

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере компании DLS)»

Студент

Ю. А. Соловьева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Соловьева Юлия Анатольевна

Тема работы: «Совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере компании DLS)»

Научный руководитель: Данилова Светлана Юрьевна

Актуальность данной работы заключается в том, что в современных условиях мирового рынка, сопровождающихся глубокими глобализационными процессами, расстановка сил определяется наиболее конкурентоспособными компаниями, способными получить конкурентные преимущества через сокращение издержек, внедрение новых технологий, улучшение управления.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузоперевозками.

Объект исследования – международная логистическая компания DLS.

Предмет исследования – организация и управление международными грузовыми перевозками.

Методы исследования: эмпирический метод (экономическое наблюдение); теоретические методы (теоретический анализ учебной литературы, синтез, сравнение и обобщение вышеуказанной информации); специальные методы (статистический метод, методы экономического анализа, расчетный метод). Практическая значимость данного исследования сводится к тому, что его результаты можно применить при анализе и совершенствовании организации и управления международными грузовыми перевозками в любой российской компании.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 34 источников. Общий объем работы без приложений составляет 47 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 3, рисунков – 1

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты организации транспортных перевозок.....	6
1.1. Понятие транспорта и его экономическая сущность .....	6
1.2. Выбор способа транспортного обеспечения и особенности организации транспортных перевозок.....	8
2. Анализ деятельности компании DLS.....	17
2.1. Финансово-хозяйственная характеристика компании DLS.....	17
2.2. Анализ организации международных грузоперевозок компании .....	29
3. Пути совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS .....	33
3.1. Мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании .....	33
3.2. Анализ эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS .....	37
Заключение .....	40
Список используемой литературы .....	42

## Введение

Данное исследование посвящено такому вопросу, как совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере компании DLS).

Актуальность данной дипломной работы заключается в том, что в современных условиях мирового рынка, сопровождающихся глубокими глобализационными процессами, расстановка сил во многом определяется наиболее конкурентоспособными компаниями, и, как следствие, компаниями, способными обеспечить себе их через сокращение издержек, внедрение новых технологий, усовершенствование управления.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в том, что научные и практические проблемы, поднимаемые в нем, непосредственно связаны с решением актуальных задач совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками.

Практическая значимость данного исследования сводится к тому, что его результаты можно применить при анализе и совершенствовании организации и управления международными грузовыми перевозками в любой российской компании.

Объектом данного исследования является повышение компания DLS, а предметом – организация и управление международными грузовыми перевозками.

Цель данной дипломной работы сводится к поиску путей совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками и достигается посредством следующих задач:

- изучить теоретические аспекты организации транспортных перевозок;
- узнать понятие транспорта и его экономическую сущность;
- рассмотреть выбор способа транспортного обеспечения и особенности организации транспортных перевозок;

- проанализировать деятельность компании DLS;
- дать финансово-хозяйственную характеристику компании DLS;
- осуществить анализ организации логистической деятельности компании DLS;
- выявить пути совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS;

Методологической основой исследования, используемой в данной дипломной работе, являются:

- эмпирический метод (экономическое наблюдение);
- теоретические методы (теоретический анализ учебной литературы, заключающийся в выделении и рассмотрении отдельных сторон, признаков, особенностей и свойств явлений, а также синтез, сравнение и обобщение вышеуказанной информации);
- специальные методы (статистический метод, методы экономического анализа, расчетный метод).

Структура данной дипломной работы такова:

- введение;
- теоретическая глава, состоящая из двух параграфов;
- аналитическая глава, состоящая из двух параграфов;
- практическая глава, состоящая из двух параграфов;
- заключение;
- список литературы.

## 1. Теоретические аспекты организации транспортных перевозок

### 1.1. Понятие транспорта и его экономическая сущность

Логистике как формальной управленческой дисциплине всего лишь несколько десятилетий, однако транспорту, основе ее обеспечения, гораздо больше лет. Роль транспорта в экономике сопоставима с ролью кровеносной системы в человеческом организме, поскольку без постоянного перемещения людей, материальных ценностей и прочего не сможет существовать экономика, как человек не может жить без кровоснабжения.

Понятие «транспорт» может трактоваться по-разному, но наиболее распространенные трактовки выглядят следующим образом:

- одна из главнейших отраслей материального производства, которая осуществляет перевозки пассажиров и грузов [13];
- совокупность технических систем, нацеленных на перемещение людей, грузов и информации из одного места в другое [25];
- совокупность всех видов путей сообщения, транспортных средств, технических сооружений и устройств на путях сообщения, которые обеспечивают процесс перемещения людей и грузов различного назначения из одного места в другое.

Транспорт – это отрасль материального производства, которая осуществляет перевозки грузов и людей [41]. Транспорт – это отрасль народного хозяйства, которая обслуживает разные виды и участки перевозок и располагает всеми видами перевозочных средств. Транспорт – это отрасль экономики, хозяйства, которая осуществляет перевозку пассажиров и грузов. В Кембриджском словаре английского языка говорится о том, что транспорт – это перемещение товаров или людей с одного места в другое.

Таким образом, с позиции комплексного подхода, на рассматриваемое понятие можно смотреть с таких точек зрения:

- отрасль хозяйства и производства;
- совокупность всех существующих способов перемещения;
- системное объединение всех способов передвижения и соответствующей инфраструктуры.

В наиболее общем смысле транспорт выступает в качестве:

- основного элемента любого производства;
- связующего звена между континентами, странами и городами;
- средства перемещения людей, а также обеспечения их жизненно необходимыми товарами [34].

В структуре общественного производства транспорт находится в сфере производства материальных услуг (Рисунок 1.1.)



Рисунок 1.1 - Место транспорта в структуре общественного производства [41]

Транспорт, обладая рядом особенностей, существенно отличается от других отраслей материального производства. Производственный процесс транспорта представлен процессом перемещения пассажиров и грузов в пространстве и времени. Особенность транспорта сводится к тому, что он не создает новых продуктов и не перерабатывает сырье. Продукция транспорта представлена перемещением пассажиров и грузов в пространстве и времени.

Таким образом, производственный процесс и продукция транспорта являются одним и тем же.

Транспорт является общим условием производства продукции, оказывает влияние на масштабы общественного производства и его скорость. При этом транспорт, который перемещает средства труда и рабочих внутри предприятий, рассматривается как внутрипроизводственный, а между странами, районами и предприятиями – как транспорт сферы обращения [34].

Таким образом, на основе вышеизложенного можно заключить, что существует много трактовок понятия «транспорт». С точки зрения комплексного подхода, рассматриваемое понятие можно трактовать как совокупность всех способов перемещения, системное объединение всех способов передвижения и соответствующей инфраструктуры, а также отрасль производства и хозяйства. Транспорт является элементом общественного производства и в ее структуре относится к сфере производства материальных услуг, играя немаловажную роль в экономике страны. К основным видам транспорта относятся железнодорожный, автомобильный, водный (морской и речной), воздушный и трубопроводный.

## 1.2. Выбор способа транспортного обеспечения и особенности организации транспортных перевозок

Выбор способа транспортировки грузов является одной из важных задач, которые решают грузовладельцы. При этом альтернативные варианты способа транспортировки обладают тремя самостоятельными, но взаимосвязанными направлениями – выбор одного или нескольких видов транспорта, выбор определенных транспортных средств вида или видов транспорта, выбор перевозчика, который доставляет груз. В целом выбор способа транспортировки грузов подвергается влиянию ряда объективных и субъективных факторов, которые можно свести к нескольким основным

факторам. Кроме того, в последние годы постепенно возросла важность системы управления транспортом.

