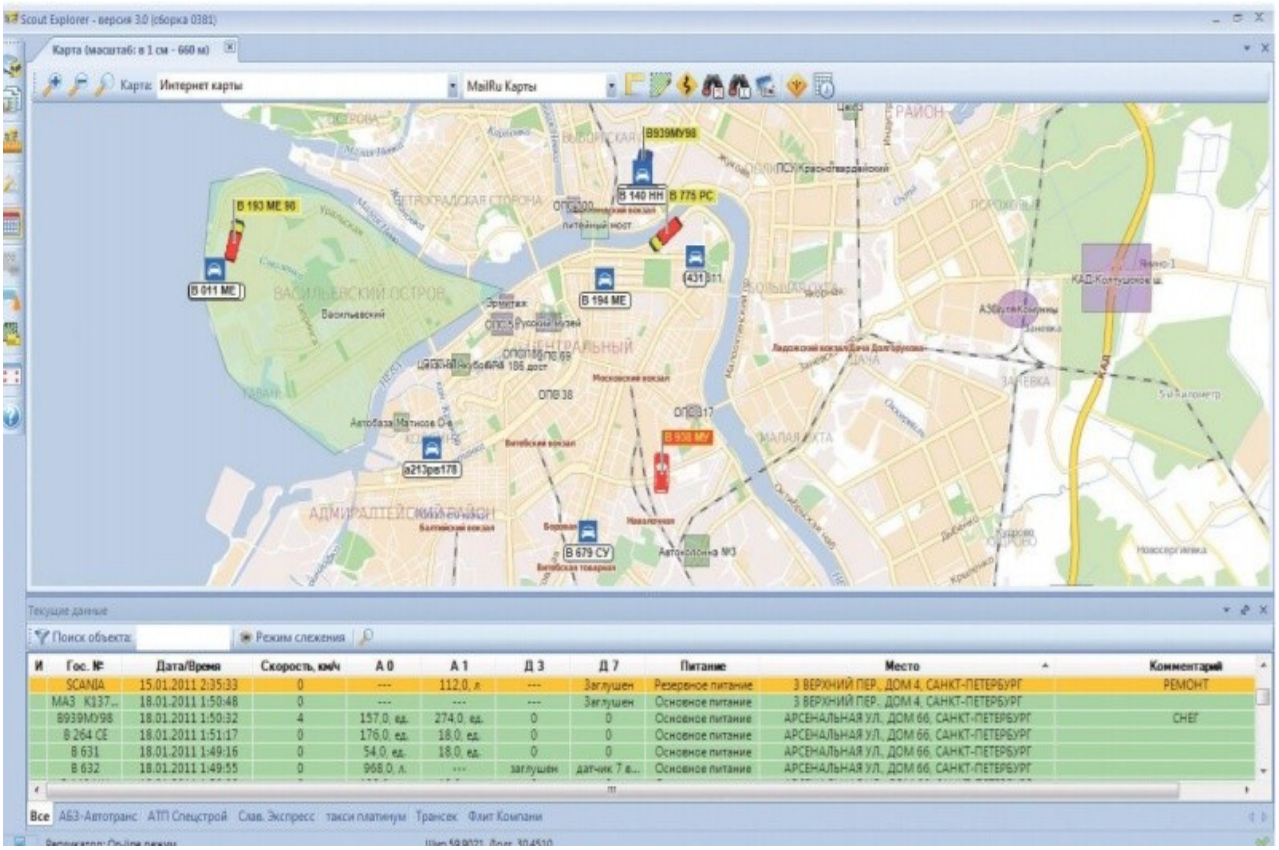


Рисунок 24. Основное окно ПО «SKAUT-Эксплорер»

Дополнительный модуль «Контроль топлива». Для наиболее эффективного контроля фактического расхода топлива рекомендуется использование врезных датчиков уровня топлива. Возможно использование проточных датчиков расхода топлива. Модуль позволяет осуществлять контроль заправок, сливов и расхода топлива за любой период времени с указанием объема заправок и сливов, времени и места.

Реализован удобный и интуитивный интерфейс для индивидуальной нелинейной калибровки каждого датчика топлива на каждом автомобиле с использованием профиля настроек для однотипных датчиков. Уникальный

математический алгоритм обработки данных делает возможным использование, как штатного датчика топлива (погрешность 3-15%), так и более точного врезного датчика (погрешность 1,5-2%).

