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

Направление 38.03.02 Менеджмент (*код*) Кафедра ОМ (*аббревиатура*)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ**

Обучающийся **Барсегян Армен Альбертович** (Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель **Логвинов Константин Владимирович** (Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

Барсегян Армен Альбертович

(Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. **Тема ВКР:**

Логистическая деятельность транспортной компании

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления логистической системой транспортной компании

1.1. Роль и функции управления логистической системой транспортной компании

1.2. Модели и методы управления логистической системой транспортной компании.

1.3. Методы оценки эффективности реализации логистических процессов на транспортных предприятиях

Выводы по главе 1.

Глава 2. Исследование логистической деятельности транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия

2.2. Анализ логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

2.3. Оценка эффективности функционирования логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

Выводы по главе 2.

Глава 3. Совершенствование логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

3.1. Мероприятия по совершенствованию логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Выводы по главе 3.

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемая функциональная подсистема логистики);
- информационная база исследования (источники информации: от нормативных до интернет-ресурсов);
- методы исследования (общенаучные и методы логистики, дополнительно указываются внутренние регламенты организации по исследуемому направлению);
- практическое использование сформулированных во второй или третьей главе рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации (факт внедрения – внедрено, готовится к внедрению, находятся на согласовании у руководства и т.п.).

В **первой главе** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме, необходимо рассмотреть роль и функции логистической системы транспортной компании, рассмотреть основные модели и методы управления логистической системой транспортной компании, раскрыть методические особенности оценки эффективности реализации логистических процессов на транспортном предприятии.

Во **второй главе** должна быть установлена четкая взаимосвязь и последовательность изложения теоретической и практической глав. В данной главе необходимо представить организационно-экономическую характеристику деятельности исследуемой организации, включая основные показатели деятельности объекта исследования; провести анализ основных элементов логистической системы исследуемой транспортной организации, особое внимание уделив реализации логистических процессов и управления ими; сделать анализ эффективности реализации основных логистических процессов, оценить, насколько они оптимально организованы, выявить существующие проблемы их организации и управления, сделать выводы.

В **третьей главе** на основании проведенных исследований разработать конкретные мероприятия по совершенствования логистической системы исследуемой транспортной организации, описать этапы реализации предложенных мероприятий и оценить затраты на их внедрение. Затем необходимо проанализировать эффективность реализации предложений и разработок, сделать выводы об актуальности и целесообразности применения предложенных инструментов для выбранного предприятия.

В **заключении** необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных выпускником, представить краткую характеристику результатов, полученных в ходе решения поставленных во «Введении» задач и, тем самым, ответить на основной вопрос работы: о степени достижимости поставленной в выпускной квалификационной работе цели.

В **«Список использованной литературы»** приводятся только те информационные источники, которые автор лично использовал при написании данной выпускной квалификационной работы. Причем ссылки на данную литературу и информационные источники обязательны по всему тексту работы. Заимствованные чужие тексты в обязательном порядке заключаются в кавычки, как принадлежащие другому автору.

В **приложение** выносятся базовая (уставные документы, формы финансовой отчетности организации) и информационно-вспомогательная информация (например, различного рода инструкции, положения и пр.), использованная при написании выпускной квалификационной работы.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Аникин, Б.А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики. Учебник / Б.А. Аникин. - М.: Проспект, 2020. - 757 с.

2. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 21-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 419 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495765 (дата обращения: 30.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02059-9. – Текст: электронный.

3. Герасимова, Е.В. Построение транспортно-логистической системы предприятия / Е.В. Герасимова. – М.: Лаборатория Книги, 2018. – 138 с.

4. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / Григорьев М.Н., Уваров С.А. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 782 с.

5. Коломиец, А.И. Логистика: учебное пособие: [12+] / А.И. Коломиец. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 261 с.: схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598778 (дата обращения: 30.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1615-0. – DOI 10.23681/598778. – Текст: электронный.

6. Курочкин, Д.В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. - Минск: ФУАинформ, 2015. – 315 с.

7. Левкин, Г.Г. Логистика: учебник / Г.Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 268 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496875 (дата обращения: 30.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9834-1. – DOI 10.23681/496875. – Текст: электронный.

8. Медведев, В.А. Информационные технологии на транспорте: информационные ресурсы дисциплины: учеб. пособие/ В.А. Медведев. - СПб.: Изд-во СЗТУ, 2009. – 233с.

9. Миротин, Л.Б. Транспортная логистика/ Л.Б Миротин, - М.: Экзамен,2018. – 114 с.

10. Неруш, Ю. М. Транспортная логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 314 с.

11. Носов, Ю.М. Логистика: учебное пособие / Ю.М. Носов. – Инфра-М, Магистр, 2016. – 230 с.

12. Тебекин, А.В. Логистика: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 355 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495837 (дата обращения: 30.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-00571-8. – Текст: электронный.

13. Яшин, А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учебное пособие / Яшин А.А., Ряшко М.Л. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 52 с.

Дополнительная литература:

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алексинская. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2017. – 79 с.

2. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: Учебник для вузов / А.У. Альбеков, А.У. Альбеков. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 512с.

3. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: Проспект. – 2015. – 432 с.

4. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2020. - 192 с.

5. Гаджинский, А.М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А.М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 324 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229288 (дата обращения: 30.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03529-6. – Текст: электронный.

6. Григорьев, М.Н. Коммерческая логистика. Теория и практика / М.Н. Григорьев. – Изд-во Юрайт, 2016. – 523 с.

7. Дородников, В.Н. Управление запасами на предприятии / В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. – 184 с.

8. Емельянов, А.С. Комплексное совершенствование и эффективность управления материально-техническим снабжением /А.С. Емельянов. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 192 с.

9. Лихацкий, В. И. Логистика. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2016. – 328 с.

10. Неруш, Ю.А. Логистика. Учебник и практикум / Ю.А. Неруш. – Изд-во Юрайт, 2016. – 235 с.

11. Никифоров, В. С. Логистика / В.С. Никифоров. - М.: ТрансЛит, 2017. - 256 с.

12. Резер, С.М. Логистика. Словарь терминов / Резер С.М., Родников А.Н. – М.: Винити Ран, 2015. – 516 с.
13. Титов, Б.А, Транспортная логистика / Б.А. Титов. – Самара: СГАУ, 2012. – 576 с.
14. Федоров, Л.Б. Транспортная логистика. Учебное пособие / Федоров Л.Б, Персианов В.А., И.М. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2016. – 58 с.
15. Ушаков, Р.Н Логистика. Лекции: учебное пособие / Ушаков Р.Н. – М.- Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 178 с.
16. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с.
17. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Л.Б. Миротин [и др.] – М.: Издательство «Экзамен», 2017. – 448 с.

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/
2.	Аналитический портал рынка логистики	https://shipadvisor.ru/
3.	Корпоративный менеджмент	https://www.cfin.ru/
4	Отраслевой портал «Логистика»	https://logistics.ru/
5.	Портал «Логистика в России»	https://logirus.ru/

Руководитель: _____ К.В. Логвинов

подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «12» мая 2023 г.

Обучающийся:  А.А. Барсегян

подпись расшифровка

«12» _____07_____2023 г.

Содержание

Введение.....7
Глава 1. Теоретические основы управления логистической системой транспортной компании.....9
1.1. Роль и функции управления логистической системой транспортной компании.....9
1.2. Модели и методы управления логистической системой транспортной компании.....13
1.3. Методы оценки эффективности реализации логистических процессов на транспортных предприятиях.....23
Выводы по главе 1.....29
Глава 2. Исследование логистической деятельности транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».....31
2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия.....31
2.2. Анализ логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».....35
2.3. Оценка эффективности функционирования логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».....42
Выводы по главе 2.....48
Глава 3. Совершенствование логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».....50
3.1. Мероприятия по совершенствованию логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».....50
3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций.....59
Выводы по главе 3.....66
Заключение.....67
Список использованной литературы.....70
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....77
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....78
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....79

Введение

В условиях интенсификации спроса на изделия производственно-технического назначения и потребительских товаров возникает необходимость в совершенствовании технологии транспортных процессов на уровне отдельных предприятий, детализации процессов и оценке взаимодействия подразделений предприятия между собой с целью исключения межфункциональных конфликтов.

Неоднозначность трактовок и раздробленность информации о характеристиках методов логистического планирования процессов перевозки грузов 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 выпускной квалификационной работы – совершенствование логистической деятельности транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».

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

- рассмотреть роль и функции управления логистической системой транспортной компании;

- изучить модели и методы управления логистической системой транспортной компании;

- выделить методы оценки эффективности реализации логистических процессов на транспортных предприятиях;

- проанализировать логистическую систему транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»;

- оценить эффективность функционирования логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»;

- разработать мероприятия по совершенствованию логистической

системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»;

- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является предприятие ООО «ВЕТТ ТРАНС».

Предмет исследования - процесс управления логистической системой предприятия.

Методологическую основу исследования составили исторический, сравнительно-правовой, формально-логический и системно-структурный методы.

Теоретическая база исследования. Управление логистическими системами рассматривается в работах А. М. Гаджинского, А. В. Германцкого, 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.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы проведен теоретический анализ управления логистической системой транспортной компании

Во второй главе представлены результаты исследования логистической деятельности транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».

В третьей главе приведены мероприятия по совершенствованию логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС».

Глава 1. Теоретические основы управления логистической системой транспортной компании

1.1. Роль и функции управления логистической системой транспортной компании

Термин «логистическая система предприятия» является новым, как для теории, так и практического использования. Согласно авторской трактовке «транспортно-логистическая система промышленного предприятия, имеющего внутренний транспорт, – это логистическая система, выполняющая те или иные логистические функции (базисные, поддерживающие), состоящая из основных и вспомогательных подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой.

К основным подсистемам относятся логистика снабжения, логистика производства, логистика сбыта. К вспомогательным, – информационное обеспечение, транспортное обеспечение, логистика складирования, логистический сервис» [17, с. 52].

В соответствии с фазами движения материального потока через производственное предприятие (снабжение, производство, сбыт, управление возвратами) выполняется:

– организация и выполнение транспортных процессов, начиная с получения материальных ценностей на входе в предприятие, что предполагает приемку объектов материально-технического снабжения по количеству и качеству, разгрузку, первичное перемещение в зону приемку, размещение на хранение;

– организация внутреннего перемещения на складе сферы снабжения (уплотнение, ротацию складских единиц хранения, перемещение в зону комплектации и отгрузки);

– перемещение деталей и комплектующих на производственные участки;

– внутренние перемещения и промежуточное хранение в

производственных цехах;

– перемещение готовой продукции на сбытовые склады [23, с. 102].

Последним этапом транспортного процесса является отгрузка партий готовой продукции и при необходимости ее доставка клиентам в цепи поставок, в зависимости от условий договора купли-продажи или поставки.

Описанная схема транспортного процесса в логистической системе предприятия является обобщенной, так как на организацию транспортных процессов и характеристики транспортно-логистической системы существенное влияние оказывают виды движения предметов труда (последовательный, параллельный, последовательно-параллельный), виды выпускаемой продукции, система движения материальных потоков (толкающая или тянущая), но позволяет объединить выполнение всех логистических операций в функциональных областях логистики предприятия [3, с. 96].

Логистическая система промышленного предприятия включает в себя управляющую и управляемую подсистемы. Управляющая подсистема может быть централизованной (в том случае, если все технологические транспортные процессы управляются из единого диспетчерского центра или с помощью специализированного программного комплекса) или децентрализованной в том случае, если выполняется разрозненное управление транспортно-логистическими процессами внутри предприятия [41, с. 85].

Управляемая подсистема включает в себя функциональные области логистики, виды логистической деятельности промышленного предприятия, транспортные средства и пути сообщения, логистический персонал, связанный с выполнением логистических операций в транспортном процессе [35, с. 87].

В теории транспорта выделяется транспорт общего и необщего пользования, соответственно, в логистической системе предприятия функционируют виды транспорта, которые могут выполнять работу только

внутри предприятия (трубопроводный транспорт, автомобильный транспорт, железнодорожный транспорт, конвейерный транспорт, ручные погрузчики).

При формировании транспортно-логистической системы необходимо разделить понятия структуры и функции для проведения декомпозиции логистической инфраструктуры и выделения элементарных функциональных единиц – логистических операций, связанных с технологией транспортных процессов [2, с. 23].

Анализ доступных литературных источников показывает, что основные направления исследований направлены на оценку логистической деятельности транспортных предприятий и участников транспортной инфраструктуры, а также характеристику транспортного обеспечения цепей поставок промышленной или потребительской продукции. В то же время, в условиях санкционного давления и перманентного импортозамещения возникает необходимость в дальнейшем совершенствовании транспортно-логистической деятельности промышленных предприятий, следовательно, одним из приоритетных исследований в теории и практике логистики должно быть обоснование детализации процессов транспортного обеспечения логистических процессов.

Сравнительная характеристика развития материалопроводящих систем в западных странах и в период советской власти показывает, что логистические системы в капиталистических странах развивались от частного к общему, то есть отрабатывались и уточнялись логистические процессы на микроуровне (предприятие), а затем постепенно шло совершенствование макрологистических систем, что привело к созданию и развитию концепции управления цепями поставок [14, с. 112].

В СССР в условиях плановой экономики и административно-командной системы в приоритете было развитие макросистем и в меньшей степени развивались технологии управления материальными потоками на отдельных предприятиях (от общего к частному), хотя и в этом направлении велась планомерная работа, которая была остановлена, наряду с

разрушением планового хозяйства в период 90-х годов XX века в связи с переходом к рыночной экономике стихийного типа.