Возможность выбора способа доставки грузов также определяется существующими в данном территориальном образовании видами транспорта, которые у потребителей транспортных услуг есть возможность выбирать. Таким образом, затраты на перемещение груза в данной возможности при выборе транспортных каналов товародвижения учитываются по установленным в рассматриваемом территориальном образовании тарифным платам за перевозки и другие услуги. В случае стратегической (перспективной) возможности выбора метода транспортировки – будущего развития транспортной сети в определенном территориальном образовании учитывают приведенные эксплуатационно-строительные затраты.

Варианты, ограничивающие выбор способа транспортировки, зависят от производственных и географических особенностей от дельных территориальных образований. По этой причине в ряде вариантов выбор способа перевозки грузов серьезным образом ограничен. Если говорить о мелкопартионных грузах, доставляемых потребителям на территориальные образования, обладающие развитой сетью путей сообщения, то выбор видов транспорта является весьма широким и может быть представлен железнодорожным, автомобильным, внутренним водным (при наличии судоходных рек) и воздушным.

Принципы выбора способа транспортировки представлены, прежде всего, сопоставимостью затрат на перевозку по разным видам транспорта, возмещаемыми потребителем транспортных услуг, то есть общими расходами на доставку грузов.

В процессе рассмотрения натуральных и стоимостных показателей сравниваемых вариантов сопоставляются элементы затрат на всем пути перемещения груза, то есть до склада грузополучателя от склада грузоотправителя, включая вероятные промежуточные перевалки грузов. Одновременно сопоставляются различия в структуре затрат по операциям

перевозочного процесса и видам транспорта, а расчеты по вариантам перевозок выполняются для равного объема грузов для одних и тех же пунктов перемещения.

Принцип обеспечения достаточной и достоверной информированности потребителей транспортных услуг (наличие экспедиторской службы, стоимость и качество транспортных услуг) выступает в качестве важной позиции в процессе принятия решения о выборе способа транспортировки. Объективная информация о транспортных услугах дает возможность потребителям данных услуг осуществлять оптимизацию и сравнительный анализ затрат для различных вариантов перевозок.

Показатели при выборе вида транспорта, который принимает участие в процессе перевозки, представлены количественными и качественными, которые, в свою очередь, классифицируются на общие для всех видов транспорта и специфические (частные), характерные для отдельных видов транспорта.

Факторы выбора способа транспортировки подразумевают учет формы собственности перевозчиков, разных вариантов банковского обслуживания, транспортных предприятий и транспортных средств, а также принятых систем страхования грузов (страхование груза на случай его повреждения или физической утраты, а также страхование ответственности перевозчика (экспедитора)) [31]. Также к факторам выбора транспорта относятся издержки, скорость, гибкость, регулярность обслуживания, безопасность.

Следует отметить, что критерии выбора способа перевозки груза классифицируются следующим образом:

- натуральные показатели, включающие объем и дальность перевозок, величину спроса на транспортные услуги, грузонапряженность, грузооборот, производительность труда, потребность в рабочей силе, потребность в топливно-энергетических материалах и ресурсах;
- стоимостные (экономические) показатели, включающие себе стоимость перевозок, цены и тарифы на перевозки и другие транспортные услуги,

стоимость грузовой массы, находящейся в процессе транспортировки, прибыль, фондоемкость, удельные капитальные вложения, рентабельность, процентные ставки по кредитам, акцизы, налоги, таможенные сборы;

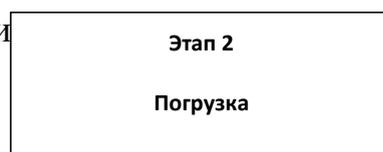
- технико-эксплуатационные характеристики видов транспорта, включающие дальность перевозки, скорость подвижного состава, грузоподъемность транспортного средства, производительная сила транспортных средств, провозная способность транспорта.



Рисунок 1.2 - Схема организации перевозок

На Рисунке 1.2 представлена схема организации перевозок.

Выбор способа транспорта обуславливается также видом транспорта, поскольку каждый из них обладает своими достоинствами и недостатками. Кроме того, каждый вид транспорта наделен собственными особенностями функционирования, некоторыми характеристиками путей сообщения и транспортных средств. Особенности каждого вида транспорта оказывают влияние на рациональные сферы его применения, по этой причине можно говорить об относительности выбора вида транспорта.



между

собой.

В работе предприятий не обязательно реализуются все этапы выбора подвижного состава. Часто в связи с ограниченной номенклатурой наличествующего автомобильного транспорта выбор становится очевидным после анализа характеристик предъявленного для перевозки груза.

По завершении выбора подвижного состава рассчитывают его потребленное количество [22].

Если говорить о критериях выбора определенного вида транспорта, если основа для выбора наиболее оптимального из них для определенной перевозки, служит информация касательно характерных особенностей разных видов транспорта.

Традиционно автомобильный транспорт используется для перевозок на короткие расстояния. Одним из основных его преимуществ является высокая маневренность. Данный вид транспорта обеспечивает регулярные поставки. Основные недостатки автомобильного транспорта таковы:

- сравнительно высокая себестоимость перевозок;
- сравнительно низкая грузоподъемность;
- вероятность угона автотранспорта и кражи груза.

Преимуществами железнодорожного транспорта выступают:

- невысокая себестоимость перевозки;
- возможность сравнительно быстрой доставки груза на большие расстояния;
- высокая приспособленность для перевозки различных партий грузов при любых погодных условиях.

Недостатками железнодорожного транспорта являются низкая возможность доставки в пункты потребления, а также монопольное положение. Главные преимущества морского транспорта сводятся к низким грузовым тарифам и высокой провозной способности. Недостатками морского транспорта являются его низкая скорость, жесткие требования к

креплению грузов и упаковке, малая частота отправок. Кроме того, морской транспорт существенно зависит от навигационных и погодных условий.

Преимущество речного транспорта сводится к низким грузовым тарифам. При перевозках грузов весом более 100 т. на расстояние более 250 км. этот вид транспорта является наиболее дешевым. Недостатками внутреннего водного транспорта являются малая скорость доставки, низкая доступность в географическом плане.

Главное преимущество воздушного транспорта сводится к большой скорости, возможности достижения отдаленных районов, а также высокой сохранности грузов. Недостатками являются зависимость от метеоусловий и высокие грузовые тарифы.

Трубопроводный транспорт позволяет обеспечить низкую себестоимость при наличии высокой пропускной способности. Уровень сохранности на этом виде транспорта является довольно-таки высокой. Недостаток – узкая номенклатура подлежащих транспортировке грузов.

Следует отметить, что от вида выбранного транспорта, в свою очередь, зависят особенности организации транспортных перевозок, которые целесообразно рассмотреть более детально.

Итак, если говорить о железнодорожной перевозке, то она регулируется Уставом железнодорожного транспорта (УЖД) [7] и Федеральным законом «О железнодорожном транспорте» [5].

Морская перевозка регулируется Кодексом торгового мореплавания Российской Федерации (КТМ) [3]. Перевозки морским транспортом классифицируются следующим образом:

- внутренние перевозки между портами РФ (большой каботаж);
- внутренние перевозки между портами одного моря Российской Федерации (малый каботаж);
- перевозки в заграничном сообщении;
- местные перевозки в пределах порта и его акватории.

Если говорить о перевозках на внутреннем водном транспорте, их регулирует Кодекс внутреннего водного транспорта (КВВТ) [2]. Этот договор обладает стандартной для традиционного договора перевозки конструкцией, отличия заключаются только в способах оформления договора (квитанция о приеме груза и накладная). При этом система документов похожа на железнодорожные документы. Разница между ними заключается в сроках приема грузов к перевозке.

Если говорить о воздушных перевозках, то договор воздушной перевозки регулируется Воздушным кодексом (ВК) [1].