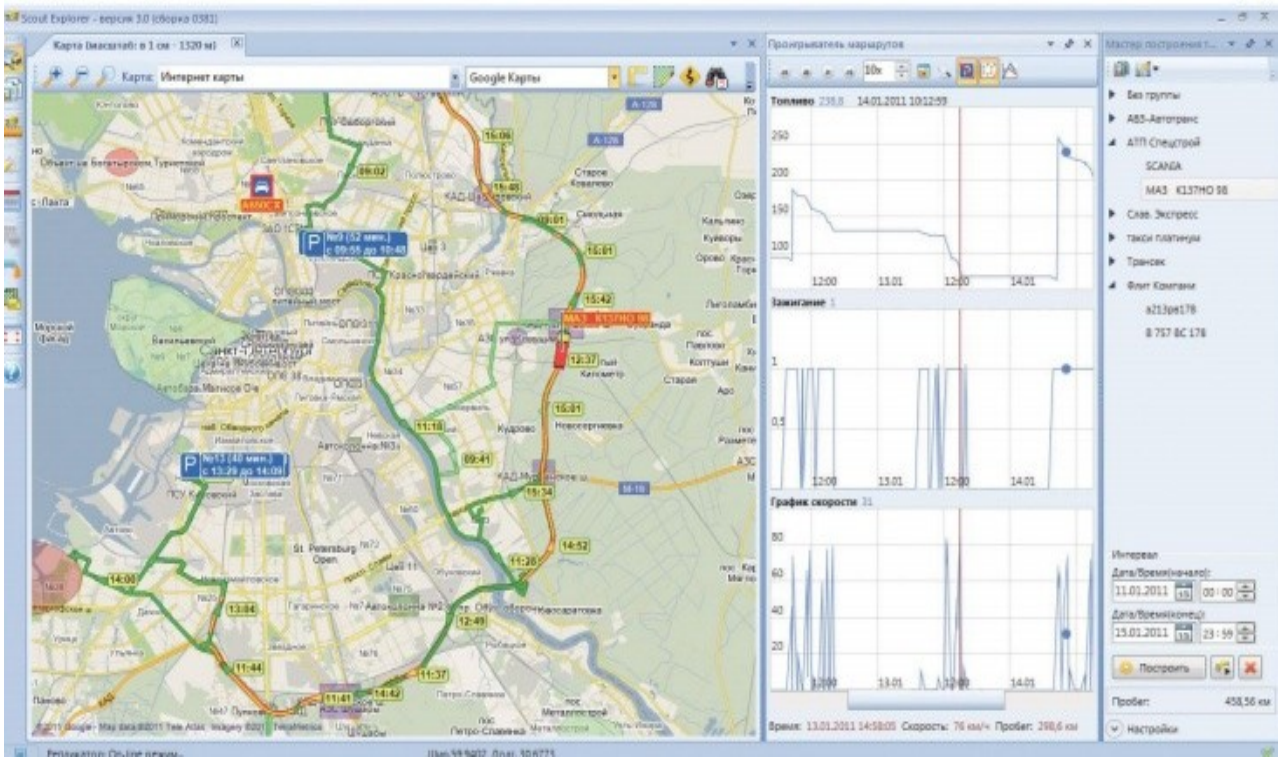


Рисунок 25. ПО «SKAUT-Эксплорер» в режиме проигрывания маршрута

Отчеты системы. В системе предусмотрено более 30 отчетов, каждый из которых гибко настраивается для получения информации, максимально подходящей для конкретного пользователя системы.

Все отчеты являются интерактивными (синхронизация с картой и с другими отчетами), могут быть распечатаны, отправлены по e-mail или сохранены практически в любой формат (MS OFFICE, XML, JPG, PDF, и др.).

Кроме того, реализован «конструктор отчетов», позволяющий настроить представление информации в удобном для данного диспетчера или руководителя виде.

Список доступных отчетов включает в себя:

1. Движения и стоянки (сводный).
2. Движения и стоянки с топливом.
3. Подробное описание движения.

4. Стиль вождения, групповой.

5. Состояние автопарка.

6. Текущее состояние объектов.

7. Рейсы.

8. Вскрытие терминала.

9. Работа топливозаправщиков.

10. Заправки и сливы топлива, групповой.

11. Отчет по датчику расхода топлива.

12. Отчет по посещению зон.

13. Работа техники на объектах.

14. Скоростные режимы.

15. Отчет по разгрузкам бетона.

16. Отчет по разгрузкам самосвалов.

17. Сообщения от объекта.

18. Температурные режимы.

19. Отчет по пассажиропотоку.

20. Работы по содержанию дорог.

21. Работа карьерных самосвалов.

22. Обороты двигателя.

23. Отчет по работе спецтехники, групповой.

24. Отчет по маршрутам.

Для определения скорости с высокой точностью используется показания приемника ГЛОНАСС/GPS (скорость определяется вместе с координатами).

Оборудование SKAUT серии MT-6XX имеет в своем составе микросхему трех осевого чувствительного акселерометра, позволяющего определять значение и направление вектора ускорения (м/с2).

Оборудование SKAUT серии MT-6XX позволяет подключать датчик застегнутого ремня безопасности, реле включения фар ближнего света, датчик наличия пассажира.

Система SKAUT может анализировать некоторые факторы, влияющие

на безопасность водителя и пассажиров и в результате этого анализа:

1. Сигнализировать водителю о нарушении им требований безопасности с помощью звуковой или световой индикации.

2. Сигнализировать о нарушениях диспетчеру, работающему в ПО «SKAUT - Эксплорер».

3. Предоставлять руководству сводные отчеты, демонстрирующие количество и тяжесть нарушений требований безопасности водителями. Например, о нарушении требований безопасности может сигнализировать движение с не пристегнутым ремнем безопасности или выключенным светом фар.

Резкие торможения и разгоны могут быть обнаружены по превышению допустимых значений ускорения, постоянно измеряемого акселерометром. Например, там показано настроенное правило контроля скорости. Особенно удобно, что для различных территорий (групп геозон) могут быть определены свои правила (для городов, загорода и территории предприятия).

В случае нарушения установленной скорости диспетчер увидит всплывающее сообщение, чтобы можно было дополнительно напомнить водителю о недопустимости нарушения скорости. По каждому автомобилю предоставляется информация о времени движения с нарушением скорости.

Также удобно анализировать скоростные режимы ТС в виде гистограмм (сколько процентов времени в движении происходило и на какой скорости). Отчет «стиль вождения». Также в системе SKAUT реализован функционал по составлению рейтинга водителей по безопасности стиля вождения, который зависит от количества превышений скорости, резких ускорений и торможений на каждые 100 км пути.

Разработка рационального маршрута движения транспортных средств.

На основании вышеизложенного, для улучшения системы грузоперевозок на предприятии и повышения эффективности использования подвижного состава может быть предложено такое мероприятие как разработка рационального маршрута движения транспортных средств.

Организация движения транспорта на маршрутах должна обеспечивать наибольшую производительность и наименьшую себестоимость перевозок. Маршрутом движения называется путь следования подвижного состава при выполнении перевозок. Маршруты бывают маятниковые и кольцевые.

Длиной маршрута называется путь, проходимый автомобилем от начального до конечного пункта маршрута. Маятниковым маршрутом называется такой маршрут, при котором движение между двумя пунктами неоднократно повторяется. Схемы маятниковых маршрутов показаны на схеме (Приложение 1).

Маршрутизация заключается в разработке таких маршрутов движения подвижного состава, которые обеспечивают наилучшее использование пробега автотранспортных средств. Таким образом, необходимо разработать оптимальный маршрут движения для ООО «Далли-Сервис». Для разработки рационального маршрута могут быть предложены следующие маршруты:

1. Маятниковый маршрут с обратным холостым пробегом, т.е. доставка до пункта назначения, а затем возвращение автомобиля без груза.

2. Маятниковый маршрут с обратным полностью груженым пробегом, т.е. движение автомашин с грузом в обоих направлениях.

3. Маршрут с обратным не полностью груженым пробегом.

В настоящее время движение автомашин по маршруту организовано по первому варианту. В качестве критериев выбора наилучшей альтернативы можно выделить такие критерии, как:

- максимальная загрузка транспорта;
- минимум порожнего пробега;
- снижение издержек на перевозку 1 т груза;
- повышение коэффициента использования пробега;
- снижение расстояния в пути.

Схемы маршрутов движения до и после принятия управленческого решения представлены в Приложении 2, 3.

Далее необходимо провести расчет основных показателей работы

автомобилей на маршруте. Результаты расчета затрат смазочных и прочих материалов на перевозку 1 т груза сведем в таблицу (Приложение 4).

Из данных таблицы видно, что при внедрении предложенных мероприятий значительно увеличилось значение коэффициента использования пробега на маршруте, повысилась производительность транспорта, а также снизились затраты топлива и смазочных материалов на 1 т перевезенного груза.