Резкий отказ от плановых принципов привел не только к глобальным нарушениям цепочек поставок, но и к резкому спаду производства различных отраслей промышленности. Дальнейшее развитие экономики в современной России показало необходимость развития логистических процессов как на макро- так и на микроуровне.

Транспортно-логистическая инфраструктура на макроуровне требует непосредственного участия государства, что реализуется в большом количестве инфраструктурных проектов. Что же касается уровня предприятий, то опыт консалтинговой деятельности авторов и изучение доступной литературы свидетельствует о том, что до сих пор транспортно-логистическая деятельность предприятий недостаточно проработана с точки зрения теоретического обоснования и специфики работы отечественных предприятий. При этом нередко в заявленной теме научной статьи указано направление исследований на уровне предприятия, а непосредственное исследование посвящено только внешним взаимодействиям промышленного предприятия, без учета внутреннего движения предметов труда [50, с. 96].

Изучение опыта зарубежных предприятий дает общее представление об особенностях их работы в условиях островных государства (Япония), территориальной компактности и насыщенности дорожной сети (Германия и другие европейские страны) или крупномасштабного производства транснациональных компаний (США). Что же касается малых и средних предприятий, которые функционируют в условиях территориальной рассредоточенности источников поставок или рынков сбыта, неопределенных условий рынка, то здесь еще требуется проведение исследований в сфере логистической поддержки и информационного обеспечения с целью создания типовых моделей транспортно-логистических процессов в зависимости от видов выпускаемой продукции.

1.2. Модели и методы управления логистической системой транспортной компании

Развитие теории в области управления логистической системы предприятия предполагает уточнение содержания отдельных видов ее обеспечения.

1. Организационное обеспечение транспортно-логистической предприятия. Включает в себя разработанные в соответствии с законодательством и государственными стандартами внутренние организационно-распорядительные документы предприятия, необходимые для его организационно-исполнительской и распорядительной деятельности. Любое промышленное предприятие формирует множество документов, определяющие правила работы, обмен информацией между руководителями и подчиненными, смежными подразделениями, предприятием как фокусной компанией с участниками цепи поставок [8, с. 67]. Основу таких документов составляют документированные процедуры, стандарты предприятия, положения, регламенты, инструкции, указания, приказы, распоряжения, решения, предназначенных для оперативного управления и контроля.

Организационные документы определяют порядок управления предприятием и порядок работы подразделений, входящих в транспортно-логистическую систему, регулируют различные виды деятельности – производственную, коммерческую, управленческую, маркетинговую, логистическую, работу по управлению персоналом и т.п.

К ним относятся устав предприятия, схема транспортно-логистической структуры предприятия, положения о логистических подразделениях, штатное расписание логистических подразделений, должностные инструкции работников, относящихся к категории логистического персонала, документы, определяющие внутренний порядок работы – правила внутреннего трудового распорядка, документированные процедуры по управлению персоналом, по работе с контрагентами, порядок взаимодействия внутри транспортно-

логистической системы, инструкции, указания, разъясняющие порядок применения установленных норм, нормативов и других актов организационного воздействия на персонал и другие [16, с. 96].

Распорядительные документы – документы, решающие важнейшие вопросы управления промышленным предприятием. Существуют несколько основных их видов:

– приказ, предназначен для решения конкретных задач, например по основной деятельности, административно-хозяйственным вопросам, личному составу;

– распоряжение – документ, изданный органом управления предприятия в рамках его компетенции и имеющий обязательную силу для исполнителей, которым оно адресовано. Чаще всего оно издается по оперативным, текущим вопросам. Главное его отличие от приказа в том, что приказ всегда издает руководитель предприятия или его заместитель, а распоряжение – руководители всех уровней управления предприятия;

– указание – распорядительный документ, издаваемый по вопросам информационно-методического и оперативного характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других нормативных документов;

– протокол – документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на заседаниях коллегиальных, совещательных органов, совещаний;

– решения – распорядительный документ, издаваемый органами, действующими на основании коллегиальных принципов управления (совет директоров, правление, директорат) [18, с. 74].

2. Кадровое обеспечение логистической системы предприятия. Включает в себя комплекс действий и мероприятий, направленных на комплектование подразделений, выполняющих основные и вспомогательные логистические функции профессионально подготовленными работниками, обладающими необходимыми компетенциями, установление с ними

трудовых отношений в соответствии с законодательством, их развитие, использование и закрепление на предприятии [25, с. 69].

Проблема кадрового обеспечения до сих пор остается ключевой, требующей особого внимания со стороны руководителей предприятия, отвечающих за управление персоналом на высшем, среднем и низовом уровне логистического менеджмента.

Условия кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия:

– организация и проведение процедур найма, состоящего из подбора, отбора и приема логистического персонала;

– оформление трудовых отношений, распределение кадров по рабочим местам, участкам работы, адаптация новых работников;

– обучение и развитие кадров, продвижение по карьерной лестнице;

– результативное применение кадрового потенциала;

– эффективное использование кадров, их закрепление на предприятии [30, с. 96].

Оценка кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия – это документированная процедура, позволяющая путем сопоставления фактического состояния дел с плановым или нормативным регулированием, сделать вывод об эффективности принимаемых мер, направленных на комплектование логистических подразделений профессионально подготовленными работниками, установление с ними отношений в соответствии с трудовым законодательством, развитие персонала и его сохранение.

Результаты оценки должны дать ответы на вопросы: каков уровень кадрового обеспечения, достаточен ли он для выполнения поставленных задач, нужно ли его повышать, если «да», то за счет каких мер [10, с. 87].

Оценка текущего кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия может быть проведена путем использования двух методических подходов. Первый, традиционный заключается в проведении

деловой оценки:

а) оценки кандидатов при отборе на вакантные должности и рабочие места с точки зрения соответствия личных качеств, уровня квалификации и опыта требованиям, предъявляемым к должности или работе;

б) оценки потенциала сотрудников, выполняющих базисные и поддерживающие логистические функции, определения их соответствия занимаемой должности;

в) оценки результативности и эффективности труда логистического персонала за определенный период времени. Для того, чтобы правильно организовать эту процедуру потребуется проработать базовые элементы: субъекты и объекты оценки, общие и специальные цели оценки, предмет оценки, виды оценки, периодичность проведения, источники информации, методы оценки, инструменты, оценочные критерии и показатели [44, с. 10].

По результатам деловой оценки можно сделать выводы о состоянии кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия и принять решения, направленные на совершенствование отборочных, конкурсных или аттестационных процедур, повышение степени удовлетворенности трудом, совершенствование мотивации и стимулирования труда, развитие персонала, закрепление ключевых работников логистических подразделений и другие.

Идея, другого методического подхода состоит в том, что оценку текущего состояния кадрового обеспечения транспортно-логистической системы предприятия можно проводить через оценку результативности и эффективности современной модели системы управления персоналом, состоящей из организационно-целевого, содержательного и обеспечивающего блоков.

Оценку предлагается проводить по подсистемам, входящих в эти блоки: «реализация стратегии по управлению персоналом», «реализация социальной политики», «внедрение правил и норм корпоративной культуры», «формирование персонала», «первичное распределение»,

«развитие персонала», «сохранение персонала», «перераспределение и использование персонала», «кадровое делопроизводство» с использованием показателей результативности (эффектов) и затрат [24, с. 87].

Непосредственно процесс оценки системы управления персоналом включает ряд подпроцессов: установление стандартов – плановых значений, нормативов для контроля; организация сбора, учета данных, их обработка и хранение; сравнение фактических данных с плановыми, нормативными значениями, или аналогичными показателями за предыдущий период; анализ полученных результатов.

Результаты оценки соотносятся с целями в области управления персонала, включая цели по кадровому обеспечению. При отклонениях устанавливаются причины расхождений. По результатам делаются выводы о результативности и эффективности системы управления персоналом. В случае обнаружения проблем с кадровым обеспечением принимаются необходимые управленческие решения [30, с. 97].

Комплексная оценка результативности и эффективности системы управления персоналом предусматривает использование интегральных критериев и показателей. Их перечень устанавливается исходя их цели и задач по управлению персоналом. В него обязательно включаются такие критерии как наличие кадровой политики, стратегии по управлению персоналом, разработанных документированных кадровых процедур, функциональных программ по управлению персоналом, укомплектованность логистических подразделений необходимыми специалистами и рабочими кадрами, соблюдение работодателем требований трудового законодательства в отношении работников, условий коллективного договора, справедливое вознаграждение персонала за результаты труда (мотивация), вовлеченность в логистические процессы, удовлетворенность трудом и др.

Для перевода качественных показателей в количественные, рекомендуется использовать метод экспертных оценок. В качестве экспертов могут привлекаться руководители различных уровней управления,

представители всех категорий логистического персонала. Для интерпретации результатов потребуется создать шкалу, установив границы исходя из количества критериев. На основании сравнения полученного значения с оценочной шкалой делается вывод об эффективности системы управления персоналом и текущем уровне кадрового обеспечения, намечаются меры по совершенствованию системы управления персоналом [33, с. 105].

3. Технологическое обеспечение. В ГОСТ Р 50990.0.1-96 «Технологическое обеспечение создания продукции» приведено следующее определение: «Технологическое обеспечение создания продукции – установленная комплексом взаимосвязанных государственных стандартов организационно-техническая система, обеспечивающая организационное, информационное и техническое единство технологических работ, выполняемых на стадиях разработки и производства продукции, на основе представления конструкции и технологии получения продукции как совокупности единых конструкторско-технологических решений».

В логистических системах вид технологического обеспечения будет определяться типом логистической системы и применяемыми технологиями. Исходя из этого, возможны следующие виды технологического обеспечения логистических систем:

- технологическое обеспечение закупок;
- технологическое обеспечение сбыта и распределения;
- технологическое обеспечение складирования и складского хозяйства;
- кадровое обеспечение транспортно-логистической деятельности;
- технологическое обеспечение транспортировки [28, с. 69].

Технологическое обеспечение должно быть построено на основе модулей, каждый из которых представляет собой обеспечение конкретного процесса логистической системы. Поэтому требуется формализовать требования к типовому модулю технологического обеспечения логистической системы, используя принципы процессного подхода.

4. Техническое обеспечение. Функционирование и развитие

транспортно-логистической системы современного промышленного предприятия невозможно представить без соответствующего технического и информационного обеспечения.

Вопросы транспортировки и складирования связаны с дополнительными затратами на приобретение дорогостоящего подъемно-транспортного оборудования, транспортных средств, обеспечивающих внутренние перемещения грузов и товарно-материальных ценностей. Комплексная механизация, а иногда и автоматизация межцеховых перемещений, в том числе с использованием роботов-погрузчиков при складской грузопереработке требуют, с одной стороны существенных капитальных вложений, а с другой стороны наличия квалифицированных кадров, способных надежно эксплуатировать современную дорогостоящую технику [18, с. 52].

Для технического и информационного обеспечения и транспортировки на предприятии необходимо наличие технически обоснованного количества подъемно-транспортного оборудования. При этом, необходимо помнить, что выбор варианта технического обеспечения и транспортировки и складирования зависят от множества факторов, основными которых являются мощность предприятия и как следствие, мощность (площадь и высота) склада, интенсивность материальных потоков внутри предприятия, интенсивность грузопереработки на складе.

На небольших предприятиях, имеющих небольшое складское хозяйство, техническое обеспечение транспортировки и складирования осуществляется с помощью ручных и гидравлических тележек.

Транспортировка грузов в коробах, связках, бочках, ящиках, с последующей погрузкой или разгрузкой среднетоннажных транспортных средств сопряжено с использованием большого количества ручного труда, что увеличивает стоимость внутри складских работ и как следствие, растет добавленная ценность к цене товара. Поэтому на средних и крупных предприятиях с развитым складским хозяйством применяется современный

напольный безрельсовый электрический транспорт, прежде всего работающие от аккумуляторных батарей электротележки, электротягачи, электропогрузчики и электроштабелеры. Этот вид транспорта, в основном, применяется при перемещениях в закрытых помещениях или при внутрискладской грузопереработке, требует существенных затрат на эксплуатацию и ремонт, потребляет большое количество электроэнергии [29, с. 68].

Кроме этого, для эксплуатации электрического транспорта нужна соответствующая подготовка полов, наличие специально подготовленного помещения для зарядки аккумуляторных батарей. К тому же срок службы напольного электрического транспорта небольшой, от трех до пяти лет, поэтому требуется постоянное техническое обслуживание и замена деталей.

При возможности, особенно на открытых и полузакрытых площадках и зданиях, под навесами, если груз доставляется железнодорожным транспортом, для погрузочно-разгрузочных работ применяются различные виды кранов, в первую очередь козловые и мостовые. А для перемещения грузов используются различные виды автопогрузчиков: бензиновые, дизельные, газовые. Их универсальность (возможность использования и для погрузочно-разгрузочных работ, и при складировании в штабель на складе, и при транспортировке груза), простота и удобство в эксплуатации, технические характеристики, грузоподъемность, проходимость и относительно доступная стоимость делают самым востребованным видом внутризаводского и внутрискладского транспорта [25, с. 63].

Весьма оригинальным видом современного автопогрузчика является автопогрузчик для работы с контейнерами со специальным особым захватным устройством и повышенной грузоподъемностью.

На некоторых предприятиях и складах при транспортировке и складировании применяются транспортеры и конвейеры, стеллажные рельсовые транспортные средства, монорельсовые системы, робокары, которые характеризуются высокой производительностью, отвечают

современным техническим и логистическим требованиям.