Договор оформляется посредством грузовой накладной, составляемой отправителем. Провозную плату рассчитывают по тарифу или посредством соглашения сторон. Груз выдают на складе пункта (аэропорта) назначения. При этом невостребованные грузы подлежат реализации. Договор воздушной перевозки предусматривает дополнительные основания расторжения договора по инициативе перевозчика в случаях отказа грузоотправителя выполнять авиационные правила, наличия в грузе запрещенных предметов и веществ, нарушения таможенных и санитарных правил и т.д.

Если говорить об автомобильных перевозках, то они регулируются Уставом автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта [6].

Особенность данного договора сводится к тому, что грузоотправитель не доставляет до места погрузки, а перевозчик доставляет транспортное средство к месту нахождения груза.

Сдача груза к перевозке оформляется посредством товаротранспортной накладной, являющейся формой договора. Перевозки посредством автомобильного транспорта классифицируются следующим образом:

- децентрализованные (когда автотранспортная организация заключает договор с каждым, по заданию которых доставляет им грузы);
- централизованные (когда автотранспортная организация заключает договор с отправителем, по указанию которого доставляются грузы).

Если говорить о договоре буксировки, то он является разновидностью договора перевозки груза и регламентируется КТМ [3] и КВВТ [2]. Согласно Статье 225 Кодекса торгового мореплавания [4], в соответствии с договором буксировки владелец одного судна берет на себя обязанность за вознаграждение буксировать другое судно или другой плавучий объект на конкретное расстояние (морская буксировка), или в целях выполнения маневров на акватории порта, включая ввод судна или другого плавучего объекта в порт, или х вывода из порта (портовая буксировка).

Буксировка являет собой перемещение плота или судна методом толкания. Юридическая квалификация договора – возмездный, взаимный, может быть реальным или консенсуальным. Стороны в договоре представлены буксировщиком (владельцем судна) и клиентом (владельцем буксируемого объекта). В качестве буксировщика может выступать пароходство, пристань или порт. В качестве клиента может выступать любое лицо, заинтересованное в буксировке данного объекта.

Существенные условия договора – это его предмет. Предметом являются услуги по перемещению определенного объекта посредством толкания или тяги. Форма договора может быть разной. Договор морской буксировки заключают письменно. Договор портовой буксировки может заключаться устно. Соглашение о возложении обязанностей по управлению буксировкой на капитана буксирующего судна необходимо заключать письменно.

На речном транспорте письменная форма (накладная) является обязательной. Буксировка плотов по морю производится по коносаменту. Содержание договора обуславливается особенностями определенного буксировки, в частности, его объекта. Различают буксировку плотов, судов, других плавучих объектов. Буксировщик до приема определенного объекта к буксировке должен предоставить в определенном месте и в оговоренное время судно в виде тяги, а также произвести осмотр объекта, проверить пригодность и документы для буксировки.

Результаты осмотра фиксируют в специальном акте, на основании которого на ВВТ составляется транспортная накладная. В случае обнаружения определенных дефектов, владелец объекта может получить время для их устранения. Ответственность сторон схожа с договором перевозки груза. Есть особенности, регламентируемые КТМ, КВВТ.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно заключить, что выбор способа транспортного обеспечения является очень важным аспектом логистической деятельности и зиждется на определенных факторах, критериях, особенностях деятельности предприятия и уровне развития региона, на территории которого он находится. Кроме того, он тесно связан с выбором определенного вида транспорта, каждый из которых обладает рядом достоинств и недостатков. Организация транспортных перевозок зависит от выбранного вида транспорта и регламентируется рядом нормативно-законодательных актов, среди которых Устав железнодорожного транспорта (УЖД), Федеральный закон «О железнодорожном транспорте», Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации (КТМ), Воздушный кодекс (ВК), Устав автомобильного транспорта и городского наземно электрического транспорта и Кодекс внутреннего водного транспорта (КВВТ).

## 2. Анализ деятельности компании DLS

### 2.1. Финансово-хозяйственная характеристика компании DLS

DLS – это международная транспортно-логистическая компания, работающая на рынке более 30 лет (с 1986 года). В России компания представлена головным офисом в городе Москва, а также двумя складами в городах Одинцово и Санкт-Петербург. Центральный офис расположен по адресу: 121596, г. Москва, ул. Горбунова, д. 2, стр. 3, Б/ц «Гранд Сетунь Плаза», офис А809. Телефон компании: + 7 495 269 6290; e-mail: [info@dls-logistics.ru](mailto:info@dls-logistics.ru).

Российское отделение компании DLS, во взаимодействии с отделениями в Германии, Польше, Белоруссии и Казахстане, решает различные задачи складской и транспортной логистики.

Услуги, предоставляемые российским филиалом компании DLS, таковы:

- международные перевозки грузов из Европы в Россию и обратно, а также перевозки по территории России;
- складские услуги в Москве и Санкт-Петербурге;
- таможенное оформление;
- сборные и комплектные грузы FTL/LTL;
- рефрижераторные грузоперевозки;
- перевозки опасных грузов;
- морские перевозки FCL/LCL;
- грузовые авиаперевозки/срочная доставка грузов.

Также компания DLS предлагает в России широкие складские возможности. Общая емкость складов в Москве составляет 1800 паллето-мест (стеллажный склад на 800 паллето-мест класса В и блочный склад на

1000 паллето-мест класса В), а в Санкт-Петербурге – 6000 паллето-мест (многоярусный стеллажный склад на 6000 паллето-мест класса А с ветеринарным контролем).

Кроме филиала в России, компания DLS располагает широкой географией предприятий в виде 8 отделений, расположенных в местах, стратегически важных для торговли и экономики, в которых трудится более 230 специалистов.

Компания DLS осуществляет транспортные услуги по таким направлениям, как Польша, Россия, Прибалтика (Латвия, Эстония, Литва), Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды, Люксембург), Скандинавия (Финляндия, Швеция, Норвегия), Юго-Западная Европа (Италия, Португалия, Испания, Франция), Юго-Восточная Европа (Албания, Чехия, Румыния, Венгрия, Турция, Словакия, Словения, Сербия, Черногория, Молдавия, Македония, Хорватия, Греция, Болгария, Босния и Герцеговина), а также перевозки внутри Германии, России и Польши.

Компания DLS также оказывает широкий спектр транспортно-экспедиционных услуг, к которым относятся:

- комплекс складских услуг, включая ответственное хранение;
- таможенная очистка грузов;
- частичные и сборные грузы;
- перевозки воздушным транспортом;
- железнодорожные перевозки;
- морские перевозки и портовое экспедирование;
- национальные грузоперевозки по Германии, Польше и России;
- перевозка грузов из Прибалтики, стран СНГ, Юго-Восточной, Юго-Западной и Западной Европы, Скандинавии и обратно;
- экспортно-импортные перевозки из Польши и Западную Европу и обратно.

Перечень логистических услуг компании DLS весьма широкий и выглядит следующим образом.

1) Автомобильные перевозки. Включают перевозки тентами, рефрижераторные перевозки, перевозка опасных грузов, крупногабаритные грузы, мебельная логистика, бумажная логистика, перевозки сборных грузов, перевозка химических грузов.

2) Морские перевозки. Включают морской фрахт при импортных и экспортных перевозках, транзитные грузоперевозки между зарубежными портами/Crosstrades, pre-carriage/on-carriage – транспортировка морских контейнеров до и из порта автомобильным и/или железнодорожным транспортом, консолидация, хранение и обработка товаров, предназначенных для перевозки, экспедирование в порту, таможенное оформление в порту, страхование рисков при перевозках грузов в контейнерах.