Далее рассчитаем примерный размер расходов на внедрение ИТС в управление ООО «Далли-Сервис». Для осуществления управленческих решений по совершенствованию логистической системы предлагается внести в штатное расписание дополнительно 2 программиста. Кроме того, в бюджет затрат на внедрение ПО войдут расходы на программное обеспечение, оборудование (сервер, оборудование связи), связь (расходы на интернет).

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Внедрение предлагаемых мероприятий направлено на оптимизацию транспортных расходов, что позволит сократить и предотвратить дальнейшее увеличение задолженности компании и оптимизировать трудозатраты организации. Для оценки коммерческой эффективности необходимо произвести расчеты по исходным данным (Таблица 14).

Таблица 14

Исходные данные для предлагаемых мероприятий

Исходные данные за квартал	Сумма, руб.
Единовременные затраты на программный продукт, лицензию, сервер, оборудование связи	50 000
Затраты на з/п сотрудников (два программиста)	20 000
Текущие затраты на почту, оплату связи (расходы на интернет)	10 000
Дополнительная прибыль при ускорении оборачиваемости дебиторской задолженности	37 000
Финансирование проекта за счет собственных средств, %	100
Ставка дисконтирования, %	8,5

Единовременные затраты включают:

- стоимость программного продукта 50 тыс. руб.;

- текущие затраты на почту, оплату связи (расходы на интернет) 10 тыс.

руб.;

- заработную плата и страховые взносы программистам за обучение сотрудников 20 тыс. руб.;

Сумму высвободившихся средств находят по формуле (1):

$$\Delta ДЗ = (ПОдзф - ПОдзп) * В / Тпер, \quad (1)$$

где ПОдзф - период оборачиваемости денежных средств фактический;

ПОдзп - период оборачиваемости денежных средств базовый (плановый);

В – выручка фактическая;

Тпер - длительность периода в днях (месяц, квартал, год).

Предположим, что период оборота денежных средств от предлагаемых рекомендаций уменьшится до 5 дней, тогда:

5*6632/365 = 90,84 тыс. руб.

Дополнительная прибыль при ускорении оборачиваемости денежных средств составит:

2137 * 8 347 / 120 304 = 148 тыс. руб./год

148 тыс. руб. /4 квартала = 37 тыс. руб./квартал

Расчет коммерческой эффективности проекта представим в таблице 15.

Таблица 15

Расчет коммерческой эффективности проекта

Номер шага (длительность шага-квартал)	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Показатели						
1.Денежные притоки	-	37000	37000	37000	37000	37000
1.1. Дополнительная прибыль при ускорении оборачиваемости денежных средств		37000	37000	37000	37000	37000
2.Денежные оттоки (стр.2.1+ стр.2.3)		17400	17400	17400	17400	17400
2.1 Дополнительные расходы на курьера, почту, оплату связи		10000	10000	10000	10000	10000

Продолжение таблицы 15

2.2. Прибыль до налогов (вспомогательная строка)		37400	37400	37400	37400	37400
2.3 Налог на прибыль		7400	7400	7400	7400	7400
3.Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 –стр.2)		19600	19600	19600	19600	19600
4.Денежные притоки						
5.Денежные оттоки (стр.5.1)	70000					
5.1 Общие капитало-вложения (инвестиции)	70000					
6.Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр.4-стр.5)	-70000					
7.Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3 + стр.6)	-70000	19600	19600	19600	19600	19600
8.То же нарастающим итогом	-70000	-50400	-30800	-11200	8400	28000
9.Коэффициент дисконтирования	1	0,98	0,96	0,94	0,92	0,9
10.Чистые денежные поступления (стр.7 х стр.9)	-70000	19208	18816	18424	18032	17640
11.NPV, руб.	-70000	-50792	-31976	-13552	4480	22120
12.PI	-	0,3	0,5	0,8	1,1	1,3
13.DPP, лет	1,0					
14. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогообложения, %	53	53	53	53	53	53
15. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли, %	42	42	42	42	42	42

На основании данных расчетов можно сделать вывод, что данный инвестиционный проект является экономически выгодным. Затраты организации на проект окупаются в четвертом квартале. Чистый дисконтированный доход положительный, что свидетельствует о том, что при заданной норме дисконта данный проект эффективен.

Значение индекса доходности больше 1, что свидетельствует о реальной эффективности данного проекта. Срок окупаемости составляет 4 квартала или 1 год. Реалистичный прогноз финансовых показателей основан на росте объема

продаж на 20%.

Оптимистичный прогноз финансовых показателей основан на росте объема услуг на 30%. Пессимистичный прогноз финансовых показателей основан на росте объема услуг на 10%. Рассмотрим прогноз финансовых показателей ООО «Далли-Сервис» на 2020 год в таблице 16.

Таблица 16

Прогноз финансовых показателей ООО «Далли-Сервис», тыс. руб.

Показатель	2018г.	Пессимистич-ный план	Реалистич-ный план	Оптимистич-ный план
Выручка от реализации продукции, работ и услуг без НДС	6632	7295,2	7958,4	8621,6
Себестоимость проданных работ и услуг	5702	6272,2	6842,4	7412,6
Валовая прибыль	930	1023	1116	1209
Коммерческие расходы	-	-	-	-
Управленческие расходы	345	379,5	414	448,5
Прибыль от продаж	585	643,5	702	760,5
Проценты к уплате	-	-	-	-
Прочие доходы	-	-	148	-
Прочие расходы	33	36,3	39,6	42,9
Прибыль до налогообложения	552	662,4	810,4	828
Прочее	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль	67	80,4	98,4	100,5
Чистая прибыль	485	582	712	727,5

Прогнозируемые значения позволяют сделать вывод об увеличении чистой прибыли предприятия на 97 тыс. руб. в пессимистичном плане, 227 тыс. руб. в реалистичном плане, на 242,5 тыс. руб. – оптимистичном плане.

Фактическое значение и прогнозный баланс представлены в таблице 17. Рост объема продаж происходит за счет снижения уровня запасов на 20%. Дебиторская задолженность снизится на 90,84 тыс. руб. после внедрения предложенных мероприятий.

Дополнительное увеличение прибыли позволит снизить заемные средства и кредиторскую задолженность.

Таблица 17

Прогнозный баланс ООО «Далли-Сервис», тыс. руб.

Показатель	2018 г.	План
Актив		
Запасы	1314	1051,2
Дебиторская задолженность	1089	998,2
Денежные средства	11	13,2
Внеоборотные активы	100	100
Итого Активы	2514	2162,6
Пассив		
Уставной капитал	12	12
Нераспределенная прибыль	1869	1800
Заемные средства	367	256
Кредиторская задолженность	266	106,6
Итого Пассивы	2514	2162,6

В таблице 18 произведем расчет показателей ликвидности предприятия ООО «Далли-Сервис» после внедрения мероприятий по снижению кредиторской задолженности.