Однако, их применение требует существенных капитальных вложений, наличия соответствующего технического уровня организации, наличия подготовленных квалифицированных кадров. Плюс ко всему, это обеспечение эффективности работы как предприятия в целом, так и складского хозяйства. Поэтому при выборе варианта технического обеспечения необходимо учитывать эксплуатационную надежность в работе, коэффициент полезного действия, прочность и устойчивость в работе, безопасность при обслуживании, производительную мощность, универсальность, соответствие особенностям производственных и складских зданий всех применяемых видов подъемного и транспортного оборудования, транспортных средств [51, с. 57].

Необходимо также учитывать энергетические возможности как предприятия в цело, так и склада, экономическую целесообразность выбранного варианта, его технологическую необходимость и, конечно, экологические и санитарные требования.

5. Информационное обеспечение. В настоящее время организацию транспортно-логистического процесса производственного предприятия необходимо рассматривать как интегрированный процесс: транспортные процессы внутри предприятия и транспортные процессы во взаимосвязи с транспортировкой груза в пути и непосредственно у поставщика.

Оперативное отслеживание элементов материальных потоков на всех стадиях как внутри предприятия, так и непосредственно в цепях поставок, приводит к необходимости их цифровой трансформации логистических операций в комплексе. Цифровая трансформация транспортных процессов является неотъемлемой частью глобальной цифровой экономики [55, с. 98].

Для достижения синергетического эффекта от цифровой трансформации процессов промышленного предприятия необходимо оцифровать: транспортные процессы; складские процессы; производственные процессы; сопутствующую и обеспечивающую

инфраструктуру предприятия.

В конечном счете все вышеперечисленное должно представлять единую цифровую интегрированную систему с использованием соответствующего программного обеспечения. Результатами цифровой трансформации транспортного процесса промышленного предприятия становиться сокращение времени выполнения всех логистических процессов, снижение уровня логистических затрат и устранение логистических издержек.

Системная и комплексная интеграция транспортно-логистических процессов приводит к созданию цифровой интегрированной экосистемы промышленного предприятия, учитывающей взаимодействие различных видов транспорта и производственных процессов, функционирующей на основе единых стандартов управления на транспорте и охватывающей множество участников транспортной деятельности в глобальном экономическом пространстве (см. рисунок 1).

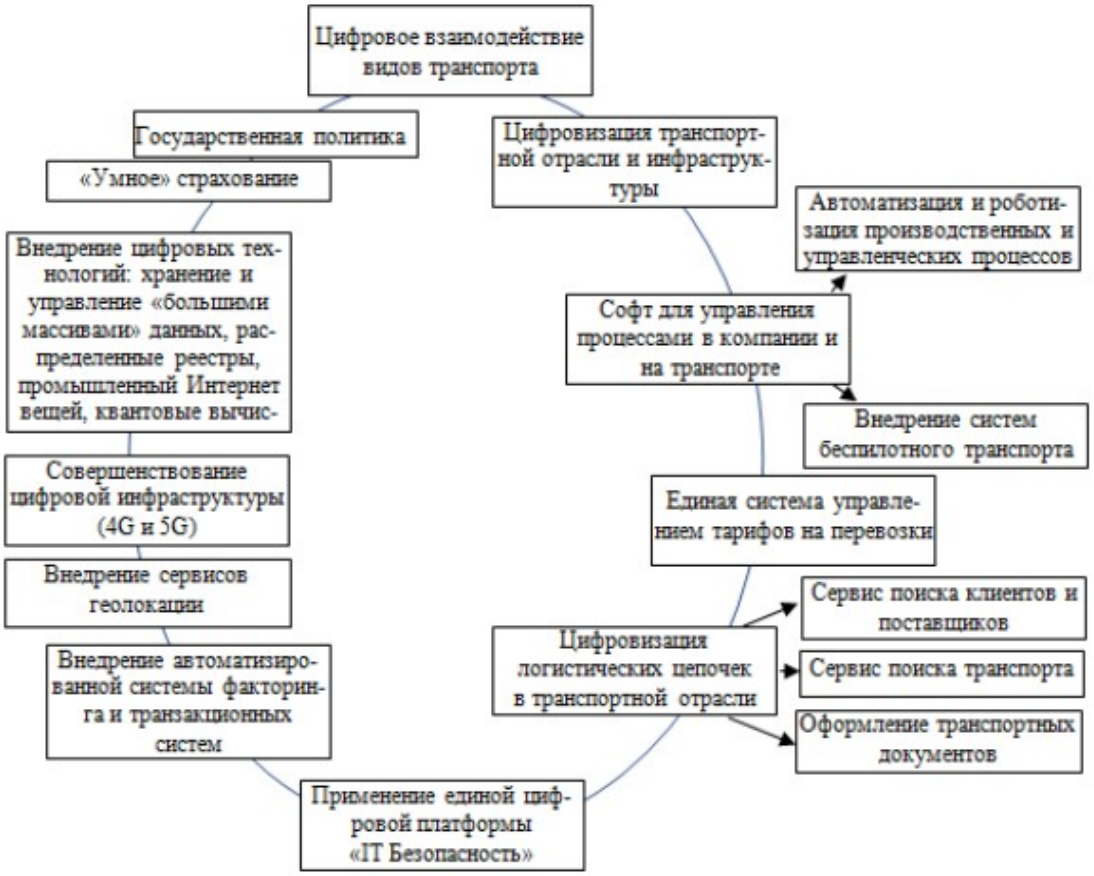


Рисунок 1 - Транспортно-логистическая цифровая экосистем [11, с. 27]

Применение транспортно-логистической цифровой экосистемы приводит к оптимизации бизнес-процессов и логистических процессов промышленных предприятий, а именно: к сокращению временных затрат на рутинные операции, росту скорости принятия решений, уменьшению потребности в ручном труде и другим положительным результатам внедрения.

1.3. Методы оценки эффективности реализации логистических процессов на транспортных предприятиях

Эффективность – это многозначное, сложное понятие, которое трудно определить, поскольку подходов много. В последние десятилетия она широко обсуждалась как категорический императив. Его сложность проистекает не только из разнообразия его концептуализаций, но и из его многомерного характера [17, с. 106].

Концепция эффективности обычно используется как в литературе, так и в организационных кругах для обозначения определенного уровня совершенства. Однако он остается относительно неоднозначным, поскольку в просторечии им очень злоупотребляют. С другой стороны, хотя концепция широко используется, она не является единодушной в отношении точного определения и измерения; на самом деле концепция зависит от поставленной цели, выбранной точки зрения анализа, а также от сферы интересов пользователя.

Эффективность – это результат, рассчитанный, с точки зрения ранжирования (по отношению к себе – повышение своей эффективности и / или по отношению к другим).

Эффективность всегда была неоднозначным понятием, редко определяемым явно. Она используется в управленческом контроле только путем переноса значения на английский язык. С 80-х годов многие исследователи сосредоточились на ее определении, а в последнее время это понятие используется в литературе для оценки реализации компанией

стратегий и тактики [39, с. 87].

В логистической системе термин сегодня очень ясен и четко сформулирован: необходимо действовать, чтобы гарантировать выживание и устойчивость своей организации, а также иным образом увеличить ее конкурентные преимущества. Тем не менее, концепцию эффективности можно определить как уровень достижения результатов, в сравнении с затраченными усилиями и затраченными ресурсами.

В отношении этих двух критериев эффективности и результативности можно начать с группировки значения слова «эффективность» вокруг трех основных значений, а именно:

– эффективность – успех – когда эффективность является синонимом успеха. Это значение содержит оценочное суждение, с точки зрения системы отсчета, которое представляет успех, с точки зрения наблюдателя;

– производительность-результат, здесь производительность относится к результату действия: предварительная оценка результатов, достигнутых без оценочного суждения;

– производительность-действие: производительность может означать действие или процесс (приведение в действие компетенции, которая является лишь потенциальной) [27, с. 80].

По словам Л.М. Фишера – это эффективность деятельности компании, все и только то, что способствует достижению стратегических целей.

Л. Барклай заключает, что эффективность – это не что иное, как развитие бизнеса или его расширение. Это понятие эффективности можно свести к идее успеха или успешности компании, успеха, которого нельзя достичь без положительной санкции рынка.

В.Ю. Конотопский квалифицирует это понятие успеха как субъективную реальность и зависимость от внутренних представлений об успехе в бизнесе. Что касается В. Азана, то он сводит понятие эффективности к идее развития.

Р.Х. Хейс, Г.П. Пизано, Д.М. Аптон и С.С. Уилрайт отмечают, что,

несмотря на некоторую путаницу или нечеткость, связанную с определением производительности, существует четыре точки сходства между различными определениями:

– термин «эффективность» часто используется в контексте оценки, поэтому мы находим такие термины как: оценка эффективности, управление эффективностью. Эффективность тесно связана со стоимостью. Последняя преобладает в определении эффективности как результата;

– производительность имеет несколько измерений, количество которых варьируется;

– производительность часто связывают с согласованностью и актуальностью [59, с. 52].

Термин согласованность, который не вызывает затруднений в определении, относится к решениям, которые являются логичными в отношении друг друга и в отношении шкалы предпочтений.

Термин релевантность, в отличие от термина согласованность, не имеет точного определения. В то время как релевантность обычно определяется в отношении пользователя и намерения, в некоторых случаях ее путают с последовательностью, а в других случаях приравнивают к точности.

Объединение этих различных терминов делает производительность кажущейся, результатом простого суммирования релевантности и согласованности или продуктом итеративного цикла между этими двумя одинаковыми терминами. Эффективность, последовательность и актуальность – это объективное измерение, рациональное измерение и субъективное измерение любой достоверной оценки соответственно;

– эффективность – это не понятие, которое определяет себя абсолютным или объективным образом, авторы рассматривают его как субъективное понятие [24, с. 62].

Таким образом, Р.Х. Хейс, Г.П. Пизано, Д.М. Аптон и С.С. Уилрайт определяют успешную компанию как компанию, которая работает лучше своих конкурентов в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной

перспективе. С другой стороны, производительность долгое время была одномерной концепцией, измеряемой только прибылью, в частности, из-за влияния владельцев на процесс принятия решений.

Несколько исследований, которые придерживаются позитивистского направления, в основном исследуют эффективность с финансовой точки зрения и сводят эту концепцию к простому измерению, сосредоточенному только на финансовых результатах. Действительно, финансовый подход к эффективности заключается в том, чтобы задать себе следующий вопрос, как организация позиционирует себя перед своими акционерами, отвечая на это целью максимизации полученной прибыли и возврата инвестиций [13, с. 88].

Таким образом, эта эффективность заключается в достижении прибыльности, желаемой акционерами, с выручкой и долей рынка, которые сохраняет жизнеспособность компании. Эта чисто финансовая логика подверглась резкой критике: – устойчивость компаний больше зависит не только от финансового аспекта их деятельности, но и от того, как они себя ведут – эффективности, определенной в финансовом выражении, уже недостаточно, учитывая ее краткосрочный аспект максимизации прибыли, материализуемой выплаченными дивидендами – в нее не включены различные заинтересованные стороны, участвующие в развитии компании (руководители, сотрудники, клиенты).

Что касается экономических и финансовых показателей, «устойчивых» в долгосрочной перспективе, то они объясняются нефинансовыми факторами, такими как: лояльность клиентов, удовлетворенность сотрудников, внутренние процессы и степень инновационности компании. Она связана с выживанием бизнеса и измеряется рентабельностью инвестиций и продаж, прибыльностью, производительностью, доходностью активов, эффективностью. Она объединяет создание ценности для клиента, акционера и удовлетворение потребностей инвесторов [35, с. 87].

Что касается затрат, то эта эффективность измеряется количественными показателями. Этот экономический и финансовый аспект эффективности

долгое время оставался эталоном эффективности и оценки бизнеса. Несмотря на то, что она облегчает простое понимание управления компанией, одно только это финансовое измерение больше не обеспечивает конкурентоспособности компании.

Что касается эффективности бизнеса, также называемой маркетинговой эффективностью, то она связана с удовлетворенностью любых клиентов компании. Чтобы выделиться на фоне конкурентов, улучшение логистической цепочки является неизбежным шагом.

В зависимости от бизнеса показатели эффективности являются ключевыми для лучшего определения целей. Их анализ обеспечивает идеальную основу для принятия необходимых мер и оптимизации управления цепочками поставок. Будь то распределение, хранение или транспортировка, показатели представляют собой конкретные данные, которые необходимо использовать компаниям [28, с. 69].

Логистическая стратегия компании предполагает последствия на многих уровнях. Конечная цель – удовлетворенность клиентов, она влияет на бизнесподход и продажи, а также на маркетинговый уровень.

Показатели эффективности, также называемые ключевыми показателями эффективности (KPI), являются реальными активами, которые следует учитывать. Для достижения оптимальной эффективности, например, цепочка поставок не ограничивается управлением потоками товаров. При поддержке новых технологий он объединяет потоки данных, поступающих от всех сотрудников компании. Это может быть конкретная ставка или цифра, а также вся информация, связанная с логистической деятельностью. Такие различные показатели необходимы руководителям для переопределения организации и лучшей адаптации процессов с помощью имеющихся инструментов. В табличной форме или в виде необработанной информации данные анализируются для улучшения всей службы распределения. Следует добавить и управление финансовыми потоками, которое обеспечивает новые показатели эффективности продаж и покупок. С учетом выручки, каждый

показатель используется для максимизации эффективности и прибыльности компании [30, с. 87].

Измерение производительности логистической системы предприятия в реальном времени помогает оптимизировать обработку заказов от поставщиков до клиентов.

