

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)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование организации труда персонала (на примере ООО  
«РТ – Химтранс»)»

Студент

Д.В. Лобанов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

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

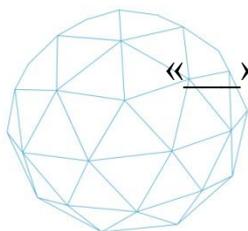
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«          »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврская работа на тему: «Совершенствование организации труда персонала (на примере ООО «РТ – Химтранс»)»

Выполнил Лобанов Д.В.

Актуальность выбранной темы обосновывается необходимостью постоянно совершенствовать как организацию производства, так и организации труда персонала.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по улучшению организации труда персонала ООО «РТ - Химтранс».

Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы организации труда персонала;
- провести анализ организации труда персонала на предприятии ООО «РТ - Химтранс» и выявить в ней недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала и описать социально-экономический эффект.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «РТ - Химтранс». Основной вид деятельности данного предприятия – логистическая.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе является организация труда персонала предприятия.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложения, сделанные автором в п. 3.1 можно рекомендовать другим предприятиям и организациям для улучшения организации труда персонала.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Объем работы 53 листа без приложений. Работа содержит иллюстративный материал: таблицы и рисунки.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические основы организации труда персонала .....   | 6  |
| 1.1 Сущность и содержание организации труда персонала.....   | 6  |
| 1.2 Методы исследования и совершенствования организации труда персонала<br>.....                                     | 12 |
| 2 Анализ организации труда персонала ООО «РТ – Химтранс» .....   | 18 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого<br>предприятия .....                                    | 18 |
| 2.2 Анализ организации труда персонала на исследуемом предприятии .....  | 25 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда<br>персонала в организации ООО «РТ – Химтранс» ..... | 34 |
| 3.1 Мероприятия, направленные на улучшение труда персонала менеджеров<br>по логистике.....                           | 34 |
| 3.2 Социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий .....  | 44 |
| Заключение .....   | 48 |
| Приложения .....   | 54 |

## Введение

Актуальность темы исследования. Деятельность любого предприятия и организации, независимо от того осуществляет ли оно выпуск продукции или оказывает какие - либо услуги, реализуется через организацию труда персонала. Выступая в качестве трудовых ресурсов, человек реализует свои способности к труду. Эффективная организация труда персонала является основой эффективности работы предприятия.

В связи с этим актуальность выбранной темы обосновывается необходимостью постоянно совершенствовать как организацию производства, так и организации труда персонала.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по улучшению организации труда персонала ООО «РТ - Химтранс».

Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы организации труда персонала;
- провести анализ организации труда персонала на предприятии ООО «РТ - Химтранс» и выявить в ней недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала и описать социально-экономический эффект.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «РТ - Химтранс». Основной вид деятельности данного предприятия – логистическая деятельность, т.е. оказание транспортно-логистических услуг.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе является организация труда персонала предприятия.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в том, что предложения, сделанные автором в п. 3.1 можно рекомендовать другим предприятиям и организациям для улучшения организации труда персонала.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Объем работы 53 листа без приложений. Работа содержит иллюстративный материал: таблицы и рисунки.

# 1 Теоретические основы организации труда персонала

## 1.1 Сущность и содержание организации труда персонала

Раскрытие сущности и содержания организации труда персонала надо начинать с изучения нормативных актов РФ. Главный документ любой страны и нашей, в том числе дает человеку право на труд. Конституция Российской Федерации в ст. 7 п. 2 провозглашает: «В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развивается система социальных служб, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты.» [1]

Статья 37 имеет следующее содержание: «п. 1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. П. 2. Принудительный труд запрещен. П. 3. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы. П. 4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку. П. 5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.» [1]

Трудовой кодекс Российской Федерации является основным документом, в котором раскрыты все положения трудового законодательства, касающиеся и самого труда, и времени на отдых, и оформления трудового договора, положения по оплате и нормированию

труда и т.д. В последней редакции от 01 апреля 2019 года ряд статей претерпели существенные изменения, так вместо понятий «страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования», вводится понятие «документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального (персонифицированного) учета, в том числе в форме электронного документа». [3]

Раскрытие сущности и содержания организации труда персонала посвящены работы многих авторов. Так Генкин Б.М. в своей работе «Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях» [12, С.2] описание сущности организации труда персонала начинает с рассмотрения понятия «труд» как процесса, а уже потом переходит к более подробному его рассмотрению как вида экономических ресурсов.

Сущность организации труда персонала рассмотрена рядом авторов, на которых Генкин Б.М. делает ссылки в своих трудах: «... По мнению А. Маршалла, труд, - есть «всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое целиком или частично с целью достижения какого-либо результата...» ...». В. Иноземцев, например, считает, что труд – это такая деятельность человека, которая выполняется под прямым или косвенным воздействием внешней материальной необходимости. [12, С. 2]

В рассуждения В. Иноземцева о понятиях труда появляется противопоставление. Воспитание детей рассматривается как труд общественно полезный. В результате делается вывод, о том, что труд как процесс, характеризуется тремя признаками целью, содержанием и мотивами. [12, С. 4]

Труд как процесс — это деятельность человека по производству благ и ресурсов для потребления в домашнем хозяйстве, или для экономического обмена, или для того и другого. [12, С. 6]

На любом предприятии (организации) независимо от размеров и видов деятельности осуществляются те или иные технологические процессы.

Естественно, что они осуществляются в результате труда работников данного предприятия. В связи с этим труд персонала различают по следующим основным признакам (рис. 1.1):

- по характеру предмета и продукта труда;
- по функциям, которые выполняют работники;
- по степени участия человека в воздействии на предметы труда (имеется ввиду уровень механизации, автоматизации труда);
- по степени тяжести труда. [12, С.41]



Рисунок 1.1 - Основные признаки труда

Характеристика основных признаков труда дана в таблице 1.1. [12, С.42]

В соответствие с данным признаком (первый признак - характер предмета и продукта труда) выделяют еще два вида: вещественно-энергетические и информационные. Первые характерны для рабочих, вторые – для служащих.