Таблица 18

Расчет плановых показателей ликвидности ООО «Далли-Сервис»

Показатель	2018 г.	План	Отклонение, +/-
Коэффициент текущей ликвидности	3,82	5,65	+1,83
Коэффициент срочной ликвидности	1,74	2,79	+1,05
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,04	+0,02

Расчет плановых показателей ликвидности показал, что произошел рост всех коэффициентов: коэффициент текущей ликвидности вырос на 1,83, срочной ликвидности на 1,05, а абсолютной на 0,02. Это говорит о том, что у предприятия есть потенциал для повышения финансовой устойчивости и платежеспособности.

Выводы по Главе 3

В рамках возможных совершенствований логистической системы ООО «Далли-Сервис» были предложены следующие мероприятия:

1) В ООО «Далли-Сервис» необходима автоматизация управленческого процесса и обработки учетной информации. В настоящее время этот аспект не доведен до конца, а часть информации оформляется и хранится в Excel. Данная проблема будет решена при внедрении полной автоматизации процесса учета и контроля с использованием известных программных продуктов.

2) Развития информационной системы обеспечения бизнеса (на основе новейших программных и технических средств) и обеспечения контроля прохождения грузов на всех технологических этапах.

3) Повышения эффективности управления: эффективного и своевременного сбора бизнес-данных для обеспечения корректности информации и эффективных механизмов формирования отчетности для принятия управленческих решений.

4) Оптимизации маршрутов доставки компании.

Прогнозируемые значения позволяют сделать вывод об увеличении чистой прибыли предприятия на 97 тыс. руб. в пессимистичном плане, 227 тыс. руб. в реалистичном плане, 242,5 тыс. руб. – оптимистичном плане.

Рост объема продаж происходит за счет снижения уровня запасов на 20%. Дебиторская задолженность снизится на 90,84 тыс. руб. после внедрения предложенных мероприятий.

Заключение

1. Логистика представляет собой важную работу, которая раскрывает широкие способности с целью использования как человеческих, так и материальных ресурсов, которые, в свою очередь, оказываю влияние на национальное производство в целом.

Логистическое управление в существенной мере влияет на положение финансово-экономического, а также законодательного обеспечения в условиях современной рыночной экономики. Данное обстоятельство необходимо, прежде всего, отнести к рынку автотранспортных услуг, учреждения хозяйства склада, формированию автотранспортных служб в организациях-посредниках.

2. Тем не менее, работа в области логистики никак не ограничивается только лишь данными тенденциями, она является более многогранной. Логистическая работа, кроме того, содержит в себе деятельность по руководству кадровым обеспечением предприятия, организацию систем информации и т.д.

Особенная новизна подхода логистики в управлении транспортным предприятием связана с ограниченным взаимоотношением всех перечисленных сфер деятельности с целью формирования гармонично связанных товаропроводящих организационных систем, при этом легких в управлении и проявляющих высокий уровень эффективности в работе.

3. Транспорт является одной из главных составляющих логистической системы транспортного предприятия, так как ни одна организация не может должным образом функционировать без услуги доставки готовых товаров и производимой продукции потребителям.

4. Логистическая система — это не только система взаимосвязанных элементов единого процесса логистики, но и целостная система управления этим процессом. Она состоит из совокупности элементов логистического процесса, являющегося объектом управления, а также совокупности устройств, методов и приемов, управляющих этим объектом.

5. Ключевым моментом в построении проекта развития выступает анализ конкурентной среды и необходимость развития международных перевозок транспортными компаниями. По результатам оценки качественных и количественных критериев конкурентной среды стратегическое положение ООО «Далли-Сервис»: находится на высоком уровне, уступая компании Курьер Сервис Экспресс, которая уже около 10 лет осуществляет по международным перевозкам.

6. В ходе проведения анализа во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены основные проблемы в логистической системе транспортной компании ООО «Далли-Сервис»:

- нарушение сроков доставки материалов (ведется не эффективный отбор транспортных посредников);
- рост логистических затрат особенно на транспортные расходы;
- неэффективная система управления логистикой, что обусловлено отсутствием системы полной автоматизации и информатизации в компании.

7. В рамках совершенствования управления логистической системой ООО «Далли-Сервис» были предложены следующие мероприятия:

- в ООО «Далли-Сервис» необходима автоматизация управленческого процесса и обработки учетной информации. В настоящее время этот аспект не доведен до конца, а часть информации оформляется и хранится в Excel. Данная проблема будет решена при внедрении полной автоматизации процесса учета с использованием известных программных продуктов.

- развития информационной системы обеспечения бизнеса (на основе новейших программных и технических средств) и обеспечения контроля прохождения грузов на всех технологических этапах.

- повышения эффективности управления: эффективного и своевременного сбора бизнес-данных для обеспечения корректности информации и эффективных механизмов формирования отчетности для принятия управленческих решений.

- оптимизации маршрутов доставки компании.

В исследуемой компании ООО «Далли-Сервис» необходима автоматизация процесса документооборота и обработки учетной информации. В настоящее время этот аспект не доведен до конца, а часть информации оформляется и хранится в Excel. Данная проблема будет решена при внедрении полной автоматизации процесса учета с использованием известных программных продуктов.

- Рекомендуется развитие информационной системы обеспечения бизнеса (на основе новейших программных и технических средств) и обеспечения контроля прохождения грузов на всех технологических этапах.
- Рекомендуется оптимизировать популярные маршруты доставки ООО «Далли-Сервис».
- Благодаря предложенным мероприятиям произойдет повышение эффективности управления логистической системой, что будет возможным вследствие эффективного и своевременного сбора бизнес-данных для обеспечения корректности информации и эффективных механизмов формирования отчетности для принятия управленческих решений в области логистической системы.
- Прогнозируемые значения позволяют сделать вывод об увеличении чистой прибыли предприятия на 97 тыс. руб. в пессимистичном плане, 227 тыс. руб. в реалистичном плане, 242,5 ты. руб. – оптимистичном плане.
- Рост объема продаж происходит за счет снижения уровня запасов на 20%. Дебиторская задолженность снизится на 90,84 тыс. руб. после внедрения предложенных мероприятий.
- Дополнительное увеличение прибыли позволит снизить заемные средства и кредиторскую задолженность.
- Расчет плановых показателей ликвидности показал, что произошел рост всех коэффициентов: коэффициент текущей ликвидности вырос на 1,83, срочной ликвидности на 1,05, а абсолютной на 0,02. Это говорит о том, что у предприятия есть потенциал для повышения финансовой устойчивости и платежеспособности.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. – Режим доступа: http://base.garant.ru/10164072/ (дата обращения: 29.11.2019)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) "Об обществах с ограниченной ответственностью" – Режим доступа: http://base.garant.ru/10105712/ (дата обращения: 29.11.2019)