Таким образом, затраты и сроки доставки могут быть сокращены, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов. С помощью ключевых показателей логистической системы предприятие повышает производительность за счет управления логистической деятельностью, оптимизированной в соответствии с ее потребностями.

Отслеживание логистической системы предприятия необходимо для завоевания новой доли рынка, удержания клиентов или повышения уровня обслуживания. Создание комплексной информационной панели позволяет лучше отслеживать производительность [15, с. 96].

Как компания, ориентированная на клиента, цель – обеспечить общее высокое качество обслуживания для всех клиентов. Это важнейшее условие устойчивости логистической системы предприятия. Чтобы быть на переднем крае перемен, нужно принять активное участие в активном подходе к постоянному повышению эффективности логистической системы предприятия.

Во-первых, она должна соответствовать корпоративной стратегии и потребностям клиентов, чтобы стать реальным рычагом роста. Все это невозможно без тщательного мониторинга, который сам по себе опирается на комплексную информационную панель для отслеживания того, как меняется логистическая система предприятия. Это позволяет контролировать всю цепочку и действовать быстро, в случае возникновения трудностей или, что еще лучше, действовать превентивно, то есть до появления проблем. До настоящего времени не существует единого подхода к трактовке понятия «эффективность логистической системы».

Одна группа авторов рассматривает эффективность логистической

системы, как показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

В определениях другой группы авторов в качестве важнейшего атрибута анализа логистической системы выступает её эффективность: постулируется принцип максимизации эффективности системы [21, с. 116].

Третья группа авторов полагает, что эффективность определятся в среднем за определенный интервал времени путем сравнения валовых доходов и издержек.

Ключевыми показателями эффективности логистической системы называются основные измерители эффективности использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы, в комплексе оценивающие результативность логистического менеджмента и являющиеся основой логистического планирования, учета и контроля.

Выводы по главе 1.

Таким образом, организация логистического процесса производственного предприятия направлена на обеспечение беспрепятственного и своевременного перемещения груза на всех этапах (фазах) движения сквозного материального потока.

Определение требований к логистической инфраструктуре предприятия связано с особенностями технологии и организации производственного процесса, видом выпускаемой продукции, характеристиками спроса на готовую продукцию. Формирование и развитие транспортно-логистической системы предприятия зависит от организационного, кадрового, технического, технологического и информационного обеспечения. Использование современных технических средств и программных продуктов способствует увеличению объемов производства, уменьшению времени на транспортировку грузов в пределах предприятия, сокращению непроизводительных потерь.

Эффективность логистической системы предприятия – это сложная и многомерная концепция, которая объединяет различные измерения для ее определения и различные показатели измерения, поскольку она остается предметом восприятия, и не все участники одинаково воспринимают производительность. С другой стороны, она связана с видением предприятия, его стратегией и целями.

Глава 2. Исследование логистической деятельности транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

2.1. Краткая характеристика деятельности предприятия

Объектом исследования в работе выступает компания ООО «ВЕТТ ТРАНС» (ИНН 7716165694).

Деятельность ООО «ВЕТТ ТРАНС» осуществляется на основании Устава общества.

Основополагающими ценностями организации являются открытые, честные и взаимовыгодные отношения с клиентами, сотрудниками и партнерами.

Основные услуги компании:

- Перевозка ценных грузов по всему миру. Причем компания предлагает полный комплекс импортно-экспортных услуг, включая забор груза у отправителя, экспортное оформление, доставку груза любым видом транспорта, оформление транзита из любой точки отправления / прибытия груза, предварительный осмотр груза с содержанием драгметаллов и драгкамней перед государственным контролем, таможенное оформление груза, уплату таможенных платежей, доставку груза до конечного получателя.
- Сопровождение ценных грузов.
- Хранение ценных грузов.
- Оформление выставочных грузов.
- Курьерская доставка ценных грузов физическим лицам в любую точку России.
- Консалтинговые услуги.
- Услуги по подготовке и обеспечению опробования и клеймения изделий из драгметаллов.
- Услуги по биркованию ювелирных изделий.

Основные стратегические цели деятельности ООО «ВЕТТ ТРАНС» в 2022-2023 гг.:

– обогнать по всем показателям главных конкурентов на ранке оказание услуг складирования;

– расширить ассортимент услуг.

Руководство ООО «ВЕТТ ТРАНС» на 2022 г. выбрало стратегию вертикальной интеграции. Организация в 2021 г. расширяла свою деятельность: увеличен объем экспедиции, достигнуты взаимовыгодные ценовые соглашения по ряду услуг. Миссия и цели организации ООО «ВЕТТ ТРАНС» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Миссия и цели ООО «ВЕТТ ТРАНС» в 2023 г.

Миссии и цели	Достижения
Миссия хозяйственной деятельности	Развитие рынка экспедиционных услуг путем оптимизации процессов экспедиции, перевозки и хранения.
Основные цели хозяйственной деятельности	Получение прибыли. Развитие организации.
Финансовые цели логистической деятельности	Обеспечение рентабельности. Быстрая окупаемость работ/услуг.
Стратегические цели логистической деятельности	Увеличение доли рынка до 35%. Расширение ассортимента экспедиционных услуг. Открытие дополнительных складских комплексов в Московской области.

ООО «ВЕТТ ТРАНС» успешно работает на рынке Москвы и Московской области и имеет в своем распоряжении складской комплекс. Доля организации на рынке экспедиции составляет 12%.

Деятельность ООО «ВЕТТ ТРАНС» регламентируется законодательно основными нормативными правовыми актами РФ. ООО «ВЕТТ ТРАНС» активно осваивает новые направления и развивает альтернативные виды экспедиции и перевозки.

Преимущества:

1. Наличие собственного склада;

2. Низкие ставки на предоставляемые услуги при высоком качестве оказываемых услуг;

3. Широкий спектр оказываемых услуг по экспедиции.

Организационная структура ООО «ВЕТТ ТРАНС» относится к линейно-функциональному типу и представлена в приложении 1.

Основными экономическими показателями организации являются: выручка от продаж, прибыль (валовая прибыль), издержки обращения, рентабельность.

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «ВЕТТ ТРАНС» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели ООО «ВЕТТ ТРАНС»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб.	± %	
1. Выручка	185618	248253	199267	13649	107,35	211046
2. Расходы по обычным видам деятельности	164278	237630	183741	19463	111,85	195216
3. Валовая прибыль	21340	10623	15526	-5814	72,76	15830
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-39347	61323	175051	135704	-444,89	65676
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	-18007	71946	190577	172570	-1058,35	81505
6. Проценты к уплате	4877	3040	1289	-3588	26,43	3069
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	6188	14059	2263	-3925	36,57	7503
8. Чистая прибыль (убыток)	-49127	90737	10215	-38912	-20,79	17275

Годовая выручка за период с 01.01.2022 по 31.12.2022 равнялась 199267 тыс. руб., что намного (на 7,35%) превышает значение за период с 01.01.2020 по 31.12.2021.

Расходы по обычным видам деятельности значительно увеличились в анализируемом периоде и составили на конец 2022 года – 183741, что на 11,85% больше, чем в 2020 году. Чистая прибыль по итогам 2022 года составила 10215 тыс. руб., что на 88,74% меньше, чем по итогам 2021 года.

По результатам 2020 года был получен убыток.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике (рисунок 2).

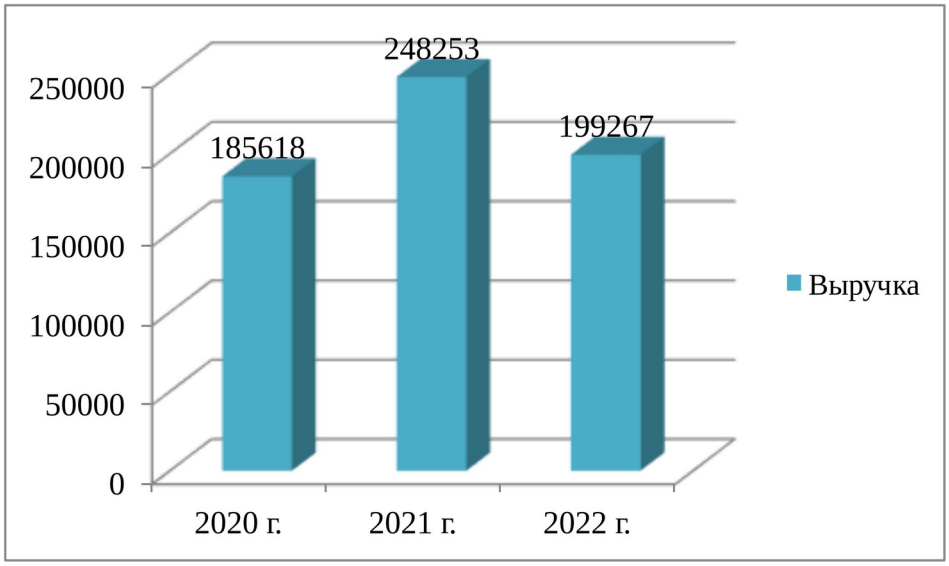


Рисунок 2 – Динамика выручки и чистой прибыли компании

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Проведем анализ рентабельности. Рассмотрим таблицу 3.

Таблица 3

Анализ рентабельности компании

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	коп	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	-5,39	4,28	7,79	13,18	-144,52
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-9,70	28,98	95,64	105,34	-985,86
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	-26,47	36,55	5,13	31,59	-19,37

Нормальное значение: 2% и более.					

Все три показателя рентабельности, приведенные в таблице 3, имеют положительные значения за период с 2021 по 2022 год. В 2020 году деятельность компании была убыточной, о чем указывают нерентабельные результаты определения показателей.

2.2. Анализ логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

В ООО «ВЕТТ ТРАНС» для доставки грузов от места отправления до конечного места постройки объекта используется 3 вида транспорта: автомобильный; железнодорожный; спецтехника.

Существуют два департамента, осуществляющие непосредственно логистическое планирование процессов перевозки грузов – это департамент экспедиции и департамент транспорта. Остальные отделы выполняют роль бэк-офиса. Рассмотрим работу департаментов экспедиции и транспорта.

Отдел экспедиции.

Работа ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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.

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 «ВЕТТ ТРАНС» обмен информацией в отделе необходим. Также высшее руководство ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 «ВЕТТ ТРАНС» на месяц, на квартал, на год, в перспективных планах развития компании ООО «ВЕТТ ТРАНС». 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 «ВЕТТ ТРАНС» 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 «ВЕТТ ТРАНС» является телефон. Специалисты в течение дня контактируют с огромным количеством людей, решая при этом множество вопросов. В ООО «ВЕТТ ТРАНС» существует внутренняя телефонная связь, офисная АТС, где идёт коммуникация внутри компании ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 «ВЕТТ ТРАНС» одним из видов коммуникаций является «Кольцевая почта». На каждого сотрудника отдела (руководителя) в компании ООО «ВЕТТ ТРАНС», в общем отделе, существует свой почтовый ящик. Этот вид коммуникации можно считать очень удобным.

Департамент транспорта.

Департамент транспорта компании ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 3 приведена внешняя транспортная система предприятия ООО «ВЕТТ ТРАНС».



Рисунок 3 - Транспортная система ООО «ВЕТТ ТРАНС»

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 «ВЕТТ ТРАНС»:

- 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 «ВЕТТ ТРАНС»:

Доставка сборных грузов.

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

Опытные специалисты транспортного департамента ООО «ВЕТТ ТРАНС» готовят для клиентов пакет сопроводительных документов консультируют по вопросам курьерских перевозок из точки А в точку Б.

Предоставление транспорта.

ООО «ВЕТТ ТРАНС» предоставляет автотранспорт любой тоннажности для перевозки грузов полными машинами по России.

В оказание данной услуги входит:

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

- забор и доставка по одному адресу;

- забор и доставка груза в сопровождении экспедитора;

- приемка и выдача груза без пересчета количества транспортных мест;

- оформление водительских провозных документов;

- дополнительное согласование доставки с получателем груза;

- экспедиторская ответственность транспортной компании.

Качество работы транспортного отдела компании ООО «ВЕТТ ТРАНС» характеризуется следующими показателями:

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

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.

Расчет показателей эффективности использования принадлежащих ООО «ВЕТТ ТРАНС» транспортных средств представлен в таблице 4.

Таблица 4

Показатели эффективности использования транспортных средств ООО «ВЕТТ ТРАНС» за 2021-2022 гг.

Показатель	2021 г.	2022 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 «ВЕТТ ТРАНС» снизилась. Вопросы логистической поддержки деятельности ООО «ВЕТТ ТРАНС» относятся к вопросам стратегического развития. Ими занимаются высшие органы управления компании.

2.3. Оценка эффективности функционирования логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

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

1. Логистические издержки.

В таблице 5 представлена динамика структуры логистических издержек за 2021-2022 гг.

Таблица 5

Динамика структуры логистических издержек

ООО «ВЕТТ ТРАНС» за 2020-2022 гг.

Наименование	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Откло-нение 2022 г. от 2020 г., %
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	
Затраты на оплату труда водителей (без ТО-2 и ремонтов)	212,105	20,2	307,48	20,8	580,875	19,1	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 эксплуата-ционные 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 аморти-зацию для достаточ-ного обновления автомобильного транспорта	131,125	12,5	186,732	12,6	396,11	13	302,09%
Общехозяйственные затраты	45,949	4,4	79,322	5,6	165,64	5,4	345,11%
Затраты на уплату налогов и других платежей, включаемых в себестоимость	35,666	3,4	74,1	5	121,88	4	341,73%

Продолжение таблицы 5

Сборы на страховку автомобильного транспорт	26,225	2,5	37,05	2,5	73,128	2,4	278,85%

Итого	1049	100	1482	100	3047	100	290,47%

Таким образом, логистические затраты выросли в 2022 году на 1565 тыс. руб. наибольший вес приходится на затраты для топлива автомобильного транспорта – 30,2 %.