Таблица 1.1 - Характеристика основных признаков труда

| №  | Основные признаки труда   | Характеристика основных признаков  |
|----|---|--|
| 1. | характер предмета и продукта труда  | В соответствие с данным признаком выделяют еще два вида: вещественно-энергетические и информационные. Первые характерны для рабочих, вторые – для служащих. Предметом и продуктом труда в первом случае для рабочих являются оборотные средства или части основных средств, например, сырье, материалы, детали машин, оборудование и т.д. Предметом и продуктом труда во втором случае для служащих является различная информация: экономическая, техническая и т.д. |
| 2. | функции, которые выполняют работники  | По функциям деление труда осуществляется на основные и вспомогательные. Соответственно делению труда, делятся и работники предприятия на основных и вспомогательных.   |
| 3. | степень участия человека в воздействии на предметы труда (имеется ввиду уровня механизации, автоматизации труда); тяжести труда | По степени участия человека в воздействии на предметы труда (имеется ввиду уровня механизации, автоматизации труда) деление труда обусловлено использованием различной техники или энергии, или без использования (ручной труд или ручные процессы).   |

Предметом и продуктом труда в первом случае для рабочих являются оборотные средства или части основных средств, например, сырье, материалы, детали машин, оборудование и т.д. Предметом и продуктом труда во втором случае для служащих является различная информация: экономическая, техническая и т.д.

По функциям (признак второй) деление труда осуществляется на основные и вспомогательные. Соответственно делению труда, делятся и рабочие предприятия на основных и вспомогательных. К первым относят рабочих основных цехов, которые заняты непосредственным выпуском продукции, ко вторым – рабочих вспомогательных цехов, которые заняты обслуживанием основных рабочих мест (ремонтники, комплектовщики и др.). Отмечается, что такая классификация не учитывает содержание труда различных групп рабочих. В свою очередь, служащие предприятия по второму признаку (по функциям) делятся на три категории: руководители, специалисты и технические исполнители.

По третьему признаку (степень участия человека в воздействии на предметы труда (имеется ввиду уровня механизации, автоматизации труда)) труд подразделяют на: ручной, машинно-ручной, машинный и автоматизированный. Такое деление труда обусловлено использованием различной техники или энергии, или без использования (ручной труд или ручные процессы). [12, С.43]

Тот же автор выделяет в организации труда персонала такие составляющие как: трудовые движения, трудовые действия и трудовые приемы (комплекс трудовых приемов). Чтобы осуществить какие - либо трудовые действия необходимо совершить комплекс трудовых приемов. [12, С.56]

Если мы посмотрим структуру такого документа как профессиональный стандарт, то мы увидим, трудовые действия составляют основу выполняемых трудовых функций. И для выполнения соответствующих трудовых действий и в целом трудовых функций работнику необходимы соответствующие умения и знания (рис. 1.2). [6]

На осуществление трудовых функций (трудовых действий или комплекса трудовых приемов) работник должен затратить труд, который объективно существует в двух формах: затратах рабочего времени и затратах рабочей силы (физической и нервной энергии). [12, С. 65]

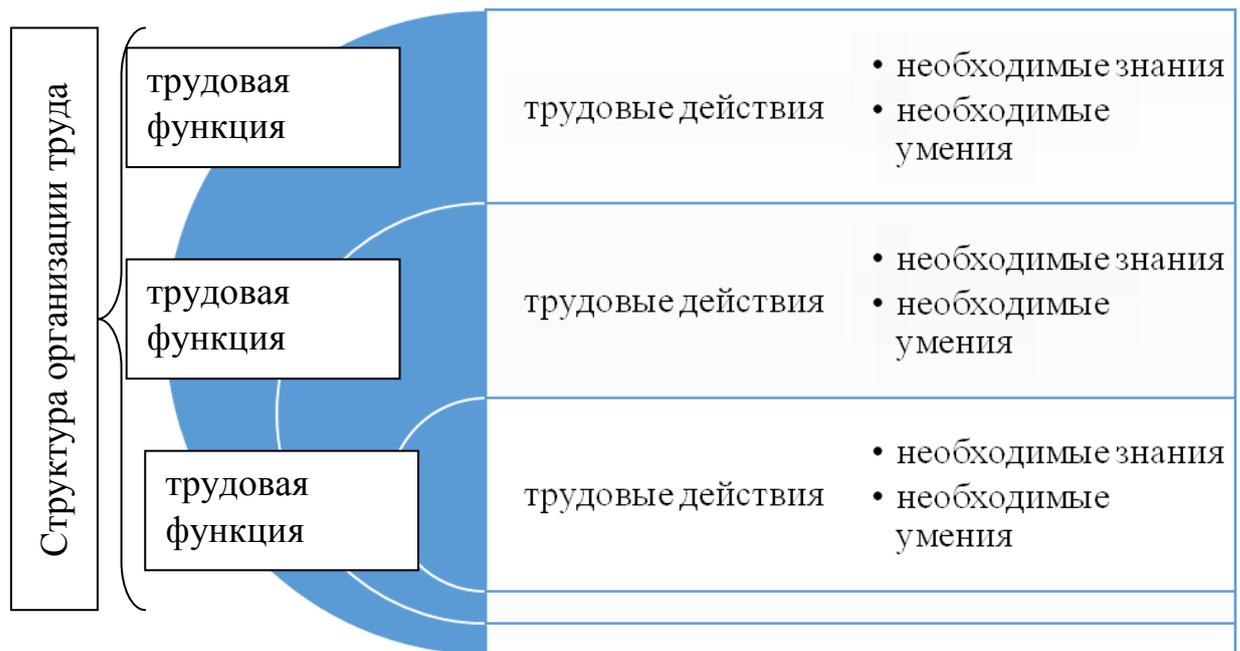


Рисунок 1.2 – Структура организации труда персонала

Профессиональный стандарт вот трактует следующие определения:

- обобщенная трудовая функция – это совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или (бизнес) процессе;
- трудовая функция – это система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции;
- трудовое действие – это процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача. [6]

Описание трудовых функций в профессиональном стандарте базируется на функциональной карте вида профессиональной деятельности (см. Приложение Б). [6]

В трудах Бухалкова М. И., посвященных вопросам организации и нормирования труда, отмечено, что «труд» является элементом производственных ресурсов и что в рыночных условиях задача его рационального использования выдвигается на первый план. [11]

Возрастание конкуренции, постоянная борьба за снижение затрат ставит перед предприятиями и организациями задачи по оптимизации трудовых процессов и норма труда. Чтобы выявить сущность процессов комплексного обоснования норм труда, следует исходить их характеристик, которые определяют технологический и трудовой процессы. [12, С. 73]

В конце отметим, что организация труда персонала строится на основании процесса технологического, состоит из трудовых функций. В организации труда персонала есть такие составляющие как: трудовые движения, трудовые действия и трудовые приемы (комплекс трудовых приемов). Чтобы осуществить какие - либо трудовые действия необходимо совершить комплекс трудовых приемов.

Структура такого документа как профессиональный стандарт основана на содержании и описании трудовых действий, которые составляют основу выполняемых трудовых функций. И для выполнения соответствующих трудовых действий и в целом трудовых функций работнику необходимы соответствующие знания и умения.