Компания DLS организует доставку грузов морским транспортом из Европы, Индии, Северной и Южной Америки, Китая, Японии, Кореи и стран Юго-Восточной Азии. Кроме того, в сотрудничестве с ведущими судоходными линиями компания предоставляет морской фрахт между всеми крупнейшими портами мира, в том числе: Находка, Владивосток, Санкт-Петербург, Гамбург, Роттердам, Антверпен, Генуя, Валенсия, Стамбул, Буэнос-Айрес, Хьюстон, Лос-Анжелес, Джакарта, Сингапур, Калькутта, Мумбаи, Бусан, Нагоя, Токио, Гонконг, Нинбо, Шанхай, Циндао и т.д.

3) Железнодорожные перевозки. Подразумевают такие услуги, как железнодорожные перевозки грузов в контейнерах или в вагонах, консолидацию, хранение и обработку груза, предназначенного к отправке по железной дороге, контроль смены колеи на польско-белорусской границе, перевозку негабаритного груза железнодорожным транспортом, оформление сопроводительной, в том числе экспортно-импортной, документации, мониторинг статуса груза в процессе перевозки, сотрудничество с частными и государственными железнодорожными операторами, планирование полных

железнодорожных составов, профессиональное экспедирование и транспортные услуги согласно высоким стандартам качества.

Маршруты железнодорожных перевозок связывают регионы, страны и континенты, как то: страны Европы, Дальний Восток и центральные районы Российской Федерации, Казахстан и страны Центральной Азии. Для организации перевозки по железной дороге используются такие типы вагонов, как контейнерные платформы, крытые вагоны различных типоразмеров, изометрические вагоны, полувагоны, платформы для перевозки крупногабаритных грузов.

4) Интермодальный транспорт. Подразумевает осуществление перевозок по маршруту «Германия – Польша» посредством использования проекта «Коперник» в рамках 12 регулярных рейсов в неделю. В рамках этого проекта целые железнодорожные составы фрахтуются исключительно компанией DLS. 250 новых и современных трейлеров, гарантированное место в поезде и строгое соблюдение графика отправок, позволяют клиентам компании оптимизировать планирование отправок и пользоваться всеми преимуществами проекта «Коперник».

Проект «Коперник» располагает двумя поездами, которые связывают между собой важнейшие экономические зоны: г. Дуйсбург (Германия) с Варшавой (Польша) и г. Нойс (Германия) с г. Познань (Польша). Проект «Коперник» обладает собственным железнодорожным составом, компания полностью осуществляет планирование, диспозицию и контроль, доставку от и к месту погрузки, «рейсовый» транспорт, время в пути каждого из поездов 18 часов и 23 часа, в один трейлер или в один контейнер могут быть загружены до 29 тонн, есть возможность перевозки трейлеров и контейнеров, кроме того, системы погрузок отработаны.

5) Авиаперевозки. Грузовые авиаперевозки являются быстрым, надежным и безопасным способом доставки груза, при котором сводятся к минимуму задержки, повреждения и другие риски. Международная авиадоставка весьма востребована производителями и поставщиками самого

широкого спектра продукции, в частности организациями, несущими обязательства по гарантийному обслуживанию оборудования. В таких случаях нередко возникает задача быстро и без лишних хлопот доставить в нужное место необходимые узлы, запасные части и агрегаты.

Поэтому продукт компании DLS «Express Cargo» особенно выгоден для предприятий, поставляющих и обслуживающих комплексное оборудование, технологические линии, станки и машины. Комплекс услуг «Express Cargo» – это срочная доставка грузов воздушным транспортом, авиафрахт и доставка «От двери до двери».

В рамках данного комплекса компания DLS предлагает осуществление перевозок на условиях «от двери до двери» (Door-to-Door), помощь в подготовке всей необходимой транспортно-сопроводительной документации, таможенное оформление груза, поддержка в получении необходимых сертификатов, страхование груза по выгодным тарифам, авиаперевозки из Европы, США, Китая и Индии, а также удобные формы взаиморасчетов.

Авиаперевозки – профессиональные решения в широком спектре услуг компании DLS по организации международных грузоперевозок, в состав которых входят также ответственное хранение на складах и складская обработка, страхование и таможенное оформление, перевозка негабаритного, а также опасного груза и иные экспедиторские услуги.

б) Складские услуги. Услуги склада ответственного хранения – комплекс мер по размещению, хранению и обработке груза в сочетании с пунктуальностью и строгой отчетностью. Склады компании DLS в Москве и в Санкт-Петербурге расположены вдоль ключевых магистралей, на пути основных грузопотоков.

Комплекс услуг на складах компании DLS включает в себя ответственное хранение грузов в современно оснащенном складском помещении, погрузочно-разгрузочные работы с применением специализированной складской техники, погрузку и выгрузку паллетного груза или штучного товара, стеллажное хранение паллетных грузов,

напольное хранение неупакованных и негабаритных товаров, применение складских стратегий FIFO и/или LIFO в соответствии с задачами грузовладельца, упаковку груза и его сканирование на паллетах, маркировку груза, комплектацию и консолидацию груза, кросс-докинг, подготовку товарно-транспортной сопроводительной документации в соответствии с требованиями заказчика и действующего законодательства, инвентаризацию и составление отчетов, отражающих процесс производимых с грузом операций, а также организацию дальнейшей перевозки груза автотранспортом, воздушным либо по железной дороге.

7) Таможенное оформление. Представлено услугой «Euro East». В рамках этой услуги клиентам предлагаются: таможенная декларация (помощь в быстром и правильном заполнении), декларация для таможенной очистки грузов, возможность помещения груза на склад временного хранения, обеспечение уплаты таможенных платежей (пошлин, налогов и сборов), взаимодействие с таможенными агентами в Москве и Санкт-Петербурге, содействие в получении сертификатов, контроль и документальное сопровождение всех таможенных процедур и таможенных режимов, консультирование по всем вопросам, связанным с таможенными процедурами и организацией международных грузоперевозок.

Наряду с таможенным оформлением в соответствии с современными стандартами, предлагается широкий спектр логистических услуг, в том числе: таможенный склад, свободный либо консигнационный склад, дистрибуция в пределах Российской Федерации, международные грузоперевозки в третьи страны.

Следует отметить, что компания DLS в своей работе исповедует принципы качества, безопасности и заботы об окружающей среде. Более того, политика в области качества, защиты окружающей среды и безопасности осуществляется в соответствии со стандартами DIN EN ISO 9001 и SQAS No: 60836.

Грузы всегда хранятся и перевозятся с соблюдением самых строгих норм качества, безопасности и охраны окружающей среды. При рефрижераторных перевозках мы применяем систему менеджмента безопасности пищевой продукции (НАССР), перевозки фармацевтической продукции осуществляются в соответствии со стандартами GDP (Надлежащая Дистрибьюторская Практика), а химической продукции - в соответствии с требованиями Европейского Союза Федераций производителей химической промышленности (CEFIC).

Компания DLS в работе располагает такими инструментами, методами работы и активами:

- компетентность, надежность и безопасность;
- предоставление транспорта в течение 24-х часов;
- гарантированная доставка в установленный срок;
- собственный автотранспортный парк свыше 300 единиц;
- специально оборудованные автотранспортные средства для перевозки бумаги или для перевозки авиационного груза (Road Feeder Service);
- двухъярусные и двузонные рефрижераторы для перевозки грузов в заданном температурном режиме (плюс/минус);
- перевозка опасных грузов в соответствии с положениями SQAS;
- современная электронная система управления данными;
- компетентная помощь в подготовке экспортных и/или импортных документов [38].