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 «ВЕТТ ТРАНС» по влиянию на уменьшение претензий и их количество представлены в таблице 6.

Таблица 6

Претензии от клиентов ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 «ВЕТТ ТРАНС» имеет среднюю возможность повлиять на ошибки комплектации, так как данные ошибки связаны с работой сотрудников логистического провайдера.

Структура причин поступающих претензий представлена на рисунке 4. Как видим из диаграммы, наибольшую долю занимают претензии, связанные с ошибками при комплектации (32,41 %) и задержками транспорта (34,43 %).



Рисунок 4 – Структура причин претензий от клиентов ООО «ВЕТТ ТРАНС» по выполнению заказов

Также относительно высокую долю (13,42 %) имеют претензии, обусловленные поставкой бракованного товара ООО «ВЕТТ ТРАНС», на данную причину ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 логистического обслуживания клиентов 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 «ВЕТТ ТРАНС», всего таких заказов в течение года было 137 шт.

$$У_{л.с.} = \quad (1)$$

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

Всего за 2022 год ООО «ВЕТТ ТРАНС» было отгружено 4199 заказов. Таким образом, уровень логистического обслуживания ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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 «ВЕТТ ТРАНС» 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. При таком разнообразии видов транспорта в цепи поставок возникают дополнительные операции по перевалке грузов с одного вида транспорта на другой, операции временного

хранения грузов и простои транспорта, что предполагает дополнительные затраты при перевозке и материальные потери.

Важность проблемы экономии и рационального использования материальных ресурсов в логистических цепях определяется:

а) значительным удорожанием продуктов производства при доведении их до конечного потребителя;

б) удельным весом материальных затрат в общих затратах по каждому звену логистики.

Практически по всем видам ресурсов в настоящее время при существующих технологиях и организации процесса товародвижения в логистических цепях возникают потери, связанные с использованием ресурсов в производстве, их хранением, перемещением и потреблением.

Основные виды потерь, возникающие при воспроизводстве основных производственных фондов, материальных благ и рабочей силы, представлены в таблице 7.

Проблемы ликвидации потерь, экономии и рационального использования ресурсов в логистических цепях актуальны и носят постоянный характер как на макроуровне, так и на микроуровне управления процессом товародвижения.

С одной стороны, рост масштабов производства, например, увеличивает массу сырья, количество потребляемых основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, а также количество трудовых ресурсов, обеспечивающих процесс воспроизводства. С другой стороны, постепенное истощение полезных ископаемых и постоянно возникающие трудности при их добыче увеличивают стоимость сырья и материалов, входящих в промежуточный и конечный готовый продукт.

Таблица 7

Основные виды потерь в различных сферах деятельности

Материальное	Причины возникновения	Направления устранения

содержание потерь	потерь	потерь
Потери рабочего времени	Неотработанное рабочее время - простои, невыполнение норм выработки	Совершенствование организации производства и труда, повышение культуры производства
Материальное содержание потерь	Причины возникновения потерь	Направления устранения потерь
Снижение отдачи средств труда	Неполное использование средств труда по мощности и их недостаточная надежность	Улучшение параметрической структуры орудий труда, техники и технологии производства
Потери промежуточной и готовой продукции	Повреждения продукции в процессе погрузочно-разгрузочных работ, при хранении и транспортировке	Совершенствование характеристики подъемно-транспортного оборудования и организации складского хозяйства
Снижение отдачи основных фондов	Завышение веса изготавливаемого оборудования, неоптимальная структура производства орудий труда	Оптимизация структуры производства орудий труда и технологической структуры оборудования и технических устройств
Неполное использование трудовых ресурсов	Несоответствие профессиональной подготовки кадров современным требованиям производственно-хозяйственной деятельности	Пересмотр политики, направлений, квалификационной структуры и качества подготовки кадров
Временная или длительная нетрудоспособность	Производственные травмы, прочие заболевания, недостатки сферы услуг	Улучшение охраны труда и техники безопасности, здравоохранения и профилактики заболеваемости

Для оптимизации затрат на перевозку грузов предприятию необходимо двигаться в нескольких направлениях:

а) совершенствовать цепь доставки грузов, оставляя наиболее экономичные схемы доставки грузов без использования большого количества видов транспорта в одной цепи поставки;

б) минимизировать материальные потери при возникновении дополнительных операций – простои, перевалки, хранение грузов.

Исходя из результатов анализа системы транспорта на предприятии, можно сделать вывод: существующая транспортная система ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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.

На предприятии ООО «ВЕТТ ТРАНС» не ведется необходимая деятельность по планированию (составлению логистических планов), по рационализации маршрутов движения транспорта.

При существующей ситуации на ООО «ВЕТТ ТРАНС» 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.

Выводы по главе 2.

Объектом исследования в работе выступает компания ООО «ВЕТТ ТРАНС».

Основные услуги компании: перевозка ценных грузов по всему миру; сопровождение ценных грузов; хранение ценных грузов; оформление выставочных грузов; курьерская доставка ценных грузов физическим лицам в любую точку России; консалтинговые услуги; услуги по подготовке и обеспечению опробования и клеймения изделий из драгметаллов; услуги по биркованию ювелирных изделий.

По результатам исследования во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены основные проблемы в

логистической системе компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»:

- 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.

Глава 3. Совершенствование логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

3.1. Мероприятия по совершенствованию логистической системы транспортной компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»

Учитывая указанные выше факторы, оказывающие негативное влияние на работу системы доставки международных грузов ООО «ВЕТТ ТРАНС», в качестве их ликвидации рассмотрим новый маршрут транспортировки грузов из Китая в Москву: Цаохэцзин (Китай) — автомобильная перевозка до порта Шанхай, Китай — морская перевозка до порта Котка, Финляндия — автомобильная перевозка до Москвы (Россия).

Базис поставки FOB согласно Инкотремс 2020.



Рисунок 5 - Маршрут Цаохэцзин- Москва

Автомобильный довоз от склада до порта Шанхай составляет один день. Перевозка контейнеров морским транспортом занимает 30 дней, но с учётом возможных задержек судна на погрузке/выгрузке и плохих погодных условий, срок доставки может увеличиться до 35 дней.

Доставка автомобильным транспортом из Котки в Москву составляет два дня с учётом таможенного оформления.

В среднем перевозка осуществляется за 33-38 дней. В целом груз переправляется следующим образом. Контейнеры выходят из китайского морского порта Шанхай, проходят Индийский океан, Суэцкий канал, Средиземное море, Атлантический океан — Балтийское море и доходят до порта Котка. Затем контейнеры перегружаются на автотранспорт и следуют до Москвы по автотрассе М10 через Выборг — Санкт-Петербург. Перевозка одного 40-футового контейнера по этому маршруту обойдется примерно в 4500 долларов США.

Перевозки через финский порт Котка являются ключевыми у компании-экспедитора «Cargoff» благодаря удобному географическому положению и превосходно развитой инфраструктуре порта. Спектр предоставляемых логистических услуг в порту Котка очень широк, их качество признано международным сообществом. Ставки за хранение и простой в порту сравнительно невысокие, и иногда получателю даже выгоднее хранить груз в порту, нежели на складе временного хранения. В ближайшее время портовая и логистическая зона Котки будут расширены. Клиенты готовы платить порой на 1000$ дороже в расчёте на 40 футовый контейнер за точную, своевременную доставку и сохранность груза при транспортировке.

Автомобильная перевозка из порта Котка в Москву проходит по IX Панъевропейскому Международному транспортному коридору «Север-Юг», расстояние 992 километра. Данное направление является одним из наиболее популярных благодаря высокой конкуренции среди транспортно-экспедиционных компаний и большому количеству предложений на рынке. Высокая скорость доставки, мобильность, независимость от погодных условий и относительно невысокая стоимость дают большие преимущества автомобильному виду транспортировки из Котка в Москву. В сравнении с железно дорожным транспортом сроки на перевозку груза составят два дня,

обоими видами транспорта. Главный идентификатор выбора маршрута на данном направление является цена. В случае контейнерной перевозки железнодорожным транспортом она составит 110 400 рублей. В свою очередь перевозка автодорожным транспортом обойдет ООО «ВЕТТ ТРАНС» в 90 000 рублей. Это позволяет произвести перевозку до склада в Москве качественно по относительно невысокой цене.

Среди основных преимуществ можно выделить:

- Зона свободной экономической торговли;
- ООО «ВЕТТ ТРАНС» имеет собственного таможенного брокера;
- Ключевой маршрут для экспедитора;
- Невысокие ставки за хранение и простой в порту.

Транспортировка осуществляется по базису FOB Инкотермс-2020 (FOB — англ. free on board) — свободно на борту) Согласно этому условию продавец обязан за свой счет поставить товар на борт судна и оплатить экспортные пошлины. Покупатель должен за свой счет зафрахтовать судно, оплатить товар, обеспечить его перевозку после поставки.

Далее рассмотрим расчет стоимости перевозки по предлагаемому маршруту (см. таблицу 8).

Таблица 8

Расчет стоимости перевозки по предлагаемому маршруту ООО «ВЕТТ ТРАНС»

Описание	Расчет
Тракинг (40 км) – от склада отправителя (Цаохэцзин) до порта Шанхай (автотранспортом)	50$ = 2798 рублей Курс на 01.04.2017 г. 1S = 55,96 руб.
Морской фрахт FOB Шанхай до порта Котка (морским транспортом)	700$ = 39172 рублей Курс на 01.04.2017 г. 1S = 55,96 руб.
Комиссия отправителя в порту Шанхай	150$ = 8394 рублей Курс на 01.04.2017 г. 1S = 55,96 руб.
Комиссия агента в порту Восточный	150$ = 8394 рублей Курс на 01.04.2017 г. 1S = 55,96 руб.
Тракинг (992 км) – по маршруту порт Котка-Москва (автотранспортом)	1230$ = 68830,8 рублей Курс на 01.04.2017 г. 1S = 55,96 руб.

Цена транспортировки груза от Шанхая до порта Котка включает в себя фрахт, надбавки BAF, CAF, ISPS, плату за прохождение Суэцкого канала, пиратский сбор (сбор за риск разбоя, особенно при прохождении прибрежных вод Сомали), THC, портоые сборы (Котка), плата за релиз/разрешение на выдачу груза, плата за хранение груза в порту (Шанхай и Котка) (см. таблицу 9).

Таблица 9

Расходы на перевозку по маршруту Шанхай (Китай) – порт Котка (Финляндия)

Расходы	Стоимость (долл. США)	Стоимость (руб)
Морской фрахт	700$	39172
CAF (коэффициент на валютные колебания - 6,77%)	59,43$	3325,7
BAF (поправочный коэффициент на бункер)	420$	23503,2
THC POL (терминальная обработка груза в порту погрузки)	170$	9513,2
China handling (плата за погрузочно-разгрузочные работы)	50$	2798
ISPS (надбавка за безопасность)	6$	335,8
Release (оплата за документарное обеспечение)	23,8$	1331,8
Portdue (портовые сборы)	59,63$	3336,9
Piracyfee (плата за риск нападения пиратов)	20$	1119,2
Suezfee (плата за прохождение Суэцкого канала)	36$	2014,56
Finhandling (плата за погрузо-разгрузочные работы в порту Котка)	61,2$	3424,8
Общая стоимость в рублях	1606,06	89875,12

Структуру расходов на перевозку на перевозку по маршруту Шанхай (Китай) – порт Котка (Финляндия) представим на рисунке 6.

Таким образом, полная стоимость доставки международного груза компанией ООО «ВЕТТ ТРАНС» по предлагаемому в рамках данной работы маршруту будет составлять 178291,92 рублей.

При мультимодальных перевозках сетевой график основан на учете ключевых параметров, применяемых для принятия оптимального управленческого решения. В большинстве случаев в каждой работе в

качестве критериев выбора варианта доставки используются время доставки, а также стоимость.