Для обоснования направлений по улучшения организации труда персонала и совершенствования норм труда необходимо изучить методы исследования организации труда персонала.

## 1.2 Методы исследования и совершенствования организации труда персонала

Исследование организации труда персонала включает также исследование затрат рабочего времени. Такое исследование проводится с целью определения структуры операций и затрат рабочего времени. А также с целью определения направлений рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения каких-либо норм, с целью определения

нерациональных затрат рабочего времени. Также с целью получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операции, разработки нормативных материалов, оценки норм и нормативов и решения других задач по оптимизации труда персонала. [12, С. 81]

Проведение исследования организации труда персонала предполагает анализ характеристик, которые влияют на затраты труда и эффективность использования трудовых ресурсов. Исходя из целей исследования выбирают (определяют) как методы получения, так и методы обработки полученной информации. При анализе организации труда персонала решаются две задачи: первая - заключается в определении фактических затрат времени на выполнение элементов операций (в частности трудовых действий, приемов и т.д.); вторая – состоит в установлении структуры затрат времени на протяжении всей рабочей смены или рабочего дня, или его части. [12, С. 82]

Методы исследования организации труда персонала классифицируют по следующим признакам (табл. 1.2) [12, С. 83]:

- цель исследования;
- количество наблюдаемых объектов;
- способ проведения наблюдения;
- форма фиксации данных, полученных в результате наблюдения и др.

Таблица 1.2 – Классификационные признаки методов исследования организации труда персонала

| №  | Признаки методов исследования                  | Виды методов исследования  |
|----|--|--|
| 1. | цель исследования;                             | Хронометраж; фотография рабочего времени (ФРВ); фотохронометраж;                               |
| 2. | количество наблюдаемых объектов;               | Индивидуальные, групповые и маршрутные наблюдения;   |
| 3. | способ проведения наблюдения;                  | Различные методы проведения хронометража; фотографии рабочего времени (ФРВ); фотохронометража; |
| 4. | форма фиксации данных, полученных в результате | Данные, полученные в результате наблюдения, могут фиксироваться техническими средствами;       |

|  |            |   |
|--|------------|---|
|  | наблюдения | секундомер; хроноскоп; кинокамера; телекамера и др. |
|--|------------|---|

В зависимости от целей анализа (исследования) организации труда персонала могут использоваться такие технические средства как: секундомер; хроноскоп; кинокамера; телекамера и др.

Исследование затрат рабочего времени включает использование различных методов и проводится по следующим этапам: подготовка к наблюдению, проведение наблюдения, получение и обработки данных, анализ результатов, разработка предложений (мероприятий) по улучшению трудового процесса и по совершенствованию организации труда.

В зависимости от задач исследования и каких-то особенностей труда персонала различают еще и методы (способы) проведения наблюдений, т.е. способы проведения хронометража, фотографии рабочего времени (ФРВ) и фотохронометража. Так хронометраж может быть трех видов: непрерывный (по текущему времени), выборочный и цикловой.

Фотография рабочего времени (ФРВ) делится по двум основным признакам: наблюдаемым объектам и способам проведения и обработки наблюдений. В свою очередь идет деление фотографии рабочего времени (ФРВ) внутри этих признаков. Методы проведения фотографии рабочего времени (ФРВ) делятся на метод непосредственных замеров и моментных наблюдений. [12, С. 86]

Фотохронометраж включает в себя элементы вышеперечисленных методов наблюдений, а именно хронометража и фотографии рабочего времени (ФРВ).

Организация и проведение вышеперечисленных способов наблюдений имеет свои особенности и погрешности. [12, С. 103 - 114] Изучив их, мы пришли к выводу, что в нашем случае для изучения трудового процесса мы будем использовать элементы фотографии рабочего времени (ФРВ) с

некоторыми укрупнениями (допущениями), которые приемлемы в данной работе.

Вопросы оптимизации (улучшения) трудовых процессов рассматриваются и решаются как с точки зрения изменения трудовых приемов, функций, или действий, так и с точки зрения изменения рабочего места, последовательности трудовых приемов, функций, или действий, так и с точки зрения изменения (оптимизации) норм труда и других характеристик организации труда. [12, С. 169]

Работа любого работника на предприятии описана в его должностной инструкции и трудовом договоре. [3] В настоящее время, с введением профессиональных стандартов, эти документы необходимо обновить и пересмотреть с ориентацией на те функции и требования к их выполнению, которые в стандартах предусмотрены.

Управление организацией труда персонала и трудовыми отношениями на предприятии осуществляется на основании общих рекомендаций по управлению трудовой деятельностью, которые разработаны Международной организацией труда (МОТ). В нашей стране, как и в любой другой развитой стране, имеется система общегосударственных органов (федеральных и региональных) по вопросам труда, занятости и социальной политики.

На предприятиях коммерческого и некоммерческого характера выделяются подразделения, которые занимаются вопросами организации труда персонала, службы кадрового обеспечения и комплектации, службами организации, нормирования и оплаты труда и др. Но процессы совершенствования организации труда персонала решаются всегда совместно со службами технологическими (производственными), или службами подготовки производства. Такое взаимодействие призвано решить ряд задач:

- выбор заменяемого оборудования;
- выбор и проектирование новых приспособлений и инструментов;
- выбор и обоснование направлений рационализации приемов труда с учетом эргономики труда и техники безопасности.

В результате такого комплексного подхода устанавливаются новые нормы затрат времени на выполнение элементов производственного процесса. [12, С. 322]

Говоря об улучшении (совершенствовании) организации труда персонала следует сказать, что в последнее время появилось такое направление научно-практической деятельности как «кадровая логистика». Концепция кадровой логистики в деятельности организации заключается в том, чтобы оптимизировать потоки трудовых ресурсов на основе общелогистических подходов и принципов.