Специальная и учебная литература

3. Айбазова С.Х. Оптимизация системы логистики в бизнесе на основе теоретико-игровой модели: дис. ... канд. экономич. наук; спец. 08.00.13; защищена 2016 г. / Айбазова Сансавиль Хыйсаевна / Финансовый ун-т при Правительстве РФ. — М., 2015 — 147 с.
4. Баркалов С.А. Математические методы и модели в управлении и их реализация в MS Excel / С.А. Баркалов, С.И. Моисеев, В.Л. Порядина. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 264 с.
5. Васильева Е.А. Логистика / Е.А. Васильева, Н.В. Акканина, А.А. Васильев. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 144 с.
6. Волгин В. В. Склад. Логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. — М.: Дашков и К, 2016. — 724 с.
7. Воронина М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Воронина. — М.: Дашков и К, 2017. — 399 с.
8. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики / А.М. Гаджинский. — М.: Дашков и К, 2016. — 324 с.
9. Гарипова Г.Р. Логистика крупнотоннажных непрерывных химико-технологических систем / Г.Р. Гарипова, А.И. Шинкевич, И.Р. Хамидуллин. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 140 с.
10. Герасимов Б.И. Основы логистики: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В.

Жариков В. Д. Жариков. – М.: Форум, 2015. – 304 с

11. Герасименко А. Финансовый менеджмент - это просто: базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 481 с.

12. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Глебова. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 274 с.

13. Дрожжин А.И. Логистика: Учеб. курс (учебно-методический комплекс) / А.И. Дрожжин. – М.: Маркетинг, 2016. – 256 с.

14. Дудник Д. В. Финансовый менеджмент / Д.В. Дудник, С.А. Дьяков, С.А. Бирюков. — М.: Российский государственный университет правосудия, 2018. — 63 с.

15. Демин В. Оптимизация логистики крупных промышленных предприятий / В. Демин, А. Даниелян // Логистика. - 2017. - N 1. - С.31-33

16. Егоров Ю. Н. Логистика: учебное пособие / Ю.Н. Егоров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 256 с.

17. Ельдештейн Ю. М. Логистика: учеб. пособие / Ю.М. Ельдештейн, И.Н. Двойцова; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2014. – 158 с.

18. Ермошина Н. П. Логистика / Н.П. Ермошина. — Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2017. — 81 с.

19. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход / М.Г. Зайцев. — М.: Дело, 2016. — 312 с.

20. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. М.: Новое знание, 2014. – 635 с.

21. Иващенко Г. Использование логико-математических моделей в логистике // Логистика. - 2017. - N 1. - С.54-56

22. Кандрашина Е. А. Финансовый менеджмент / Е.А. Кандрашина. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 220 с.

23. Канке А.А. Логистика: учебник / Канке А.А., Кошевая И.П. – 2-е изд., испр.

и доп. – Москва: Форум, 2016. – 384 с.
24. Корнилов С. Н. Основы логистики / С.Н. Корнилов, А.Н. Рахмангулов, Б. Ф. Шаульский. — М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2017. — 304 с.
25. Кудрявцева С. С. Системный анализ в логистике / С.С. Кудрявцева. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 84 с.
26. Кухаренко О. Г. Финансовый менеджмент / О.Г. Кухаренко. — М.: Научный консультант, 2017. — 140 с.
27. Лавренко Е. А. Логистика. Практикум / Е.А. Лавренко, Д.Ю. Воронова. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2018. — 224 с.
28. Левкин Г. Г. Основы логистики / Г.Г. Левкин. — М.: Инфра-Инженерия, 2017. — 240 с.
29. Логистика: монография / Л.А. Андреева [и др.]. — М.: Русайнс, 2017. — 271 с.
30. Логистика / О.В. Верниковская [и др.]. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2017. — 268 с.
31. Лубенец Ю.В. Экономико-математические модели / Ю.В. Лубенец. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2017. — 84 с.
32. Медведев В. А. Информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок / В.А. Медведев, А.С. Присяжнюк. — СПб. Университет ИТМО, 2017. — 183 с.
33. Миротин Л. Б. Ресурсы логистики в управлении транспортным предприятием / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, Е.А. Лебедев. — М.: Инфра-Инженерия, 2018. — 228 с.
34. Мицель А. А. Сборник задач по имитационному моделированию экономических процессов / А.А. Мицель, Е.Б. Грибанова. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2017. —

218 с.
35. Накарякова В. И. Основы логистики / В. И. Накарякова. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 267 с.
36. Нобукаца Ацума. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях / Ацума Нобукаца Кристофер Мартин, Хигаси Тосикацу. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2018. — 262 с.
37. Николайчук, В.Е. Транспортно-складская логистика: Учебное пособие / В. Е. Николайчук. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 452 с.
38. Палагин Ю.И. Логистика - планирование и управление материальными потоками / Ю.И. Палагин. — СПб. Политехника, 2017. — 290 с.
39. Пустынникова Е. В. Интегрированная логистика / Е.В. Пустынникова. — СПб. Интермедия, 2018. — 316 с.
40. Саттаров Р. С. Логистика складирования / Р.С. Саттаров, Д.И. Васильев, Г.Г. Левкин. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 205 с.
41. Свиридова О.А. Стохастические модели оптимизации управления запасами торговых организаций: дис. ... канд. экономич. наук; спец. 08.00.13; защищена в 2016 г. / Свиридова Ольга Александровна / ФГОБУ ВПО "Финансовая акад. при Правительстве РФ". — М., 2016 — 148 с.
42. Тебекин А. В. Логистика / А. В. Тебекин. — М.: Дашков и К, 2017. — 355 с.
43. Турманидзе Т. У. Финансовый менеджмент / Т.У. Турманидзе, Н.Д. Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 247 с.
44. Шинкевич А.И., Лубнина А.А., Галимулина Ф.Ф. Экономические основы логистики и управления цепями поставок: практикум / А.И. Шинкевич, А.А. Лубнина, Ф.Ф. Галимулина. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 80 с.