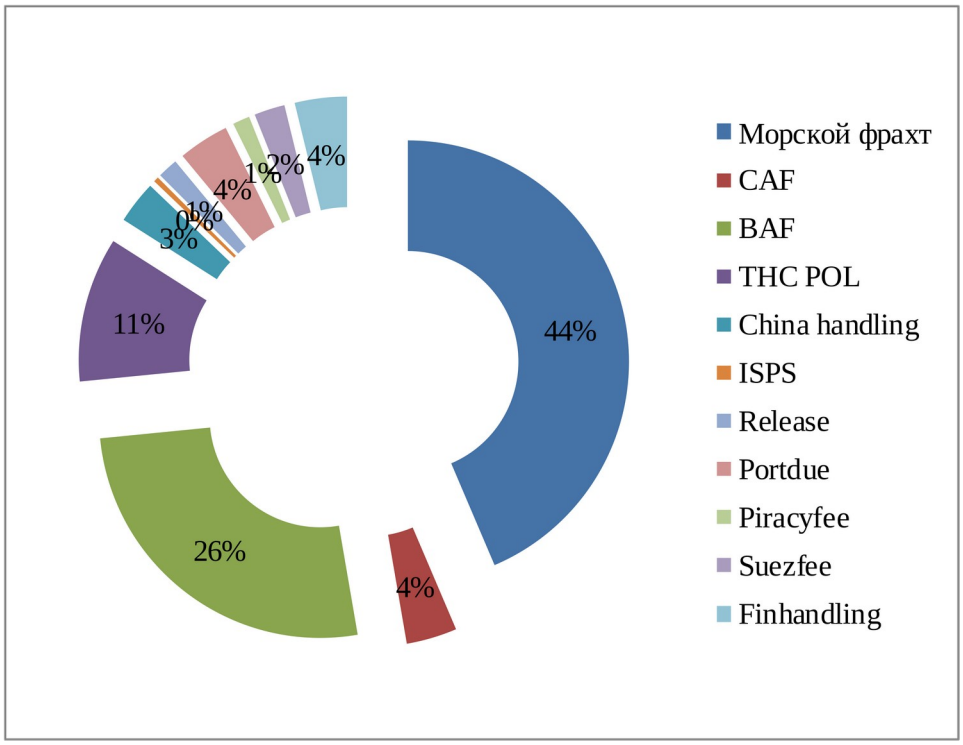


Рисунок 6 - Структура расходов на перевозку на перевозку по маршруту Шанхай (Китай) – порт Котка (Финляндия), %

Исходя из этих параметров можем определим оценку стоимости груза и доставки с учетом фактора времени по формуле:

$$S = (C + CT) + (1 + \Delta)^n$$

где:

S – интегральная оценка стоимости доставки груза с учетом критериев выбора доставки;

C – стоимость груза;

CT – стоимость перевозки;

$(1 + \Delta)^n$ – множитель наращивания процентов по процентной ставке за n периодов;

n= T/365.

Таким образом, каждый вариант в логистической цепи поставок характеризуется тремя критериями: временем доставки, стоимостью

доставки и выше приведенным интегрированным показателем.

Рассмотрим различные варианты доставки грузов, используемых компанией ООО «ВЕТТ ТРАНС» на международном маршруте Москва – Таллин. Определим наиболее оптимальную альтернативу транспортировки груза в смешанном сообщении на основе сетевого графика, за основу взяв данные стоимости и времени доставки каждого этапа перевозки.

Анализируемые варианты транспортировки грузов по данному маршруту представлены в таблице 10.

Таблица 10

Варианты транспортировки грузов

Характеристика	45-футовый high cube контейнер (увеличенной ёмкости) (автомобильная)	40-футовый стандартный контейнер (мультимодальная)	20-футовый стандартный контейнер (мультимодальная)
Длина	45' = 13716 мм	40' = 12192 мм	20' = 6096 мм
Ширина	8'0" = 2438 мм	8' = 2438 мм	
Высота	9'6" = 2896 мм	8'6" = 2591 мм	8' 6" = 2591 мм
Максимальная масса брутто	77117 lbs = 34934 кг	67200 lbs = 30480 кг	52910 lbs = 24000 кг
Масса тары	9921 lbs = 4494 кг	8600 lbs = 3900 кг	4585 lbs = 2080 кг
Максимальная загрузка	67196 lbs = 30440 кг	58600 lbs = 26580 кг	48325 lbs = 21920 кг
Объем	3019 cub.ft. = 82,5 м³	2392 cub.ft. = 67,7 м³	1197,25 cub.ft. = 33,9 м³

В ходе расчетов, рассмотрим следующие параметры: время, необходимо для исполнения всего перечня работ нахождения груза в пути (для каждой логистической операции), общая стоимость доставки (для каждой логистической операции).

Рассмотрим основные параметры для различных маршрутов транспортировки (см. таблицу 11).

Сетевой график представлен на рисунке 7.

Таблица 11

Перечень работ

№ работы в графике	Характеристика	Стоимость, €	Время, дни
a-b	Оформление экспортной таможенной декларации	89	1
b-g	Автодоставка груза на таможенный терминал – контейнер объемом 82,5 м³	5300	7
b-c	Подача контейнера, загрузка, автодоставка, ж/д погрузка	415	1
b-d	Автодоставка, подача контейнера, загрузка в порт	480	1
g-j	Терминальные услуги	120	1
j-o	Проведение таможенного оформления	680	1
c-f	Транспортировка по железной дороге до станции	4400	7
f-k	Станционный сервис	235	1
k-n	Проведение таможенного оформления на ж/д станции	720	1
d-e	Доставка морским транспортом в порт	1995	7
e-l	Портовые операции	-	1
l-m	Таможенное оформление в порту	310	1
m-q	Автодоставка до склада получателя	1250	2
n-q	Автодоставка до склада получателя	340	1
o-q	Автодоставка до склада получателя	390	1

Как показывают данные рисунка 7 такие работы, как: терминальные услуги, станционный сервис, портовые операции осуществляются на одном уровне, то есть одновременно исходя из выбранного варианта транспортного средства для доставки.

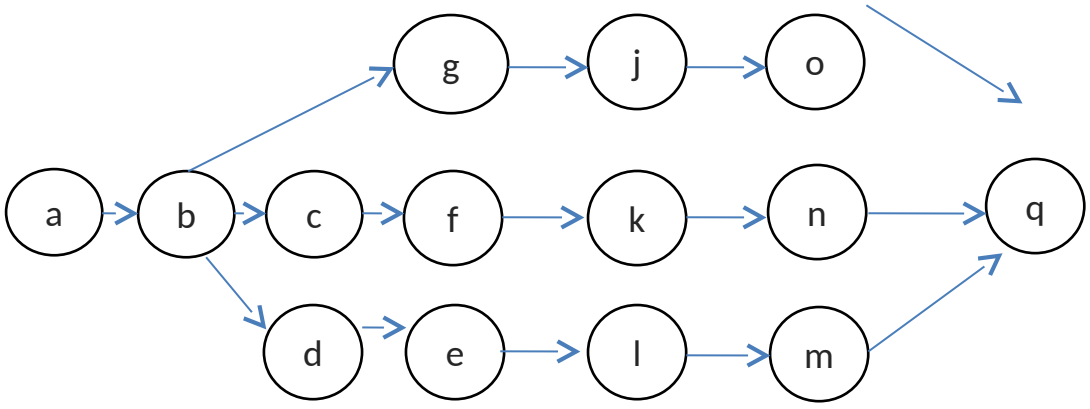


Рисунок 7 - Сетевой график различных способов доставки

Структура стоимости работ представлена на рисунке 8.

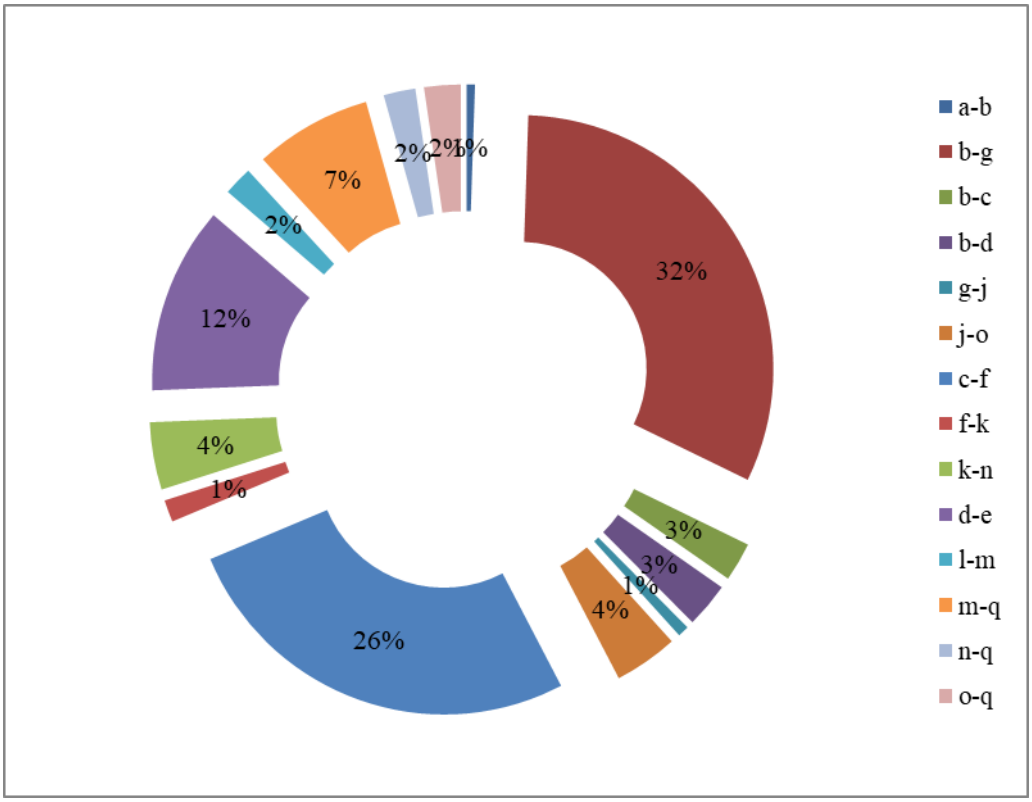


Рисунок 8 - Структура стоимости работ, %

Как показывают данные рисунка 8, наибольший удельный вес в структуре стоимости работ имеет транспортировка по железной дороге до станции, то есть данная операция является наиболее затратной и дорогостоящей.

Так же значительную долю имеет автодоставка груза на таможенный терминал – контейнер объемом 82,5 м³ - 32% от общей величины затрат.

Результаты расчета по формуле, указанной выше, приведены в таблице 12.

Таблица 12

Результаты расчета

№ маршрута	Вид транспорта	Объем	Схема доставки	Время	Стоимость	Интегральная оценка	n
1	Авто	82,5 м³	a-g-j-o-q	11 дней	6579	26655,45	0,0301369
2	Авто+ж/д	67,7 м³	a-b-c-f-k-n-q	12 дней	6199	26281,22	0,0328767
3	Авто+морской	33,9 м³	a-b-d-e-i-m-q	13 дней	4124	24206,03	0,0356164

Для расчета интегральной оценки по формуле 1 необходима стоимость товара, доставляемого различными способами и размер банковской ставки. В данном расчете мы принимаем условные величины в целях отражения влияния именно видов используемого транспорта, а именно: стоимость товара (груза) примем как 20 000 € и банковская ставка в размере 10%.

Таким образом (1+Δ) = (1+0,1) = 1,1. Исходя из данного расчета, определим n для каждого маршрута как T (время доставки), деленное на 365.

Распишем нахождение интегральной оценки (S) для каждого маршрута:

$$S_1 = (20000 + 6579)*(1+0,1)^{0,0301369} = 26655,45$$

$$S_2 = (20000 + 6199)*(1+0,1)^{0,0328767} = 26281,22$$

$$S_3 = (20000 + 4124)*(1+0,1)^{0,0356164} = 24206,03$$

Результаты расчета приведены в таблице 13.

Далее для расчета относительных значений параметров по различным вариантам доставки найдем минимальные среди ключевых значений показателей: стоимости и приведенной стоимости.

Чтобы привести полученные данные в относительный вид, поделим элементы каждого столба на выявленное минимальное значение.

Таблица 13

Относительные значения параметров

Номер маршрута	Стоимость, €	Время, дни	Приведенная стоимость, €
1	1,595295829	1	1,101190488
2	1,503152279	1,090909091	1,085730291
3	1	1,181818182	1

Затем при помощи критериев Лапласа, Вальда, Сэвиджа и Гурвица определим наиболее оптимальный маршрут доставки груза с учетом неопределенности через поиск минимальных значений (см. таблицу 14).

Таблица 14

Выбор наиболее оптимального варианта доставки

Номер маршрута	Критерий Лапласа	Критерий Вальда	Критерий Сэвиджа	Критерий Гурвица
1	0,944676951	1,595295829	0,595295829	1,297647915
2	0,128905987	1,503152279	0,503152279	1,25157614
3	0,241970725	1,181818182	0,181818182	1,090909091

Таким образом, исходя из расчета приведенной стоимости доставки по различным схемам маршрута, можно сделать вывод, что наиболее оптимальным и эффективным способом доставки является мультимодальная перевозка, сочетающая доставку автотранспортом и морским путем с использованием 40-футовго стандартного контейнера.

Основываясь на критериях принятия решения и данных таблицы 2.14, можно сделать вывод, что самым оптимальным маршрутом доставки выбранного нами условного груза является третий вариант, с использованием автомобильного и морского транспорта.

Так же стоит отметить, что оптимальность выбора именно этого способа транспортировки объясняется также привлекательными условиями организации таможенного оформления в морском порту и невысокой стоимостью морского фрахта. Используя третий вариант доставки, производитель товара (груза) имеет высокую гарантию сохранности, как мелкогабаритного, так и объемного груза, а также морская доставка в особенности с применением контейнера помогает обеспечить легкость перегрузки.

3.2. Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Для сравнения были сопоставлены фактический маршрут Цаохэцзин-порт Восточный-Москва и предлагаемый маршрут Цаохэцзин-Котка-Москва. Основными критериями оценки являются:

1. Стоимость перевозки;

2. Время доставки;

3. Сохранность груза;

4. Надёжность участников процесса транспортировки;

5. Условия перевозки согласно базиса поставки ИНКОТЕРМС-2020.

По итогам проведенного исследования можно составить рейтинго-бальную таблицу для оценки эффективности предлагаемого маршрута (см. таблицу 15).

Таблица 15

Балльно-рейтинговая оценка мультимодальных маршрутов перевозок грузов из Китая в Россию

Критерий оценки	Вес критерия	Маршрут Цаохэцзин-порт Восточный-Москва	Маршрут Цаохэцзин-Котка-Москва
Стоимость перевозки	0,3	3	5
Время доставки	0,2	4	4
Сохранность груза	0,25	4	5
Надёжность участников процесса транспортировки	0,15	2	5
Условия перевозки	0,1	4	5
Итоговая оценка		3,4	4,8

Оценка критериев проводится по пятибалльной системе, где:

5 — отлично,

4 — хорошо,

3 — удовлетворительно,

2 — плохо,

1 — очень плохо.