Изучив основные общелогистические подходы и принципы, которые можно использовать для оптимизации (улучшения) трудовых процессов, мы сформулировали некоторые направления их оптимизации:

1) ускорение обмена первичными документами (договорами), которые заключают предприятия между собой для осуществления какой - либо деятельности;

2) ускорение обмена первичными документами (договорами трудовыми), которые заключают предприятия с сотрудниками;

3) при реализации трудовых процессов необходимо внедрять обоснованные нормы труда и нормы времени;

4) согласовывать между собой трудовые функции и действия (должностные инструкции);

5) для выполнения соответствующих трудовых действий и в целом трудовых функций работнику необходимы соответствующие знания и умения. [10]

Таким образом, рассмотрев сущность и содержание организации труда персонала, а также вопросы, связанные с методами исследования и совершенствования, мы пришли к следующим выводам:

- понятие «труд» существует как процесс и как вид экономических ресурсов;

- труд и многие вопросы организации труда регламентируются нормативными документами на федеральном и региональном уровнях;

- Трудовой кодекс Российской Федерации является основным документом, в котором раскрыты все положения трудового законодательства, касающиеся и самого труда, и времени на отдых, и оформления трудового договора, положения по оплате и нормированию труда и т.д.;

- организацию труда персонала различают по следующим основным признакам: по характеру предмета и продукта труда; по функциям, которые выполняют работники; по степени участия человека в воздействии на предметы труда (имеется ввиду уровня механизации, автоматизации труда); по степени тяжести труда;

- некоторые направления совершенствования организации труда персонала: ускорение обмена первичными документами (договорами), которые заключают предприятия между собой для осуществления какой - либо деятельности; ускорение обмена первичными документами (договорами трудовыми), которые заключают предприятия с сотрудниками; при реализации трудовых процессов необходимо внедрять обоснованные нормы труда и нормы времени; согласовывать между собой трудовые функции и действия (должностные инструкции); для выполнения соответствующих трудовых действий и в целом трудовых функций работнику необходимы соответствующие знания и умения.

## 2 Анализ организации труда персонала ООО «РТ – Химтранс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

Исследования агентства M.A.RESEARCH говорят о возможности снижения темпов роста российского рынка транспортно-логистических услуг до 3,3% при высоком риске вхождения в рецессию. [19]. Поэтому для всех логистических компаний становится актуальным вопрос снижения издержек, оптимизации затрат, формирования новых маршрутов, развитие складской перевалочной логистики, и реализация других направлений повышения или сохранения эффективности деятельности работающих предприятий. Любое мероприятие, которое связано с изменениями в деятельности предприятия, отражается на его показателях и работе персонала.

В связи с этим актуальным является вопрос рассмотрения деятельности подобных организаций. В нашем случае это касается рассмотрения вопросов организации работы персонала и организация работы службы по управлению персоналом на действующем предприятии ООО «РТ-Химтранс».

Предприятие ООО «РТ-Химтранс» является представителем российского рынка транспортно-логистических услуг. Создано предприятие в 2014 году и находится в г. Тольятти.

Согласно источнику [14] данное предприятие занимает 10223 место среди родственных предприятий с примерно похожим объемом выручки. Среди ближайших конкурентов такие предприятия как ООО «ТаргетТрейд», ООО «Техметторг» и другие (см. приложение Б).

Так как профиль деятельности – экспедитор-перевозчик, то согласно данным источника [15] основным видом деятельности данного предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности [5], является «Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам» (по коду ОКВЭД 49.4). Также

предприятие осуществляет дополнительные виды деятельности: Торговля оптовая химическими продуктами (ОКВЭД 46.75); Торговля оптовая неспециализированная (ОКВЭД 46.90) и Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29).

Все данные по результатам хозяйственной деятельности ООО «РТ-Химтранс» использованы из источников [14 - 19].

Динамика основных показателей деятельности и бухгалтерского баланса за исследуемый период 2014 -2017 гг приведены в таблицах 2.1 и на рисунках 2.1 – 2.8.

Рыночная стоимость компании (рис. 2.1) равна среднему значению между настоящей и будущей стоимостью собственных средств. Будущая стоимость рассчитана путем дисконтирования будущей прибыли. В случае, если наблюдается отрицательная динамика прибыли, рыночная стоимость компании равна стоимости собственных средств.



Рисунок 2.1 – Динамика рыночной стоимости компании ООО «РТ-Химтранс» 2014-2017 гг

Таблица 2.1 - Основные организационно-экономические показатели предприятия ООО «РТ-Химтранс» за исследуемый период 2015 -2017 гг, тыс. руб.

| № п/п | Наименование показателей                       | 2015  | 2016  | 2017   | Изменения |           |           |           |
|-------|--|-------|-------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|       |  |       |       |        | 2017/2015 | 2017/2015 | 2017/2016 | 2017/2016 |
|       |  |       |       |        | Тыс. руб. | %         | Тыс. руб. | %         |
| 1.    | Выручка  | 2 474 | 29741 | 17 814 | 15340     | 720       | - 11927   | 60        |
| 2.    | Себестоимость продаж, тыс. руб.                | 2 321 | 28458 | 17 325 | 26137     | 746       | - 11133   | 60,1      |
| 3.    | Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.            | 153   | 1 283 | 489    | 336       | 320       | - 794     | 38,1      |
| 4.    | Коммерческие расходы                           | 0     | 0     | 0      | 0         | 0         | 0         | 0         |
| 5.    | Управленческие расходы                         | 86    | 1 048 | 759    | 673       | 882       | - 289     | 72        |
| 6.    | Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.          | 67    | 235   | -270   | 168       | 350       | - 505     | -114      |
| 7.    | Численность персонала, чел.                    | 6     | 13    | 13     | 7         | 216       | 7         | 1         |
| 8.    | Производительность труда, тыс. руб./чел        | 412   | 749   | 601    | 337       | 146       | - 148     | 80,2      |
| 9.    | Рентабельность продукции по валовой прибыли, % | 6,6   | 4,5   | 2,7    | - 2,1     | 0,1       | - 1,8     | 60        |
| 10.   | Рентабельность продаж по валовой прибыли, %    | 6,2   | 4,3   | 2,7    | - 1,9     | 0,1       | - 1,6     | 62,8      |
| 11.   | Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп.    | 93    | 95    | 97     | 2         | 104,3     | 2         | 102,1     |

Как видно из рисунка 2.1 динамика рыночной стоимости компании ООО «РТ-Химтранс» 2014-2017 гг имеет очень колебательную тенденцию от +100 тыс. руб. в 2016 г до -200 тыс. руб. в 2017 г. Это связано с тем, что предприятие приняло решение о расширении сферы транспортно-логистических услуг и закупило два автомобиля.