Следует отметить, что организационная структура компании DLS является линейно-функциональной. В ее рамках осуществляется весь процесс управления: принятие управленческих решений и движение потоков информации, в которых принимает участие весь персонал. Подобная система управления отличается единством руководства (линейная связь) по отношению к процессу производства, а также специализацией функциональных подразделений с их компетенцией (функциональная связь)

по отношению к линейным подразделениям. Кроме того, в рамках линейно-функциональной организационной структуры соблюдается принцип единоначалия и одновременно наблюдается функциональное разделение управленческих работ, которые способствуют их более эффективному и качественному выполнению.

Это способствует четкому разделению обязанностей при управлении звеньями структуры, принятию находящимся во главе руководителем компетентных решений, стабильности работы, возможности выхода на новый уровень мощностей, быстрым результатам при организации новых процессов, сокращению трудозатрат, существенной экономии на масштабах в рамках рассматриваемого предприятия.

При этом функциональные подразделения самостоятельно отдают распоряжения нижестоящим звеньям, но только с точки зрения тех вопросов, которые определяет их функциональная специализация. Также все вышеперечисленное позволяет улучшать координацию деятельности в функциональных областях, обеспечивает эффективную и адекватную производственную реакцию предприятия, а также устраняет до минимума дублирование в функциональных областях.

К минусам линейно-функциональной организационной структуры можно отнести возможность высокой заинтересованности звеньевых руководителей в результатах только своего звена, проблемы взаимосвязи между звеньями, возможность непонимания работы ради общей цели, замедленная реакция на изменения на рынке и ограниченность звеньевых руководителей в принятии самостоятельных решений. Внедрение линейно-функциональной структуры управления на рассматриваемом предприятии обусловлено большим объемом предоставляемых услуг по нескольким основным направлениям.

Далее в целях анализа динамики основных показателей деятельности московского филиала компании DLS целесообразно составить Таблицу 2.1.

Следует отметить, что, несмотря на то, что во всех филиалах компании трудится более 230 человек, в московском филиале сотрудников меньше.

Анализ динамики показателей осуществлялся посредством формулы темпа прироста:

$$Y_i = \frac{Y_i - Y_{i-1}}{Y_{i-1}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

где  $Y_i$  – показатель текущего года;

$Y_{i-1}$  – показатель базового года [48].

Таблица 2.1 - Анализ динамики экономических показателей деятельности московского филиала компании DLS

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	433429 3,477	39344 88,44 1	4313 031,6 16	- 39980 5,036	-9,22	3785 43,17 5	+9,22
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	226535 7,118	22302 62,68 2	2546 878,8 28	- 35094 ,436	-1,55	3166 16,14 6	+14,2
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	206893 6,359	17042 25,75 9	1766 152,7 88	- 36471 0,6	-17,63	6192 7,029	+3,63
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	- 88466,0 76	- 93774 ,165	- 9625 3,074	- 5308, 089	+8,02	- 2478, 909	+2,58
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-1168 530,262	- 12777 77,67 5	-1 294 388,3 15	- 24463 07,93 7	+209,35	- 1151 919,6 22	+90,15
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	811940, 021	33267 3,919	3755 11,39 9	- 47926 6,102	-59,03	4283 7,48	+12,88

7. Чистая прибыль, тыс. руб.	403522, 806	41142 4,597	1002 97,97 7	7901, 791	+1,96	- 3111 26,62	-75,62
8. Основные средства, тыс. руб.	672237 3,558	68538 78,77 4	7882 970,5 62	13150 5,216	+1,96	- 7751 465,3 46	-98,33
9. Оборотные активы, тыс. руб.	331865 8,564	3689 941,1 21	3050 365, 090	37128 2,557	+11,19	- 2679 082,5 33	-72,6
10. Численность ППП, чел.	36	35	38	-1	-2,78	+3	+8,57
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1676,86 4	1619, 572	1931, 912	- 57,29 2	-3,42	+312, 34	+19,29
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	120397, 04	11241 3,96	1135 00,83 2	- 7983, 08	-6,63	+298 6,864	+2,66
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	46,58	46,27	50,84	-0,31	-0,67	+4,57	+9,81
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,64	0,57	0,55	-0,07	-10,94	-0,02	-3,51
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,31	1,07	1,41	-0,24	-18,32	+0,34	+31,78
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	18,73	7,71	8,71	-11,02	-58,84	+1	+12,97
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	80,52	38,74	32,48	-41,78	-51,89	-6,26	-16,16
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	23,26	21,83	26,81	-1,43	-6,15	+4,98	+22,81

### Продолжение таблицы 2.1

Таким образом, на основе данных Таблицы 2.1 можно сделать вывод об ухудшающейся финансовой ситуации в компании DLS. Несмотря на то, что динамика себестоимости продаж, валовой прибыли, себестоимости продаж и прибыли от продаж сходна и отличается положительной динамикой (уменьшение в 2017 году и повышение в 2018 году), динамика прибыли до налогообложения, налога на прибыль и чистой прибыли оставляет желать лучшего. Хотя прибыль до налогообложения в 2017 году относительно 2016 года повысилась на 45,33%, в 2018 году относительно 2017 года она сократилась на 68,58%.

Вкупе с огромным повышением налога на прибыль в 2017 году относительно 2016 года на 912,28% и небольшим его снижением в 2018 году относительно 2017 года (на чуть менее 8%) это привело к такому результату,

как снижение чистой прибыли на 75,62% в 2018 году относительно 2017 года, что можно расценивать как негативную динамику, несмотря на небольшое (на 1,96%) повышение данного показателя на 1,96% в 2017 году относительно 2016 года.

Динамика основных средств (повышение в 2017 года на 1,96% и снижение на 98,33% в 2018 году) указывает на увеличение денежных потоков на предприятии. Динамика оборотных активов (повышение в 2017 года на 11,19% и снижение на 72,6% в 2018 году) говорит о снижении дебиторской задолженности, что можно рассматривать как положительное явление

Если говорить о динамике численности промышленно-производственного персонала, то она обусловлена введением нового оборудования (и, как результат, сокращения одного работника, что отражается на динамике текучести кадров), а также введением новой технологии (и, как результат, наймом дополнительных работников), при это выглядит динамика численности промышленно-производственного персонала следующим образом: темп прироста в 2017 году по отношению к 2016 году сократился на 2,78%, в 2018 году по отношению к 2017 году повысился на 8,57%, а в 2018 году по отношению к 2016 году увеличился на 5,56%.

Анализируя фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала на рассматриваемом предприятии, следует отметить, что его динамика свидетельствует о положительных изменениях, поскольку, несмотря на то, что в 2017 году относительно 2016 года она снизилась на 3,42%, в 2018 году относительно 2017 года она увеличилась на 19,29%.

До определенной степени перемены в фонде оплаты труда сказались и на производительности труда работающего: в 2017 году относительно 2016 года она уменьшилась на 6,63%, а в 2018 году относительно 2017 года увеличилась на 2,66%.

К такому же выводу можно прийти при анализе динамики среднегодовой заработной платы работающего: в 2017 году относительно

2016 года она сократилась на 0,67%, а в 2018 году относительно 2017 года увеличилась на 9,81%.

Динамика фондоотдачи на предприятии такова: в 2017 году относительно 2016 года она снизилась на 10,94%, а в 2018 году относительно 2017 – на 3,51%. Основной причиной такого явления можно считать недостатки в использовании основных производственных фондов. И, тем не менее, в данном случае она обусловлена ростом капитальных вложений, нацеленных на улучшение условий труда, что все же можно считать положительным фактором.

Динамика оборачиваемости активов на предприятии такова: снижение в 2016 году относительно 2017 года на 18,32% и повышение в 2018 году относительно 2017 года на 31,78%. Это говорит об эффективном управлении капиталом.