Критерии оценки:

1. Стоимость перевозки — включает в себя помимо оплаты основной перевозки и фрахта дополнительные сборы и расходы на таможенное оформление;

2. Время доставки — включает в себя время на основную перевозку и время на погрузочно-разгрузочные операции;

3. Сохранность груза — вероятность хищения груза в процессе транспортировки и промежуточного хранения;

4. Надёжность участников процесса транспортировки — гарантия выполнения договорных обязательств: подача транспортного средства в оговоренные сроки, перевозка по согласованному маршруту в установленные сроки, соблюдение конфиденциальности и гарантия неразглашения информации третьим лицам, информирование об изменении условия транспортировки.

5. Условия перевозки — согласно базиса поставки ИНКОТЕРМС-2020, страхование перевозки и груза, ответственность каждого участника процесса перевозки.

Стоит выделить риски и ограничения в работе компании в условиях действия санкций:

- сложности с оплатой партнерам-иностранцам и международным перевозчикам из-за санкций в финансовой сфере;

- отказ некоторых зарубежных партнеров работать с российскими предпринимателями;

- введение новых пошлин для российских экспортеров в некоторых странах.

Графически балльно-рейтинговую оценку мультимодальных маршрутов перевозок грузов из Китая в Россию представим на рисунке 9.

Проведя анализ фактического и предлагаемого маршрутов перевозок грузов, можно выявить оценки эффективности предложенных мероприятий, а также учесть возможные риски по основным показателям. Итоговая оценка предлагаемого маршрута Цаохэцзин-Котка-Москва составила 4,8, что говорит об эффективности предлагаемых мер.

При планировании маршрута перевозки груза следует внимательно подойти к выбору вида транспорта. В случае, приведённом в данной работе, когда контейнерный груз требуется перевезти на дальнее расстояние из города Цаохэцзин (Китай) в город Москва, которые не имеют прямых

водных путей сообщения, следует использовать железнодорожный вид транспорта. Выбор предлагаемого маршрута можно обосновать тем, что разница в цене по сравнению с автомобильным транспортом приблизительно в 3 раза ниже, и что немаловажно для грузоотправителя, многие компании предлагают доставить груз железнодорожным транспортом за 5-8 дней, что незначительно отличается от срока доставки автомобильным транспортом.

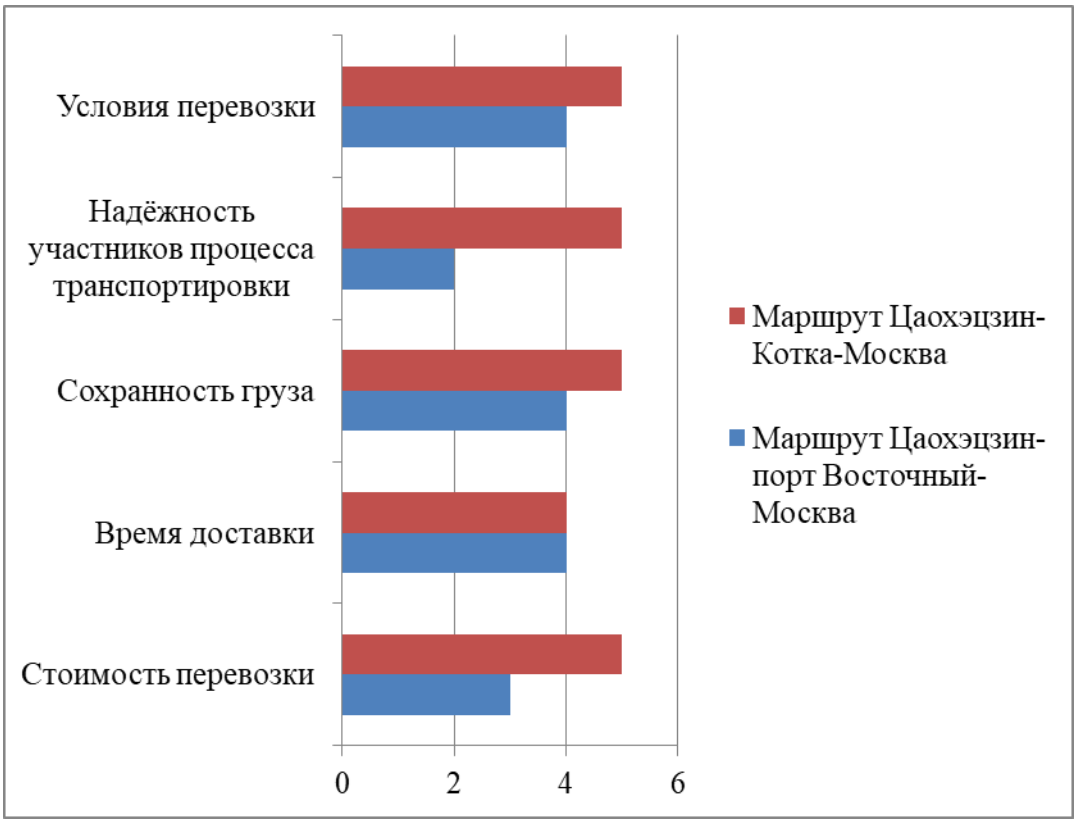


Рисунок 9 - Балльно-рейтинговая оценка мультимодальных маршрутов перевозок грузов из Китая в Россию

Также, для построения и выбора оптимального маршрута сотрудники компании могут использовать сетевое моделирование. Построение сетевого графика и выбор с помощью него оптимального маршрута поможет сократить используемые ресурсы. Компания обычно организует вывоз груза из порта или дальнейшую его транспортировку посредством ранее налаженных контактов, но руководству и менеджерам компании следует учитывать, что на сегодняшний день на рынке транспортных услуг появляются новые компании, которые предлагают выгодные тарифы и

условия на перевозку (например, при перевозке нескольких контейнеров предлагается скидка). Данные рекомендации составлены после анализа маршрута Цаохэцзин – Киото – Москва, то есть для определенного маршрута.

Таким образом, в практической части был проведен анализ маршрута Цаохэцзин – Киото – Москва, и установлено, что предлагаемый маршрут является наиболее подходящим маршрутом. Следует отметить, что точный срок доставки установить нельзя, так как на перевозку влияет слишком большое число факторов. Здесь роль может сыграть как род груза, так и вид транспорта, используемый для перевозки, или место прохождения таможни, загруженность порта, погодные условия и т.д. Задержка по времени может возникать в зависимости от проблем, возникающих на том, или ином виде транспорта. В случае, если груз неоднородный, его требуется крепить внутри контейнера в пункте отправления.

При перевозке морем существуют следующие проблемы и риски, замедляющие доставку:

1. Плохие погодные условия (шторм, тайфун, туман и др.);
2. Задержки при погрузочно-разгрузочных операциях в порту;
3. Простои за счет маленькой пропускной способности каналов, портов;
4. Хищение грузов (пиратство);
5. Возможные экологические проблемы при перевалке грузов и обработке судов.

При перевозке железной дорогой существуют следующие проблемы и риски, замедляющие доставку:

1. Дороговизна железнодорожных перевозок, которая заключается не только в высоких тарифах.
2. Постоянный рост тарифов на перевозки, связанный с отсутствием конкуренции и монопольным положением ОАО «РЖД».

3. Неразвитая инфраструктура Транссибирской магистрали, не соответствующая существующим объёмам движения поездов: недостаточное количество и длина приёмоотправочных путей на станциях, невысокие скорости движения грузовых поездов и необходимость их постановки под обгоны на станциях пассажирскими и пригородными поездами. Таким образом, вместо заявленных двух-трёх недель, перевозки, могут занимать более месяца.

4. Непредсказуемость сроков доставки, связанная с отсутствием инфраструктуры по контролю за движением поездов. Системы автоматизированной идентификации подвижного состава (САИПС) расположены только на границах железных дорог. Таким образом, на расстоянии до 2000 км (около недели пути) невозможно определить точное местонахождение вагонов.

5. Повышенный износ подвижного состава, приводи к порче груза по причине вибраций, вызванных плохим состоянием железнодорожного пути.

6. Зачастую приходится долго ждать платформу для контейнера, особенно это относится к порту «Восточный». Если станция назначения находится в отдалённом регионе на немагистральной линии, то время перевозки контейнера может увеличиться на срок от двух и более недель. В результате груз простаивает на сортировочных станциях, что ведёт к временным и финансовым издержкам.

7. Низкая сохранность груза (зависит от рода вагона и перевозимого груза, однако на железной дороге нередки случаи хищений и краж).

При перевозке автомобильным транспортом могут возникнуть следующие проблемы, замедляющие, или осложняющие доставку:

1. Если груз дорогой (таможенные платежи более 60 000 евро), то оформляется банковская гарантия (расширение ответственности по книжке МДП). В другом случае груз перевозится под конвойным сопровождением до склада в Москве.

2. Если груз тяжёлый — перевес (на весах при весовом контроле).

3. Перевес по осям. Перевозка тяжеловесных грузов с превышением максимальной массы или нагрузки на ось, указанных в специальном разрешении, более чем на 15% влечет наложение административного штрафа в размере 5000 руб.

4. Неправильное заполнение документов.

5. Неправильная загрузка контейнера.

6. Отсутствие сертификатов при их необходимости.

Таким образом на основе проведенных исследований помимо преимуществ в сокращении затрат и времени, можно выделить следующие положительные моменты для компании-производителя «Xinyue Standard» и компании-покупателя ООО «ВЕТТ ТРАНС».

Основные преимущества для компании-производителя «Xinyue Standard»:

1. Возможность планирования отправки продукции со склада;

2. Сокращение запасов;

3. Увеличение объёмов производства и количества поставок;

4. Совершенствование планирования производственного процесса;

Основные преимущества для компании-покупателя ООО «ВЕТТ ТРАНС»:

1. Передача транспортировки в аутсорсинг и, как следствие, экономия в сегменте транспортной логистики компании;

2. Повышение качества перевозочного процесса и совершенствование технологии доставки грузов в международном сообщении за счёт использования опыта компании-аутсорсера;

3. Использование передовых технологий в области транспортной логистики;

4. Сокращение расходов на транспортировку позволяет инвестировать высвободившиеся средства в развитие компании, в том числе, в увеличение объёмов закупок.

Выводы по главе 3.

Итак, внедрение оптимального варианта доставки грузов поможет сократить стоимость перевозки, повысить сохранность перевозимого груза, максимально возможно задействовать человеческие ресурсы и логистическую инфраструктуру, упростить процедуру оформления документации.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления транспортной логистики, формируется механизм сокращения логистических затрат на неэффективные операции при продвижении груза от грузоотправителя к грузополучателю, что позволяет сэкономить собственные средства предприятия и его клиентов, а также получить возможность генерирования дополнительной прибыли от хозяйственной деятельности.

Заключение

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.

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.

Организация логистического процесса производственного предприятия направлена на обеспечение беспрепятственного и своевременного перемещения груза на всех этапах (фазах) движения сквозного материального потока.

Определение требований к логистической инфраструктуре предприятия связано с особенностями технологии и организации производственного процесса, видом выпускаемой продукции, характеристиками спроса на готовую продукцию. Формирование и развитие транспортно-логистической системы предприятия зависит от организационного, кадрового, технического, технологического и информационного обеспечения. Использование современных технических средств и программных продуктов способствует увеличению объемов производства, уменьшению времени на транспортировку грузов в пределах предприятия, сокращению непроизводительных потерь.

Эффективность логистической системы предприятия – это сложная и многомерная концепция, которая объединяет различные измерения для ее определения и различные показатели измерения, поскольку она остается предметом восприятия, и не все участники одинаково воспринимают производительность. С другой стороны, она связана с видением предприятия, его стратегией и целями.

Объектом исследования в работе выступает компания ООО «ВЕТТ ТРАНС».

Основные услуги компании: перевозка ценных грузов по всему миру; сопровождение ценных грузов; хранение ценных грузов; оформление выставочных грузов; курьерская доставка ценных грузов физическим лицам в любую точку России; консалтинговые услуги; услуги по подготовке и обеспечению опробования и клеймения изделий из драгметаллов; услуги по биркованию ювелирных изделий.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены основные проблемы в логистической системе компании ООО «ВЕТТ ТРАНС»:

- 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.

Внедрение оптимального варианта доставки грузов поможет сократить стоимость перевозки, повысить сохранность перевозимого груза, максимально возможно задействовать человеческие ресурсы и логистическую инфраструктуру, упростить процедуру оформления документации.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления транспортной логистики, формируется механизм сокращения логистических затрат на неэффективные операции при

продвижении груза от грузоотправителя к грузополучателю, что позволяет сэкономить собственные средства предприятия и его клиентов, а также получить возможность генерирования дополнительной прибыли от хозяйственной деятельности.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. – Режим доступа: http://base.garant.ru/10164072/ (дата обращения: 20.06.2023).
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) "Об обществах с ограниченной ответственностью" – Режим доступа: http://base.garant.ru/10105712/ (дата обращения: 20.06.2023).
3. Айбазова С.Х. Оптимизация системы логистики в бизнесе на основе теоретико-игровой модели: дис. канд. экономич. наук; спец. 08.00.13; защищена 2019 г. / Айбазова Сансавиль Хыйсаевна / Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М., 2019. – 147 с.
4. Андрюшин, И.В. Автоматизация логистических процессов с помощью программного обеспечения / И.В. Андрюшин // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы. Материалы II Международной научно-практической конференции. – Ставрополь, 2023. – С. 41-44.
5. 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, 2020. – 264 с.
6. Быкова О.Н., Пустохина И.В. Вызовы и перспективы развития рынка транспортно-логистических услуг // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 1. С. 63-70.
7. Васильева Е.А. Логистика / Е.А. Васильева, Н.В. Акканина, А.А. Васильев. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 144 с.
8. Волгин В. В. Склад. Логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. – М.: Дашков и К, 2018. – 724 с.
9. Воронина М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Воронина. – М.: Дашков и К, 2019. – 399 с.
10. Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на

основе логистики / А.М. Гаджинский. – М.: Дашков и К, 2018. – 324 с.