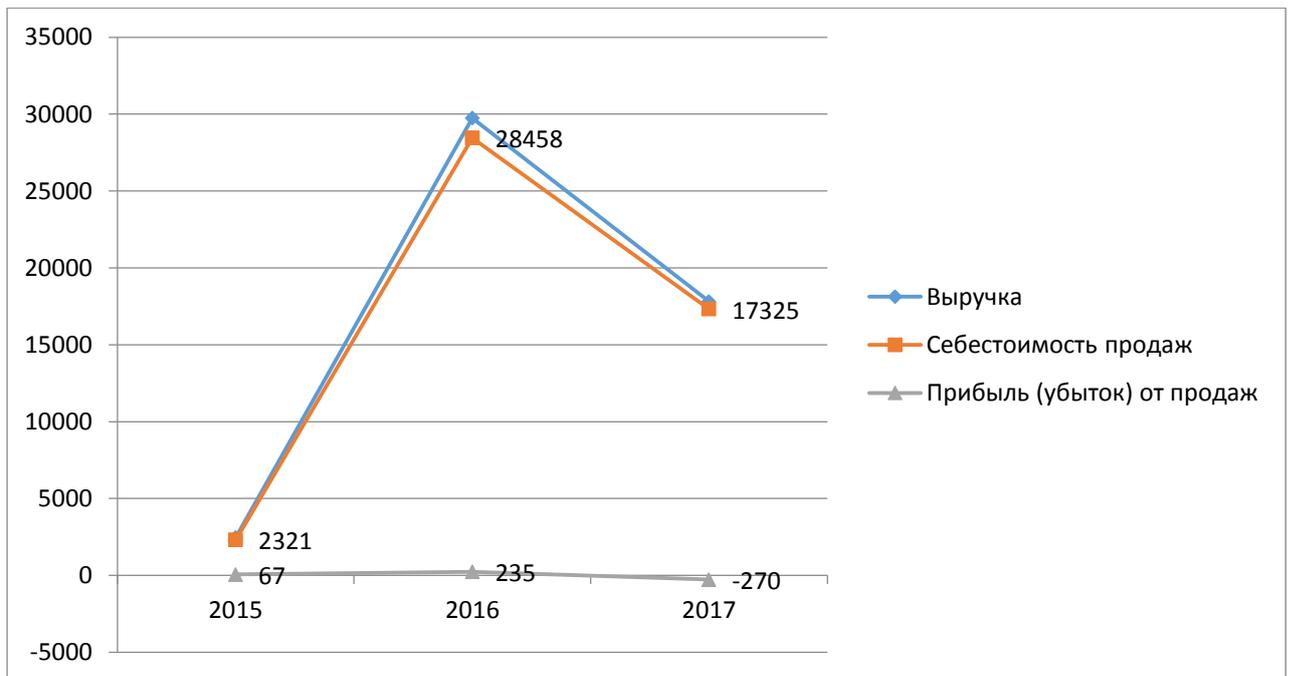


Рисунок 2.2 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли (убытка) от продаж ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017, тыс. руб.

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.2 за исследуемый период предприятие имело очень скачкообразные показатели. Следует отметить, что уровень затрат и финансовых результатов находятся практически в одних значения, что свидетельствует о низкой рентабельности продукции (2015, 2016 гг) или даже ее убыточности (2017 г). На отрицательный результат 2017 года повлияло наличие управленческих расходов в размере 759 тыс. руб.

Изменения уровня производительности труда, как показателя, характеризующего эффективность использования персонала как ресурса, находятся в пределах 600 тыс. руб., что говорит о достаточно высоком уровне.

При расчете уровня производительности труда за 2016 и 2017 гг из показателя выручки были убраны соответственно величины 20 и 10 млн. руб., так как при формировании этой выручки непосредственно работники данного предприятия не участвовали.

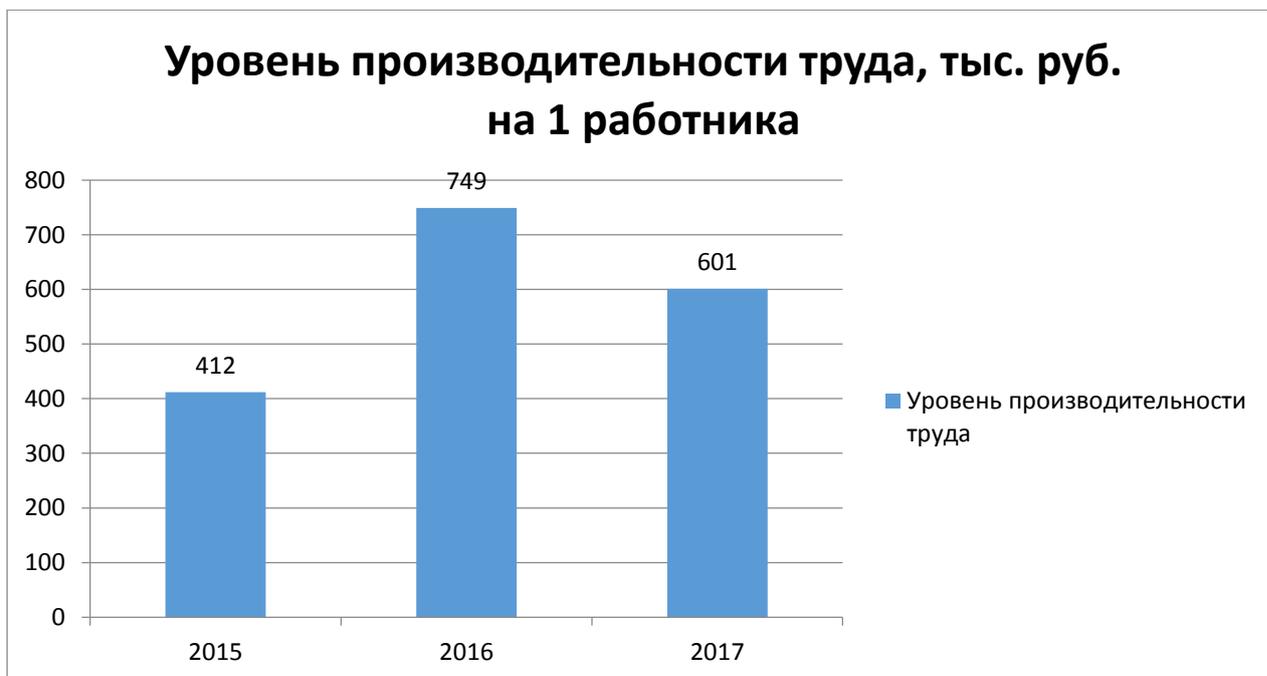


Рисунок 2.3 – Динамика уровня производительности труда ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017, тыс. руб. на 1 работника

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.3 за исследуемый период предприятие имело колебательную динамику уровня производительности труда на 1 работника.

При этом следует отметить, что в абсолютном выражении этот показатель очень высокий по сравнению с желаемым значением на уровне 500 тыс. руб. на 1 работника. Это конечно говорит о том, что работники данного предприятия отработали эффективно.

Показатели рентабельности продукции и продаж ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017 представлены на рисунках 2.4 и 2.5.