Динамика рентабельности продаж такова: снижение в 2017 году относительно 2016 года на 58,84% и повышение в 2018 году относительно 2017 года на 12,97%. Это частично сопряжено с повышением себестоимости продукции, а частично – с падением спроса на продукцию.

Динамика рентабельности производства такова: снижение в 2017 году относительно 2016 года на 51,89% и в 2018 году относительно 2017 года – на 16,16%. Это частично связано с теми же причинами, которые обусловили снижение рентабельности продаж, а частично – с ухудшением использования производственных фондов.

Динамика затрат на рубль выручки такова: снижение в 2017 году относительно 2016 года на 6,15% и повышение в 2018 году относительно 2017 года на 22,81%. Это обусловлено повышением себестоимости продукции.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно заключить, что транспортно-логистическая компания DLS функционирует на рынке более 30 лет, предоставляет широкий спектр услуг, и хотя динамика ее показателей

говорит о ее развитии, деятельность компании нуждается в некоторых корректировках.

## 2.2. Анализ организации международных грузоперевозок компании

Изучив услуги, предоставляемые компанией DLS, а также проанализировав показатели ее финансово-хозяйственной деятельности, целесообразно ознакомиться с организацией логистической деятельности рассматриваемой компании.

Целесообразно произвести анализ процесса международных перевозок груза в компании DLS, отметив, что для этих целей используется автомобильный и железнодорожный транспорт.

Следует отметить, что технологические и правовые нормы перевозочного процесса в международном железнодорожном сообщении существенно сложнее, поскольку при их разработке учитываются интересы нескольких стран, особенности их национальных нормативных актов, а также условий работы железных дорог и технологические особенности перевозок за рубежом.

Специфика участия железнодорожного транспорта в перевозках внешнеторговых грузов компании DLS, расположенной на территории России, сводится к тому, что на территории страны большая часть товаров доставляется в или из российских портов для дальнейшей отправки речным и морским транспортом.

Основной инструмент, посредством которого разрешаются вопросы международного сотрудничества, включая сферу железнодорожных перевозок, являются международные соглашения, в данном случае Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении (СМГС), подписанное такими странами, как Вьетнам, Монголия, Северная Корея и Китай, Польша, Болгария, Чехия, Венгрия, Словакия, Румыния.

СМГС предназначено для того, чтобы установить для всех железных дорог-участниц единые условия перевозки и применение единых перевозочных документов. Кроме того, СМГС дополняется рядом тарифов, инструкций и правил.

Положения СМГС прямо предусматривают обязанность железных дорог перевозить грузы, которые включены в план перевозок по дороге отправления, а также обязанность грузополучателя принять прибывший в его адрес груз. При этом норм о порядке планирования перевозок в СМГС нет, поскольку это относится к сфере внутреннего законодательства стран-участниц. Условия перевозок являются императивными, их нельзя изменить ни по договоренности между участниками договора перевозки, ни соглашениями железных дорог.

Предметами, по соглашению допускаемыми к транспортировке с соблюдением особых условий, являются: железнодорожный подвижной состав, тяжеловесные, негабаритные и длинномерные грузы, опасные грузы по особому перечню и некоторые другие. Для негабаритных, тяжеловесных и длинномерных грузов СМГС предписывается предварительное согласование условий перевозок. Порядок отправления и погрузки грузов определяют правила дороги отправления.

По отдельным вопросам разработаны общие для всех правила, например, требования к маркировке и таре, унифицированные нормы предусмотрены также для крепления и погрузки грузов на открытых платформах. Согласно статьям СМГС, перевозка грузов в международном сообщении осуществляется между всеми станциями, которые открыты для грузовых операций во внутренних сообщениях.

Если говорить об организации доставки грузов автомобильным транспортом, то международные автомобильные перевозки грузов в европейских странах, включая Россию, производятся на основе положений «Конвенции о договоре международной дорожной перевозки грузов» (КДПГ).

Данную конвенцию применяют ко всякому договору автомобильной перевозки грузов, когда место доставки и место погрузки груза, перечисленные в контракте, расположены на территории двух разных стран, из которых, по крайней мере, одна выступает в качестве участника Конвенции.

Перевозчик, принимающий груз от своего предшественника, вручает последнему датированную и подписанную им расписку. Он должен отметить свое имя и адрес на втором экземпляре накладной.

Далее целесообразно изучить затраты на перевозки в международной транспортной компании DLS (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ затрат на перевозки московского филиала компании DLS

Расходы (в тыс. руб.)	На 1 раб./год	На 1 ТС/год	На штат водителей/год	На штт авто/год
Зарплата водителей с начислениями	636		540600	
Топливо		3330		2664000
Смазочные и прочие эксплуатационные материалы		100		8000
Восстановление износа и ремонт		250		2000000
Затраты на ТО		100		8000
Амортизационные отчисления		5250		4200000
Накладные расходы		25		20000
Общепроизводственные расходы		50		4250
Итого:	636	9105	540600	8906650

На основе данных Таблицы 2.2 можно заключить, что московский филиал компании DLS тратит на транспортные расходы 8906650000 рублей в год.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно заключить, что в компании DS логистическая деятельность организована довольно-таки хорошо и основывается на системе управления складом, которая подразумевает управление пространством хранения (ячейками, объемами, площадками), управление работами по преобразованию складских грузов,

управление грузами на внешних площадках склада, управление складскими грузами и тарой, управление инвентаризациями, ведение товарного и учета партий товара, управление качеством, управление трудом (персоналом), коммуникации с внешними системами и биллинг. Кроме того, международные грузоперевозки основываются на международной нормативно-правовой базе. Анализ затрат на перевозки показал, что они нуждаются в оптимизации, что возможно посредством внедрения различных мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками.

### 3. Пути совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS

#### 3.1. Мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании

Любая транспортная компания, особенно международная и располагающая большим транспортным парком, существует проблема контроля над использованием транспорта. По этой причине появляется необходимость снижения нецелевых расходов. Сегодня эти мероприятия называются мониторингом транспорта, или, иными словами, реализуется система слежения за транспортным средством.

Эффективное управление грузоперевозками на предприятия подвергается влиянию следующих проблем:

- сложность определения местонахождения транспортного средства в интервале между посещениями конечных точек на маршруте, отмеченных в накладных;
- невозможность определить факт совершения водителем поездки по незарегистрированному в путевом листе маршруту или по личным нуждам;
- непредусмотренные расходы при наличии неизменных объемов перевозок;
- точное определение количества израсходованного топлива и реального пробега транспорта.

Внедрить в должностные функции диспетчеров мониторинг автотранспорта возможно посредством нескольких способов. Современные системы мониторинга автотранспорта являются совокупностью элементов навигации, анализа и организации автоперевозок. Абсолютный

лидер по спросу и эффективности представлен системой слежения GPS/GSM (системой спутникового слежения).

Несмотря на множество современных систем, основанных на новейших и интернет-технологиях, внедренных на предприятии DLS, оно до сих пор не внедрило полноценную систему спутникового слежения, ограничиваясь показателями, полученными от водителей транспортных средств и данными с различных приборов транспортных средств.

Рабочая частота GPS находится дециметровом диапазоне радиоволн, уровень приема сигнала от спутников может существенным образом ухудшиться из-за очень большой облачности или под плотной листвой деревьев. Тем не менее, нормальный прием сигналов GPS могут устранить помехи от магнитных бурь, а также от множества наземных радиоисточников.

К факторам, оказывающим влияние на снижение точности, относятся:

- наличие объектов-помех, которые закрывают необходимые участки неба;
- отражение радиоволн;
- влияние атмосферы;
- орбиты спутников.