11. 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.

12. Гарипова Г.Р. Логистика крупнотоннажных непрерывных химико-технологических систем / Г.Р. Гарипова, А.И. Шинкевич, И.Р. Хамидуллин. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. – 140 с.

13. Герасименко А. Финансовый менеджмент – это просто: базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 481 с.

14. Герасимов Б.И. Основы логистики: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков В. Д. Жариков. – М.: Форум, 2018. – 304 с

15. Герцик, Ю. Г. Разработка критериев эффективности логистических систем замкнутого цикла для использования с инструментами контроллинга / Ю. Г. Герцик, И. Н. Омельченко // Контроллинг. – 2023. – № 1(87). – С. 2-13.

16. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Глебова. – Саратов: Вузовское образование, 2020. – 274 с.

17. Демин В. Оптимизация логистики крупных промышленных предприятий / В. Демин, А. Даниелян // Логистика. - 2019. - № 1. - С.31-33

18. Дрожжин А.И. Логистика: Учеб. курс (учебно-методический комплекс) / А.И. Дрожжин. – М.: Маркетинг, 2018. – 256 с.

19. Дудник Д. В. Финансовый менеджмент / Д.В. Дудник, С.А. Дьяков, С.А. Бирюков. – М.: Российский государственный университет правосудия, 2020. – 63 с.

20. Дыбская В. Проектирование складской сети как составной части логистической инфраструктуры системы распределения / В. Дыбская // Логистика. 2019. № 8 (117). С. 16-21.

21. Егоров Ю. Н. Логистика: учебное пособие / Ю.Н. Егоров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 256 с.

22. Ельдештейн Ю. М. Логистика: учеб. пособие / Ю.М. Ельдештейн, И.Н. Двойцова; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2019. – 158 с.

23. Ермошина Н. П. Логистика / Н.П. Ермошина. – Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2019. – 81 с.

24. Жахонгиров И.Ж.Ў., Санталова М.С. Пути обеспечения эффективной работы транспортно-складского комплекса // Вестник Академии управления и производства. 2021. № 2-1. С. 39-48.

25. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход / М.Г. Зайцев. – М.: Дело, 2018. – 312 с.

26. Иващенко Г. Использование логико-математических моделей в логистике // Логистика. - 2019. - №1. - С.54-56.

27. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. М.: Новое знание, 2019. – 635 с.

28. Кандрашина Е. А. Финансовый менеджмент / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 220 с.

29. Канке А.А. Логистика: учебник / Канке А.А., Кошевая И.П. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Форум, 2019. – 384 с.

30. Козин М. Н. Методический подход к оценке эффективности внедрения сетецентрических технологий управления в материальном обеспечении организации / М.Н. Козин // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. № 3. С. 33-36.

31. Корнилов С. Н. Основы логистики / С. Н. Корнилов, А.Н. Рахмангулов, Б. Ф. Шаульский. – М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2019. – 304 с.

32. Кудрявцева С. С. Системный анализ в логистике / С.С. Кудрявцева. – Казань: Казанский национальный исследовательский

технологический университет, 2020. – 84 с.

33. Кухаренко О. Г. Финансовый менеджмент / О.Г. Кухаренко. – М.: Научный консультант, 2019. – 140 с.

34. Лавренко Е. А. Логистика. Практикум / Е.А. Лавренко, Д.Ю. Воронова. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2020. – 224 с.

35. Левкин Г. Г. Основы логистики / Г.Г. Левкин. – М.: Инфра-Инженерия, 2019. – 240 с.

36. Логистика / О.В. Верниковская [и др.]. – Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2019. – 268 с.

37. Логистика: монография / Л.А. Андреева [и др.]. – М.: Русайнс, 2019. – 271 с.

38. Лоскутова, Н. И. Системы логистического управления на предприятиях / Н. И. Лоскутова // Заметки ученого. – 2023. – № 3. – С. 271-278.

39. Лубенец Ю.В. Экономико-математические модели / Ю.В. Лубенец. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. – 84 с.

40. Медведев В. А. Информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок / В.А. Медведев, А.С. Присяжнюк. – СПб. Университет ИТМО, 2019. – 183 с.

41. Миротин Л. Б. Ресурсы логистики в управлении транспортным предприятием / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, Е.А. Лебедев. – М.: Инфра-Инженерия, 2020. – 228 с.

42. Мицель А. А. Сборник задач по имитационному моделированию экономических процессов / А.А. Мицель, Е.Б. Грибанова. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2019. – 218 с.

43. Накарякова В. И. Основы логистики / В. И. Накарякова. –

Саратов: Вузовское образование, 2019. – 267 с.

44. Николайчук В.Е. Транспортно-складская логистика: Учебное пособие / В. Е. Николайчук. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 452 с.

45. Нобукаца Ацума. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях / Ацума Нобукаца Кристофер Мартин, Хигаси Тосикацу. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2020. – 262 с.

46. Палагин Ю.И. Логистика – планирование и управление материальными потоками / Ю.И. Палагин. – СПб. Политехника, 2018. – 290 с.

47. 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. 2018. С. 53-55.

48. Попов, И.А. Логистическая стратегия при решении задач транспортного обеспечения логистической деятельности предприятия / И.А. Попов // Мировая наука. – 2023. – № 3 (72). – С. 86-91.

49. Пустынникова Е. В. Интегрированная логистика / Е.В. Пустынникова. – СПб. Интермедия, 2020. – 316 с.

50. Раимбекова, А. Б. Управление логистической деятельностью компании / А. Б. Раимбекова // Студенческий. – 2023. – № 16-3(228). – С. 18-23.

51. 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. 2018. Т. 15. № 2. С. 183-190.

52. Савин, Г. В. Сценарные варианты развития транспортно-

логистической системы цифрового типа / Г. В. Савин, В. В. Савина // В книге: Транспортно-логистическая система цифрового типа: от интеллектуальной транспортной системы до единой экосистемы. – Новосибирск, 2022. – С. 136-184.

53. Санталова, М. С. эффективность логистической системы / М. С. Санталова, А. Д. Габелков // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – № 2. – С. 73-82.

54. Саттаров Р. С. Логистика складирования / Р.С. Саттаров, Д.И. Васильев, Г.Г. Левкин. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 205 с.

55. 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., 2018. – 148 с.

56. Тебекин А. В. Логистика / А. В. Тебекин. – М.: Дашков и К, 2019. – 355 с.

57. Турманидзе Т. У. Финансовый менеджмент / Т.У. Турманидзе, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 247 с.

58. Формирование и развитие транспортно-логистической системы промышленного предприятия / Н. Б. Куршакова, G. G. Левкин, А. Н. Ларин [и др.] // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 2(37). – С. 105-114.

59. Харькин П.Д. Реорганизация производственной логистической системы промышленного предприятия / П.Д. Харькин // Политехнический молодежный журнал. 2019. № 2. С. 9-15.

60. Чугина Ю.В. Предложение по реорганизации логистической системы сельскохозяйственного предприятия / Ю.В. Чугина // В сборнике: Логистика - евразийский мост. Материалы XI международной научно-практической конференции. 2019. С. 177-182.

61. Шинкевич А.И., Лубнина А.А., Галимулина Ф.Ф. Экономические основы логистики и управления цепями поставок: практикум / А.И.

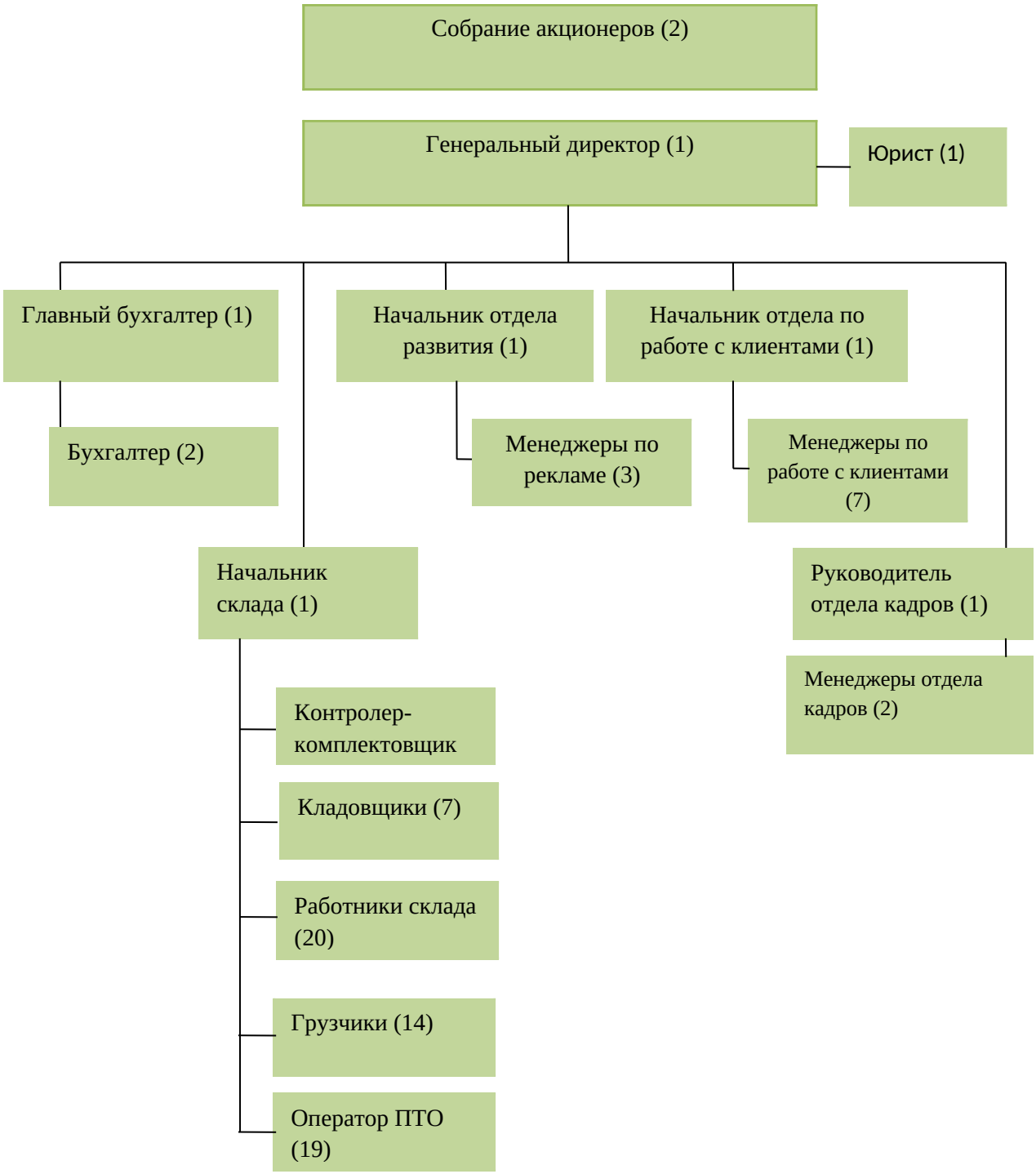
Шинкевич, А.А. Лубнина, Ф.Ф. Галимулина. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. – 80 с.

62. 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: 20.06.2023).

63. Как организовать и оптимизировать логистику на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://consultantpuls.ru/% (дата обращения: 20.06.2023).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура ООО «ВЕТТ ТРАНС»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Бухгалтерский баланс ООО «ВЕТТ ТРАНС»

ИНН 7716165694 **Форма по КНД 0710096**

КПП 504301001 **Форма по ОКУД 0710001**

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 года*	*На 31 декабря 2021 год*	*На 31 декабря 2020 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	130 211	118 444	88 853
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	52 527	56 790	57 371
	Запасы	1210	6 908	11 162	8 386
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	59 232	16 306	4 230
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	51 361	47 108	83 410
	БАЛАНС	1600	300 239	249 810	242 250
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	214 107	123 370	113 155
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	17 180	58 268	119 738
	Другие долгосрочные обязательства	1450	57 861	59 298	4 088
	Краткосрочные заемные средства	1510	64	191	390
	Кредиторская задолженность	1520	11 027	8 683	4 879
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	300 239	249 810	242 250

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

[4] Включая дебиторскую задолженность.

[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отчет о финансовых результатах ООО «ВЕТТ ТРАНС»

ИНН 7716165694 **Форма по КНД 0710096**

КПП 504301001 **Форма по ОКУД 0710002**

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 года.*	*На 31 декабря 2021 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	199 267	248 253
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(183 741)	(237 630)
	Проценты по уплате	2330	(1 289)	(3 040)
	Прочие доходы	2340	175 051	61 323
	Прочие расходы	2350	(84 492)	(56 428)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(14 059)	(2 263)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	90 737	10 215

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

Барсегян Армен Альбертович
ФИО


Подпись

«27» июля 2023 г.