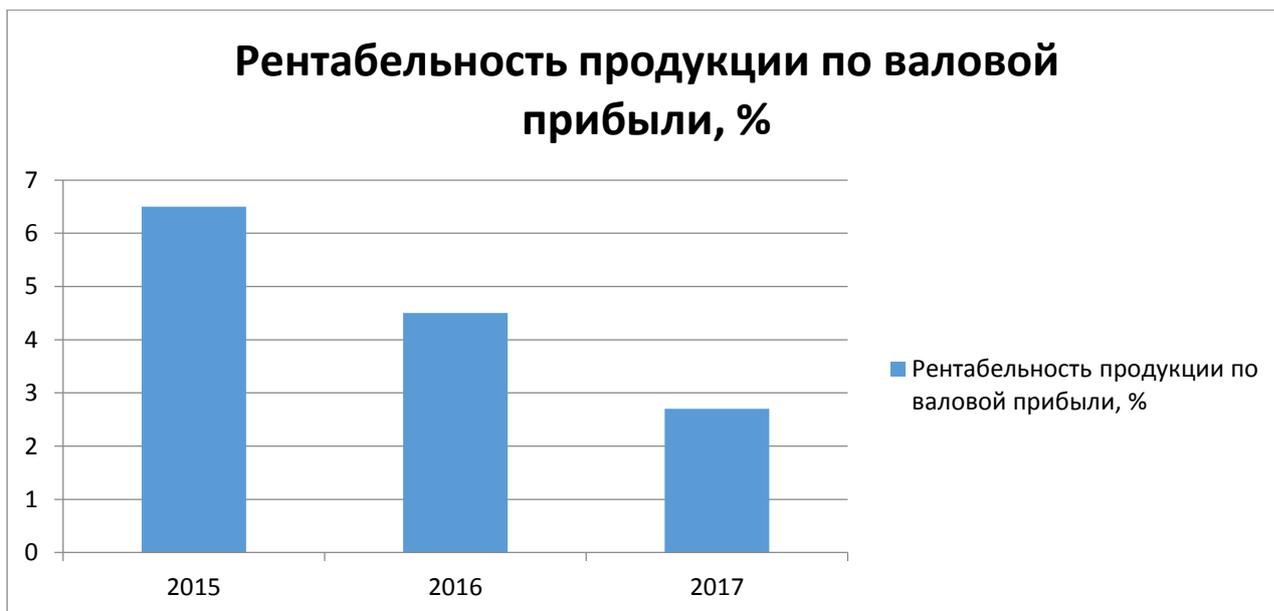


Рисунок 2.4 – Динамика рентабельности продукции по валовой прибыли ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017 гг, %

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.4 за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продукции по валовой прибыли. На это следует обратить внимание руководству предприятия.



Рисунок 2.5 – Динамика рентабельности продаж по валовой прибыли ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017 гг, %

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.5 за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продажи по валовой прибыли. На это следует обратить внимание руководству предприятия.

Динамика затрат на рубль товарной продукции ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017 гг, представлена в таблице 2.1 и на рисунке 2.6.

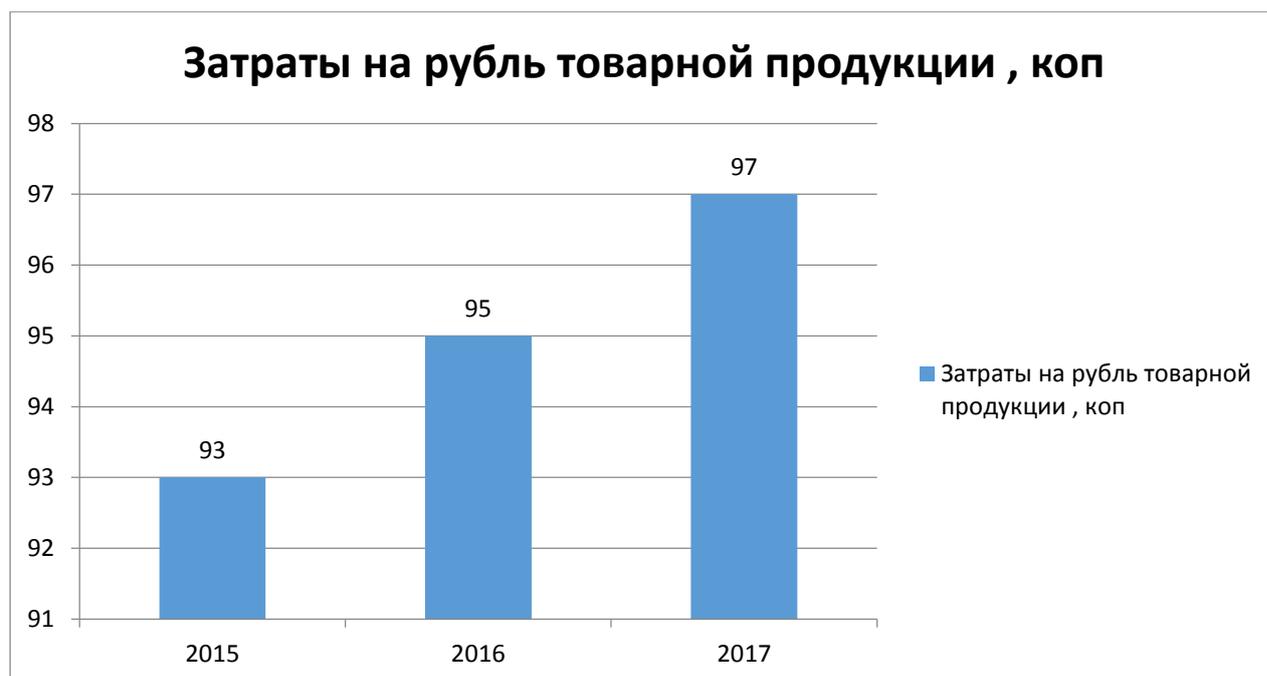


Рисунок 2.6 – Динамика затрат на рубль товарной продукции ООО «РТ-Химтранс» за период 2015-2017 гг,

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.6 за исследуемый период предприятие имело повышающую тенденцию по показателю «уровень затраты на рубль товарной продукции». И сам показатель находится на пределе окупаемости. Это связано с приобретением автомобилей для расширения сферы транспортно-логистических услуг.

По итогам анализа основных организационно-экономических показателей можно сделать следующие выводы:

- уровень затрат и финансовых результатов находятся практически в одних значения, что свидетельствует о низкой рентабельности продукции (2015, 2016 гг) или даже ее убыточности (2017 г);

- за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продукции по валовой прибыли;

- за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продажи по валовой прибыли;

- за исследуемый период предприятие имело повышающую тенденцию по показателю «уровень затраты на рубль товарной продукции». И сам показатель находится на пределе окупаемости;

- за исследуемый период предприятие имело колебательную динамику значений дебиторской и кредиторской задолженностей. Сами показатели меняются в пределах от 1 до 4,5 млн. руб. Абсолютные значения кредиторской задолженности находятся ниже абсолютных значений дебиторской задолженности, что свидетельствует о необходимости проведения предприятием определенной работы по снижению уровня дебиторской задолженности, по работе с покупателями о своевременной оплате заказов.