Однако огромным преимуществом системы спутникового мониторинга является тот факт, что, согласно самым скромным оценкам опыта других компаний того же направления, что и изучаемая в данной работе организация, она дает возможность сэкономить до 25% затрат на транспортный парк. Кроме того, сократить расходы на топливо и осуществлять контроль над ведением учета можно посредством внедрения системы мониторинга движения автотранспорта (СМДА).

Благодаря подключению к системе мониторинга и диспетчеризации транспортных средств, которая также учитывает расход топлива, у компании DLS появятся следующие возможности:

1) Существенное сокращение операционных затрат посредством внедрения следующих изменений:

- сокращение холостого и непроизводительного пробега;
- снижение аварийности;
- повышение дисциплины персонала;
- экономия горюче-смазочных материалов и остальных ресурсов, которая связана с эксплуатацией автотранспорта;
- нивелирование нецелевого использования автотранспорта, а также приписок пройденного пути;
- принятие управленческих решений при использовании достоверных статистических данных.

2) Повышение безопасности перевозок благодаря следующим изменениям:

- отслеживание разных состояний транспортного средства (включая открытые грузового отсека), удаленное выключение и включение исполнительных устройств (цепь зажигания, замки дверей);
- оперативный контроль отклонения транспортного средства от определенного маршрута и выхода из конкретной области;
- отправка в любой момент тревожного сообщения водителем.

3) Повышение качества транспортных услуг и объема перевозок посредством таких изменений:

- долгосрочное планирование перевозок и рациональное составление маршрутов;
- мгновенный доступ к информации о состоянии и нахождении транспортного средства, отправки и прибытия грузов;
- увеличение сроков эксплуатации транспортных средств;
- оперативное реагирование на нештатные ситуации.

В современных условиях рынка энергоресурсов и повышения цен на них статья расходов на транспортировку грузов компании DLS является

одной из наиболее существенных, и особенно это касается расходов на топливо. Во многом это обусловлено плохой организацией системы учета использования транспортных средств, что повышает расходы на топливо.

Источник финансирования системы представлен прибылью организации.

Планирование во времени является не разовой акцией. Во время внедрения проект плана может составляться несколько раз. Новые планы учитывают уменьшение неопределенности и дополнительную информацию.

Таким образом, перечень работ процесса следующий:

- выбор группы потенциальных претендентов на поставку оборудования;
- проведение тендера;
- определение пакета предоставляемых услуг;
- разработка и согласование плана-графика внедрения;
- заключение договора;
- включение расходов в бюджет;
- согласование бюджета;
- оплата по договору;
- определение дополнительных обязанностей и ответственности сотрудников;
- разработка новой системы оплаты труда;
- поставка оборудования и монтаж;
- установка программного обеспечения;
- обучение сотрудников;
- учет движения транспортных средств по СМДА.

Целесообразно рассчитать затраты на СМДА за год (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Затраты на внедрение СМДА (за год) в компании DLS

Затраты	Сумма, руб.
Стоимость оборудования (1 GPS-трекера)	14500
Монтаж и установка системы	1400
Итого для 1 транспортного средства	$14500 + 1400 = 15900$
Обучение персонала	2500
Абонентская плата за 1 транспортное средство	1050
Общие единовременные затраты на 58 транспортных средств	$15900 * 58 + 2500 = 924700$
Общие затраты в месяц	$1050 * 58 = 60900$
Годовые затраты по обслуживанию	$60900 * 12 = 730800$
Итого затраты на весь транспорт на первый год	$922200 + 60900 = 1655500$

Таким образом, на основе вышеизложенного можно заключить, что в компании DLS в целях решения существующих проблем следует внедрить систему СМДА в целях оптимизации затрат на топливо, которая обойдется в 1655500 руб.

3.2. Анализ эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS

Далее в рамках данной дипломной работы целесообразно рассчитать эффективность мер, предложенных в предыдущей главе данного исследования.

Итак, в январе 2019 года было установлено первое оборудование на транспортные средства. При этом пробег по путевым листам пробег по навигационной системе превысил на 734,2, 1599 и 1639 тыс. руб. за январь, февраль и март соответственно. При этом отклонение в среднем за эти три месяца равен 36,4%.

Однако следует отметить, что навигационная система не дает возможности установить точный контроль над расходом топлива, поскольку система учитывает работу транспортного средства без транспортной работы.

Таким образом, на основе полученных данных в дальнейшем можно ожидать снижения расходов на горюче-смазочные материалы до 25% в среднем. При этом 10% отведены на транспортную работу транспортного средства, на разные транспортные средства система была внедрена в разные сроки и установлена еще не на все оборудование, а только на три транспортных средства, также наблюдались сбои в системе.

Таким образом, если затраты компании DLS в 2018 году были равны 7824,19 тыс. руб., то посредством внедрения СМДА можно в следующем году сократить расходы до 5868,68 тыс.руб. (при условии полного внедрения системы и ее нормального функционирования):

$$Z_T = 7824,9 * (1-0,25) = 5868,68 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Вследствие этого экономия будет равна:

$$\text{Э} = 7824,9 - 5868,14 = 1956,22 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Очевидно, что затраты на внедрение системы окупятся уже за первый год:

$$\text{Ток} = 1655,5 / 1956,22 = 0,85 \text{ (года, то есть 10 месяцев)}.$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения системы GPS-мониторинга будет достигнут посредством следующих оптимизационных процессов:

1) Эффективное управление персоналом. Вследствие установки системы GPS-мониторинга и ее работы на протяжении месяца, руководством предприятия будет осуществлена серьезная профилактическая работа среди водительского состава.

2) Сокращение пробега автотранспорта. Этот эффект достигается, во-первых, благодаря более эффективному оперативному управлению перевозками и транспортной логистикой исключению необоснованных простоев, сокращению расходов горюче-смазочных материалов (топлива),

уменьшению пробега. Во-вторых, после подключения датчика уровня топлива в системе появляется вся информация о количестве заправленного и слитого топлива, а также времени и месте заправки (или слива). Именно этот фактор и оказал наиболее мощный экономический эффект.

В более масштабном виде экономический эффект, полученный от системы GPS-мониторинга транспорта, выражается в повышении качества обслуживания клиентов, сокращении себестоимости услуг (и цен на них), и, как результат, повышении конкурентоспособности на рынке транспортно-логистических услуг, выходе на лидирующие позиции, росте оборотов и прибыли.

Таким образом, на основе вышеизложено можно заключить, что внедрение в компании DLS системы GPS-мониторинга окупится на протяжении первых 10 месяцев, а экономия составит 1956,22 тыс. руб. Кроме того, это позволит более эффективно управлять персоналом и сократить пробег автотранспорта.

## Заключение

Данное исследование было посвящено такому вопросу, как совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере компании DLS).

В первой (теоретической) главе были изучены теоретические аспекты организации транспортных перевозок, в частности, понятие транспорта и его экономическая сущность, а также выбор способа транспортного обеспечения и особенности организации транспортных перевозок.

Во второй (аналитической) главе была проанализирована деятельность компании DLS, в частности, дана финансово-хозяйственная характеристика компании DLS и осуществлен анализ организации логистической деятельности компании DLS.

В третьей (практической) главе были выявлены пути совершенствования организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS, в частности, предложены мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS и оценена эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в компании DLS.

В ходе исследования были сделаны нижеследующие выводы.

1) Существует много трактовок понятия «транспорт». С точки зрения комплексного подхода, рассматриваемое понятие можно трактовать как совокупность всех способов перемещения, системное объединение всех способов передвижения и соответствующей инфраструктуры, а также отрасль производства и хозяйства. Транспорт является элементом общественного производства и в ее структуре относится к сфере производства материальных услуг, играя немаловажную роль в экономике страны. К основным видам транспорта относятся железнодорожный, автомобильный, водный (морской и речной), воздушный и трубопроводный.