Научные статьи

45. Гарибов Р.Б., Пахомова А.В., Баширзаде Р.Р. Реорганизация логистической

системы в строительстве / Р.Б. Гарибов, А.В. Пахомова, Р.Р. Баширзаде // Логистические системы в глобальной экономике. 2018. № 8. С. 85-89

46. Дыбская В. Проектирование складской сети как составной части логистической инфраструктуры системы распределения / В. Дыбская // Логистика. 2017. № 8 (117). С. 16-21

47. Козин М.Н. Методический подход к оценке эффективности внедрения сетецентрических технологий управления в материальном обеспечении организации / М.Н. Козин // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 3. С. 33-36

48. Пархоменко Т.В. Реорганизация логистической системы электроэнергетики на основе учета отраслевых особенностей / Т.В. Пархоменко // В сборнике: институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Материалы 2-й Международной научно-практической конференции: в 2- х томах. Ответственный редактор Горохов А.А. 2016. С. 53-55

49. Рыжова О.А., Кочерягина Н.В. Основные стратегии функционирования розничных торговых сетей на современном этапе / О.А. Рыжова, Н.В. Кочерягина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 15. № 2. С. 183-190

50. Харькин П.Д. Реорганизация производственной логистической системы промышленного предприятия / П.Д. Харькин // Политехнический молодежный журнал. 2017. № 2. С. 9-15

51. Чугина Ю.В. Предложение по реорганизации логистической системы сельскохозяйственного предприятия / Ю.В. Чугина // В сборнике: Логистика - евразийский мост. Материалы XI международной научно-практической конференции. 2017. С. 177-182

Интернет-источники

52. Зинченко С. Реорганизация логистической системы компании. Опыт анализа и оптимизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/reorg-log-system.html (дата обращения:

30.11.2019).

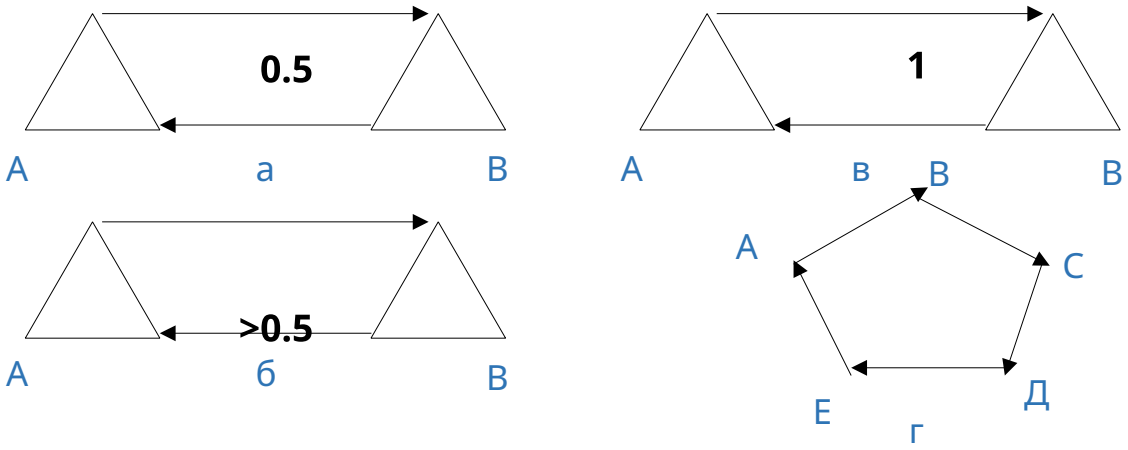
53. Как организовать и оптимизировать логистику на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://consultantpuls.ru/% (дата обращения: 30.11.2019).

54. Оптимизация внутренней логистики предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://beprime.ru/optimizaciya-vnutrennej-logistiki-predpriyatiya/ (дата обращения: 30.11.2019).

Приложение

Приложение 1

Схемы маршрутов



а) – маршрут с обратным холостым пробегом;

б) – маршрут с обратным не полностью груженым пробегом;

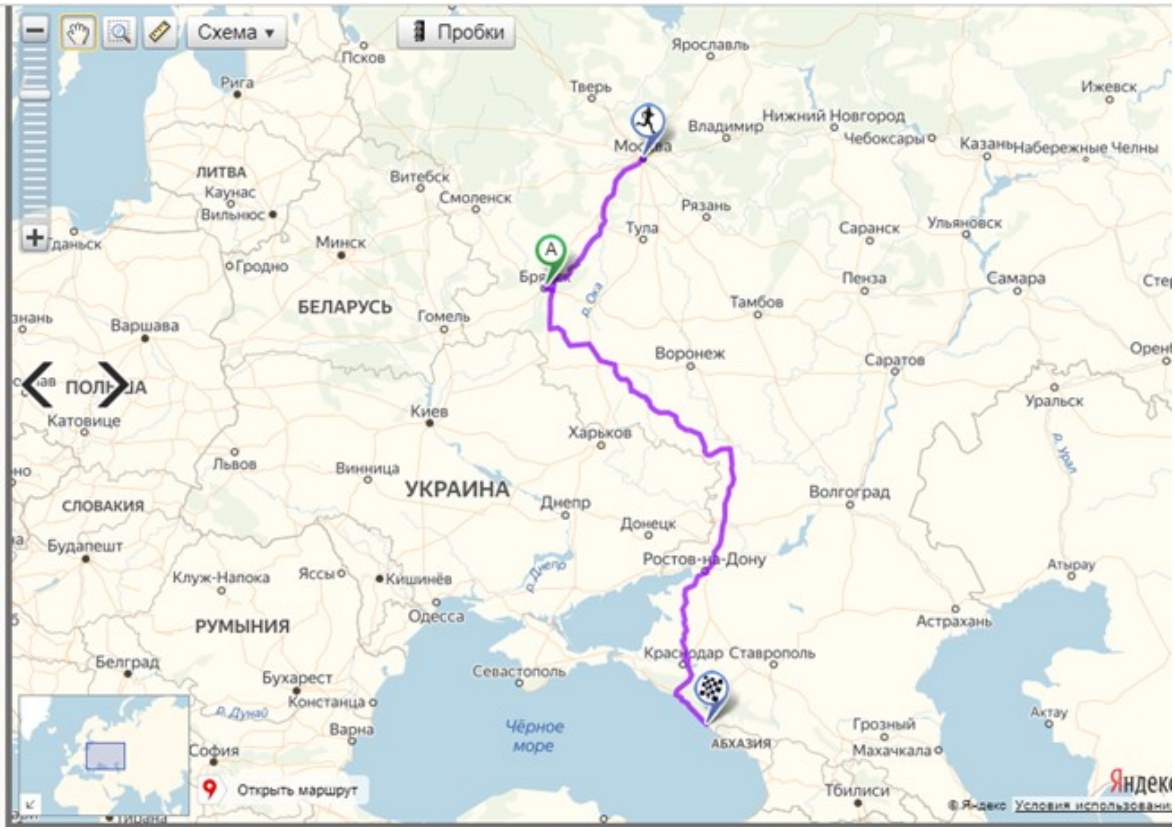
в) – маршрут с обратным груженым пробегом;

г) – кольцевой маршрут;

β – коэффициент пробега автомобиля на маршруте.