## 2.2 Анализ организации труда персонала на исследуемом предприятии

Наибольшее количество работников, которые осуществляют деятельность в данном предприятии – это логисты. Поэтому анализ организации труда персонала был проведен именно на этой категории работников.

Изучать организацию труда персонала можно при помощи использования следующих методов или инструментов: визуальное наблюдение, фотография рабочего времени (ФРВ) или фотография рабочего дня (ФРД), хронометраж и т.д. На любом предприятии труд может быть

индивидуальным или коллективным. Индивидуальным является процесс, в котором занят один исполнитель, результаты деятельности которого носят индивидуальный характер.

Основные виды труд персонала в исследуемой логистической компании менеджера по логистике обусловлены теми производственными задачами, которые перед ними ставятся.

На предприятии ООО «РТ-Химтранс» осуществляются следующие виды услуг [5]: основной вид деятельности (по коду ОКВЭД 2): 49.4 - Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам. Дополнительные виды деятельности: Торговля оптовая химическими продуктами; Торговля оптовая неспециализированная и Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Для осуществления перечисленных видов услуг на предприятии имеется грузовой транспорт: 1 автомобиль для грузовых перевозок и два автомобиля для осуществления транспортно-складских операций на территории АО «АВТОВАЗ». Стандартные потоки в логистическом процессе представлены в материалах практик производственной и преддипломной.

На транспортно-логистическом предприятии ООО «РТ-Химтранс» потоки в логистическом процессе представленные на рисунках 2.7 и 2.8 определяют содержание труда менеджеров по логистике.

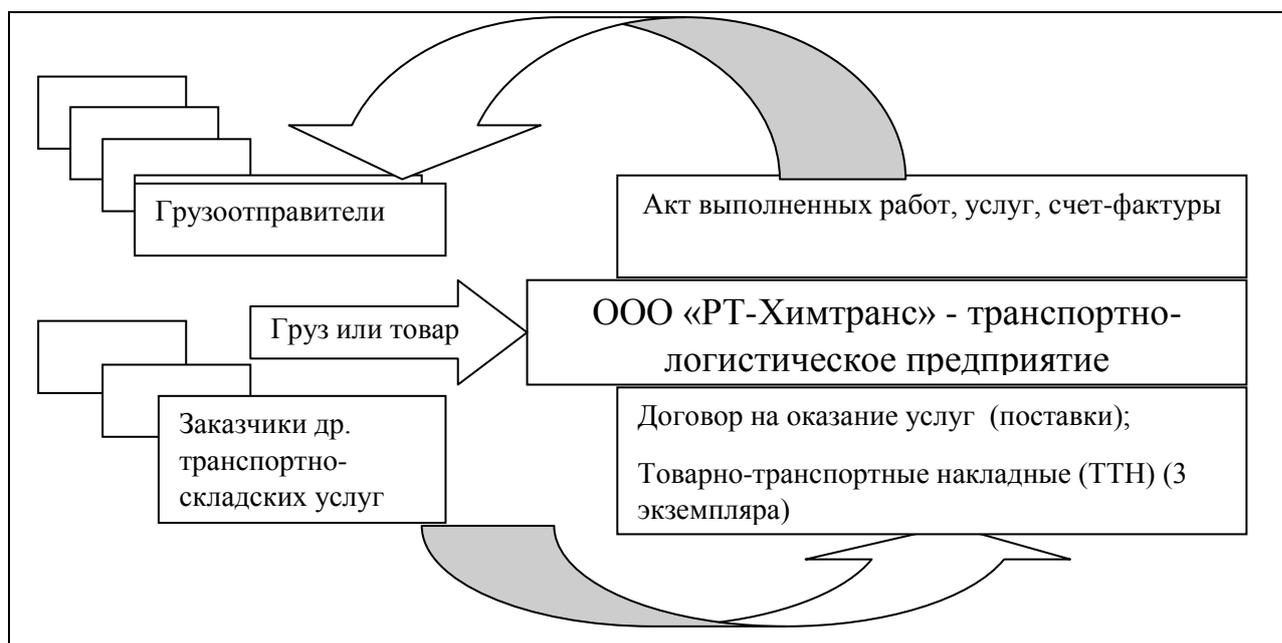


Рисунок 2.7 – Логистические потоки на стадии заключения договора на услуги

На вышеуказанном рисунке показаны логистические потоки, определяющие труд менеджеров по логистике на стадии заключения договора на услуги с ООО «РТ-Химтранс»

На нижеуказанном рисунке показаны логистические потоки, определяющие труд менеджеров по логистике на стадии реализации услуг с ООО «РТ-Химтранс»