2) Выбор способа транспортного обеспечения является очень важным аспектом логистической деятельности и зависит на определенных факторах, критериях, особенностях деятельности предприятия и уровне развития региона, на территории которого он находится. При этом организация транспортных перевозок существенным образом зависит от выбранного вида транспорта и регламентируется рядом нормативно-законодательных актов, среди которых Устав железнодорожного транспорта (УЖД), Федеральный закон «О железнодорожном транспорте», Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации (КТМ), Воздушный кодекс (ВК), Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта и Кодекс внутреннего водного транспорта (КВВТ).

3) Транспортно-логистическая компания DLS функционирует на рынке более 30 лет, предоставляет широкий спектр услуг, а динамика ее показателей говорит о ее развитии и стабильном финансовом положении.

4) В компании DLS логистическая деятельность организована довольно-таки хорошо и основывается на системе управления складом, которая подразумевает управление пространством хранения (ячейками, объемами, площадками), управление работами по преобразованию складских грузов, управление грузами на внешних площадках склада, управление складскими грузами и тарой, управление инвентаризациями, ведение товарного и учета партий товара, управление качеством, управление трудом (персоналом), коммуникации с внешними системами и биллинг.

5) В компании DLS в целях решения существующих проблем следует внедрить систему СМДА в целях оптимизации затрат на топливо, которая обойдется в 1655500 руб.

6) Внедрение в компании DLS системы GPS-мониторинга окупится на протяжении первых 10 месяцев, а экономия составит 1956,22 тыс. руб. Кроме того, это позволит более эффективно управлять персоналом и сократить пробег автотранспорта.

## Список используемой литературы

1. Абрютина М.С. Экономика предприятия / М.С. Абрютина. – М.: Дело и сервис, 2017. – 528 с.
2. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебник / О.И. Аверина, др. – М.: КноРус, 2016. – 430 с.
3. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. - М.: Дашков и Ко, 2018. – 304 с.
4. Арсенова Е.В. Справочное пособие в схемах по «Экономике организаций (предприятий)». / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. – М.: Финансы и статистика, 2014. - 176 с.
5. Афанасенко И.Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – М.: Питер, 2018. – 352 с.
6. Выбор способа транспортировки, видов транспорта, транспортных средств и перевозчика [Электронный ресурс]: [https://studbooks.net/1551198/marketing/vybor\\_sposoba\\_transportirovki\\_vidov\\_transporta\\_transportnyh\\_sredstv\\_perevozchika](https://studbooks.net/1551198/marketing/vybor_sposoba_transportirovki_vidov_transporta_transportnyh_sredstv_perevozchika) (дата обращения: 05.04.2019).
7. Выбор способа транспортного обеспечения [Электронный ресурс]: <https://helpiks.org/9-49846.html> (дата обращения: 05.04.2019).
8. Выбор способа транспортного обеспечения [Электронный ресурс]: [https://studopedia.net/5\\_13118\\_tema--vibor-sposoba-transportnogo-obespecheniya.html](https://studopedia.net/5_13118_tema--vibor-sposoba-transportnogo-obespecheniya.html) (дата обращения: 05.04.2019).
9. Выбор способа транспортного обеспечения [Электронный ресурс]: [https://vuzlit.ru/981448/vybor\\_sposoba\\_transportnogo\\_obespecheniya](https://vuzlit.ru/981448/vybor_sposoba_transportnogo_obespecheniya) (дата обращения: 05.04.2019). Гальперин В.М. Микроэкономика (комплект из 2 книг) / В.М. Гальперин, С.М. Игнатъев, В.И. Моргунов. – М.: Экономическая школа, 2016. – 864 с.
10. Гелета И.В. Экономика организации: моногр. / И.В. Гелета, Е.С. Калининская, А.А. Кофанов. – М.: Магистр, 2014. – 304 с.

11. Дроздов П.А. Основы логистики / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2017. – 208 с.
12. Ерина Е.С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия. Учебное пособие / Е.С. Ерина. – М.: МГСУ, 2015. – 514 с.
13. Кен Х. Экономика отраслей и фирм. Учебное пособие / Хитер Кен. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 480 с.
14. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 07.03.2001 № 24-ФЗ (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_30650/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_30650/) (дата обращения: 06.04.2019).
15. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.1999 № 81-ФЗ (ред. от 27.12.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.01.2019) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22916/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/) (дата обращения: 06.04.2019).
16. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации. Статья 225 [Электронный ресурс]: <http://legalacts.ru/kodeks/KTM-RF/glava-xii/statja-225/> (дата обращения: 06.04.2019).
17. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 528 с.
18. Молокович А.Д. Транспортная логистика. Учебное пособие / А.Д. Молокович. – М.: Издательство Гревцова, 2017. – 432 с.
19. Организация перевозок на различных видах транспорта [Электронный ресурс]: [https://studwood.ru/2132140/tehnika/organizatsiya\\_perevozok\\_razlichnyh\\_vidah\\_transporta](https://studwood.ru/2132140/tehnika/organizatsiya_perevozok_razlichnyh_vidah_transporta) (дата обращения: 05.04.2019).
20. Особенности перевозки различными видами транспорта [Электронный ресурс]: [https://studopedia.ru/7\\_1077\\_osobennosti-perevozki-razlichnimi-vidami-transporta.html](https://studopedia.ru/7_1077_osobennosti-perevozki-razlichnimi-vidami-transporta.html) (дата обращения: 05.04.2019).

21. Официальный сайт компании DLS [Электронный ресурс]: <http://www.dls-logistics.ru/> (дата обращения: 12.04.2019).
22. Трофименко Ю.В., Якимов М.Р. Транспортное планирование: формирование эффективных транспортных систем крупных городов. – Москва: Логос, 2013. – С. 17. – 464 с.
23. Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» от 08.11.2007 № 259-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/) (дата обращения: 06.04.2019).
24. Федеральный закон «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» от 10.01.2003 № 18-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/) (дата обращения: 06.04.2019).
25. Федоров Л.С. Общий курс транспортной логистики. Учебное пособие / Л.С. Федоров, В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2016. – 310 с.
26. Хасбулатов Р.И. Международные экономические отношения / Р.И. Хасбулатов. – М.: Юрайт, 2018. – 912 с.
27. Шульмин В.А. Экономические основы управления предприятием / В.А. Шульмин. – М.: ТНТ, 2018. – 124 с.
28. Особенности перевозки различными видами транспорта [Электронный ресурс]: [https://studopedia.su/7\\_1077\\_osobennosti-perevozki-razlichnimi-vidami-transporta.html](https://studopedia.su/7_1077_osobennosti-perevozki-razlichnimi-vidami-transporta.html) (дата обращения: 05.04.2019).
29. Экономическая сущность транспорта [Электронный ресурс]: <https://lektsii.net/3-80347.html> (дата обращения: 05.04.2019).
30. Adam Robinson. The 4 Key Processes Enabled by a Transport Management System (TMS) in 2015 [Web-source]: <https://cerasis.com/transport-management-system/> (access date: 21.05.2019).

31. James F. Robeson. Logistics Handbook, New York: Free Press, 1994
32. Factors To Consider While Choosing The Most Suitable Mode Of Transport [Web-source]:  
<http://www.yourarticlelibrary.com/geography/transportation/factors-to-consider-while-choosing-the-most-suitable-mode-of-transport/42129> (access date: 21.05.2019).
33. Transport Definition. Cambridge English Dictionary [Web-source]:  
<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/transport> (access date: 21.05.2019).
34. Types of Transport [Web-source]:  
[https://www.brainkart.com/article/Types-of-Transport\\_34900/](https://www.brainkart.com/article/Types-of-Transport_34900/) (access date: 21.05.2019).