Приложение 2

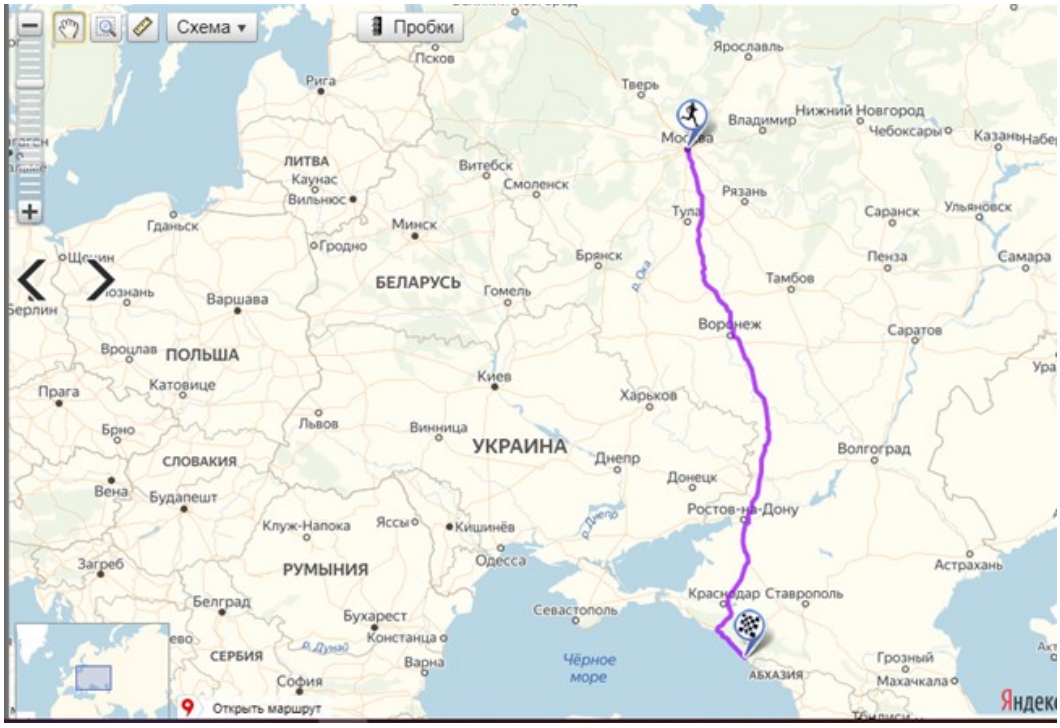
Схема движения автомашин Тягачи Mercedes-Benz Actros по маршруту «Москва – Сочи»



Пробег с грузом (2100 км)

Приложение 3

Схема измененного маршрута автомашин Тягачей Mercedes-Benz Actros по маршруту (Москва - Сочи)



Пробег с грузом (1600 км)

Приложение 4

Расчет основных показателей работы на маршруте для автомобиля Тягач Mercedes-Benz Actros с прицепом

Показатели	До внедрения	После внедрения
Объем перевозок, т/оборот	16	32
Расстояние ездки с грузом, км.	2100	1600
Грузоподъемность, т.	16	16
Коэффициент использования грузо-подъемности	1	1
Техническая скорость, км/ч	40	40
Время простоя под погрузкой-разгрузкой, ч.	1	1
Время оборота на маршруте, t0, ч	16	12
Количество тонно-километров за один оборот, P0, ткм	3200	5120
Затраты на 1 т перевезенного груза, руб.	263	253,5
Затраты смазочных материалов, руб.	125,6	118,4
Коэффициент использования пробега, β	0,5	0,8

Приложение 5

Бухгалтерский баланс

			Коды		
на	**31 декабря**	**20 18 г.**			
Форма по ОКУД			0710001		
Дата (число, месяц, год)			31	12	2018
Организация	ООО «Далли-Сервис»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7736662574		
Вид экономической деятельности	Деятельность курьерская (53.20.3)	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность				
Единица измерения: (тыс. руб.)		по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 119361, город Москва, Озёрная улица, дом 42, помещение II комната 16

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31 декабря 20 18 г.[3]	На 31 декабря 20 17 г.[4]	На 31 декабря 20 16 г.[5]
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Основные средства	100	249	227
	ИТОГО по разделу I	100	249	227
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1314	2088	796
	В том числе: материалы	1314	2088	796
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	1089	675	345
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	11	40	148
	Прочие оборотные активы			
	ИТОГО по разделу II	2414	2803	1289
	БАЛАНС	2514	3052	1516

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31 декабря 20 18 г.[3]	На 31 декабря 20 17 г.[4]	На 31 декабря 20 16 г.[5]
	ПАССИВ **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]** Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	12	12	12
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1869	1388	733
	ИТОГО по разделу III	1881	1400	745
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	ИТОГО по разделу IV	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	367	677	693
	Кредиторская задолженность	266	975	78
	ИТОГО по разделу V	633	1652	771
	БАЛАНС	2514	3052	1516

Руководитель _____
(подпись)

“ 28 ” февраля 20 19 г.

Приложение 6

Отчет о финансовых результатах

			Коды		
за год 20 18 г.					
Форма по ОКУД			0710002		
Дата (число, месяц, год)			31	12	2018
Организация	ООО «Далли-Сервис»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7736662574		
Вид экономической деятельности	Деятельность курьерская (53.20.3)	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность				
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384		

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За год 20 18 г.[3]	За год 20 17 г.[4]
	Выручка	6632	4673
	Себестоимость продаж	5702	3862
	Валовая прибыль	930	811
	Коммерческие расходы	-	
	Управленческие расходы	345	
	Прибыль (убыток) от продаж	585	811
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	-	-
	Прочие расходы	33	32
	Прибыль (убыток) до налогообложения	552	779
	Текущий налог на прибыль	67	122
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	485	657

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За год 20 18 г.[3]	За год 20 17 г.[4]
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода [6]	485	657
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
(подпись)

“ 28 ” февраля 20 19 г.

Приложение 7

Отчет о финансовых результатах

за год 20 17 г.			Коды	
Форма по ОКУД			0710002	
Дата (число, месяц, год)			31	12	2017
Организация	ООО «Далли-Сервис»	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7736662574	
Вид экономической деятельности	Деятельность курьерская (53.20.3)	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность			
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За год 20 17 г.[3]	За год 20 16 г.[4]
	Выручка	4673	1836
	Себестоимость продаж	3862	1015
	Валовая прибыль	811	821
	Коммерческие расходы	-	-
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	811	821
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	-	-
	Прочие расходы	32	20
	Прибыль (убыток) до налогообложения	779	801
	Текущий налог на прибыль	122	105
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	657	696

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За 20 17 г.[3]	За 20 16 г.[4]
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода [6]	657	696
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
(подпись)

“ 28 ” марта 20 18 г.

_____ /_____/*(подпись)*

Приложение 8

Анализ ликвидности баланса

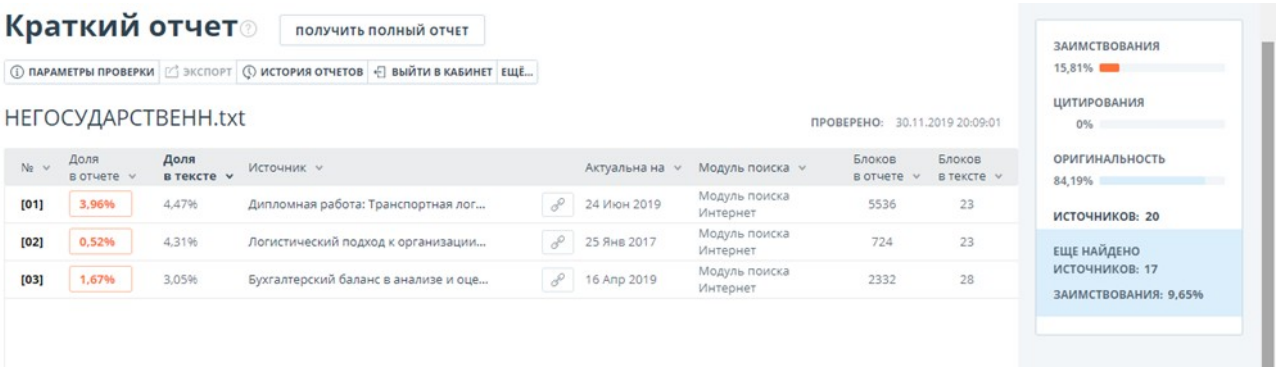
Группа актива, определение по балансу	Значение по периодам, тыс. руб.			Группа пассива, определение по балансу	Значение по периодам, тыс. руб.			Платежный излишек или недостаток (+,-) по периодам		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
А1 (КПБ1250 + КПБ 1240)	148	40	11	П1 (КПБ 1520)	78	975	266	+70	-935	-255
А 2 (КПБ 1230 + КПБ 1260)	345	675	1089	П2 (КПБ 1510+КПБ 1540 + КПБ 1550)	693	677	367	-348	-2	+722
А 3 (КПБ 1210 + КПБ 1220+ КПБ 1170)	796	2088	1314	П3 (КПБ 1400)	-	-	-	-796	+2088	+1314
А 4 (КПБ 1100 – КПБ 1170)	227	249	100	П4 (КПБ 1300 + КПБ 1530)	745	1400	1881	-518	-1151	-1781
Баланс	1516	3052	2514	Баланс	1516	3052	2514	0	0	

Приложение 9

Анализ показателей деловой активности

Показатель	Расчет	Значение по периодам					
		2017 г.			2018 г.		
		Нач.	Кон.	Изм.	Нач.	Кон.	Изм.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Оборачиваемость активов	КПО2110/ КПБ1700	1,21	1,53	+0,32	1,53	2,64	+1,11
2.Оборачиваемость собственного капитала	КПО2110/ КПБ1300	2,46	3,34	-0,88	3,34	3,53	+0,19
3.Оборачиваемость оборотных средств	КПО 2110/КПБ1200	1,42	1,67	+0,25	1,67	2,75	+1,08
4.Оборачиваемость дебиторской задолженности (ДЗ):							
4.1 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	КПО2110/ КПБ1230	5,32	6,92	+1,6	6,92	6,09	+0,83
4.2 Длительность оборота дебиторской задолженности, дней	365/стр.4.1	69	53	-16	53	60	+7
5. Оборачиваемость ДЗ покупателей:							
5.1 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности покупателей	КПО2110/ КПБ12302	306,00	24,21	-281,79	24,21	8,48	-15,73
5.2 Длительность оборота дебиторской задолженности покупателей, дней	365/стр.5.1	1	15	+14	15	43	+28
6. Оборачиваемость кредиторской задолженности (КЗ):							

6.1 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	КПО2120/ КПБ1520	13,01	3,96	-9,05	3,96	21,44	-17,48
6.2 Длительность оборота кредиторской задолженности, дней	365/стр.6.1	28	92	+64	92	17	-75
7. Оборачиваемость КЗ поставщикам:							
7.1 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности поставщикам	КПО2120/ КПБ15201	13,01	10,64	-2,37	10,64	43,2	+32,56
7.2 Длительность оборота кредиторской задолженности, дней	365/стр.7.1	28	34	+6	34	8	-26
8. Оборачиваемость запасов:							
8.1 Коэффициент оборачиваемости запасов	КПО2120/ (КПБ1210+ +КПБ1220)	1,28	1,85	+0,57	1,85	4,34	+2,49
8.2 Длительность оборота запасов, дней	365/стр.8.1	285	197	-88	197	84	-113
Длительность операционного цикла, дней	стр.5.2+стр.8.2	286	212	-74	212	127	-85
Длительность финансового цикла, дней	стр.5.2+стр.8.2- -стр.7.2	258	178	-80	178	119	-59


Краткий отчет
ПОЛУЧИТЬ ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ
ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ
ЭКСПОРТ
ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ
ВЫЙТИ В КАБИНЕТ
ЕЩЁ...
НЕГОСУДАРСТВЕННН.txt
ПРОВЕРЕНО: 30.11.2019 20:09:01
№
Доля в отчете
Доля в тексте
Источник
Актуальна на
Модуль поиска
Блоков в отчете
Блоков в тексте
[01] 3,96% 4,47% Дипломная работа: Транспортная лог... 24 Июн 2019 Модуль поиска Интернет 5536 23
[02] 0,52% 4,31% Логистический подход к организации... 25 Янв 2017 Модуль поиска Интернет 724 23
[03] 1,67% 3,05% Бухгалтерский баланс в анализе и оце... 16 Апр 2019 Модуль поиска Интернет 2332 28
ЗАИМСТВОВАНИЯ
15,81%
ЦИТИРОВАНИЯ
0%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
84,19%
ИСТОЧНИКОВ: 20
ЕЩЕ НАЙДЕНО ИСТОЧНИКОВ: 17
ЗАИМСТВОВАНИЯ: 9,65%

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

подпись _____ / /
(Ф.И.О.)

« 18 » мая 2020 г.