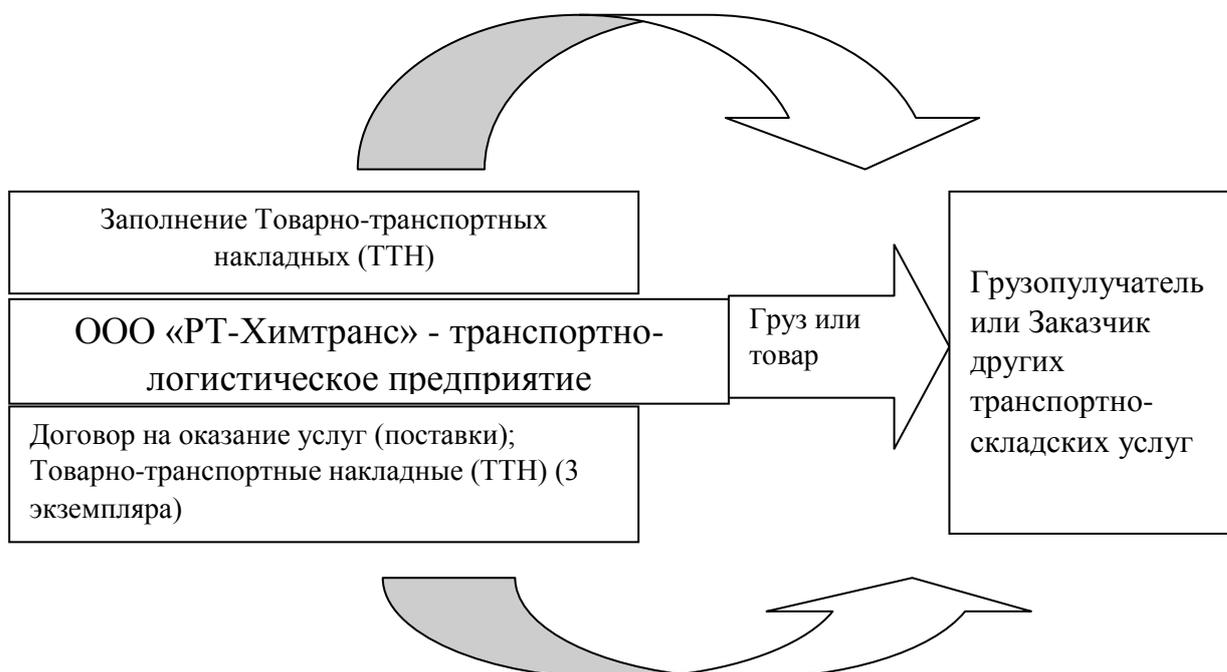


Рисунок 2.8 – Логистические потоки на стадии реализации услуг

Для осуществления перечисленных видов услуг на предприятии созданы рабочие места менеджеров по логистике. Менеджеры по логистике размещаются в офисе, за отдельными рабочими столами. Каждый стол оснащен компьютерной техникой. В свою очередь рабочие компьютеры оснащены специальной информационной программой, в которой и осуществляется формирование заказов, оформление соответствующих документов. Для распечатывания необходимой документации используется множительная техника и принтеры.

По решению Минтруда РФ с июля 2016 года профессиональные стандарты (далее профстандарты), т.е. государственные требования к исполняемым функциям и необходимой квалификации, стали обязательны для многих видов деятельности. Что касается логистической деятельности, то в здесь действует несколько профстандартов в зависимости от направленности самой логистики: - на транспорте (профстандарт № 186); - в постпродажном сервисе (профстандарт № 191); в автомобилестроении (профстандарт № 225); при поставках продукции машиностроения (профстандарт № 393); в авиастроении (профстандарт № 704); при обращении с отходами (профстандарт № 759) и др. [20]

Специалисты, которые занимаются вопросами логистики в различных отраслях, относятся к профессиональной категории – специалист по логистике. В нашем случае – это специалист по логистике на транспорте.

Основными трудовыми функциями, которые возлагаются на специалиста по логистике на транспорте, согласно профессиональному стандарту [6], являются следующие:

- подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок;
- организация процесса перевозки грузов в цепи поставок;
- контроль над результатами логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок;
- участие в разработке стратегии в области логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок.

В более подробном виде трудовые функции специалиста по логистике на транспорте в профессиональном стандарте представлены в Приложении Б. [20] Трудовая деятельность менеджеров по логистике компании регламентируется трудовыми договорами и должностными инструкциями.

В данной организации ООО «РТ-Химтранс» мы имеем следующие данные по персоналу и оплате труда (табл. 2.3 и рис. 2.9, 2.10).

Таблица 2.2 – Сведения о персонале ООО «РТ-Химтранс»

| № п/п | Наименование должности | Кол-во ед. по штат. расписанию | Уровень квалификации                         |
|-------|------------------------|--------------------------------|--|
|       | Директор               | 1                              | Инженер или экономист-менеджер               |
|       | Главный бухгалтер      | 1                              | бухгалтер                                    |
|       | Помощник директора     | 1                              | среднее специальное образование              |
|       | Менеджер по логистике  | 7                              | экономист-менеджер или менеджер, или среднее |
|       | Водитель               | 3                              | открытые категории А, В, С, D, F             |
|       | Итого                  | 13                             |  |

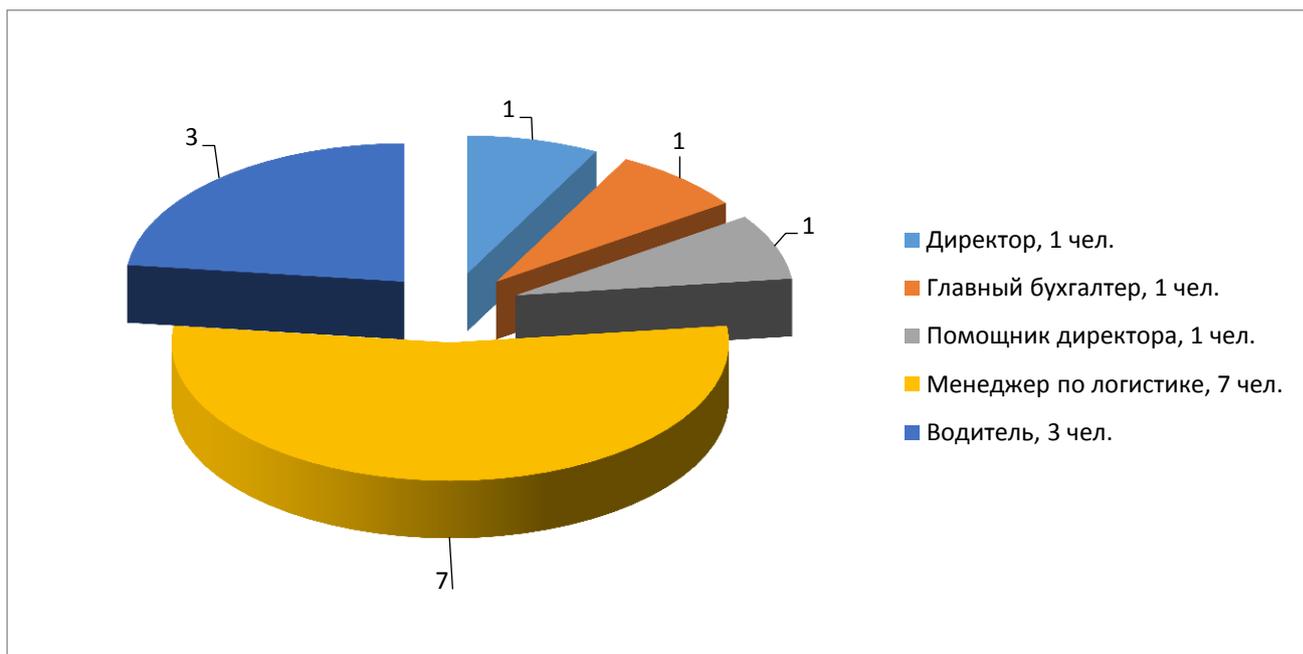


Рисунок 2.10 – Структура персонала по должностям, чел.

На вышеуказанном рисунке показана структура организации ООО «РТ-Химтранс».

На нижеуказанном рисунке показана структура персонала по признаку – образование среднее или высшее, без образования, чел.

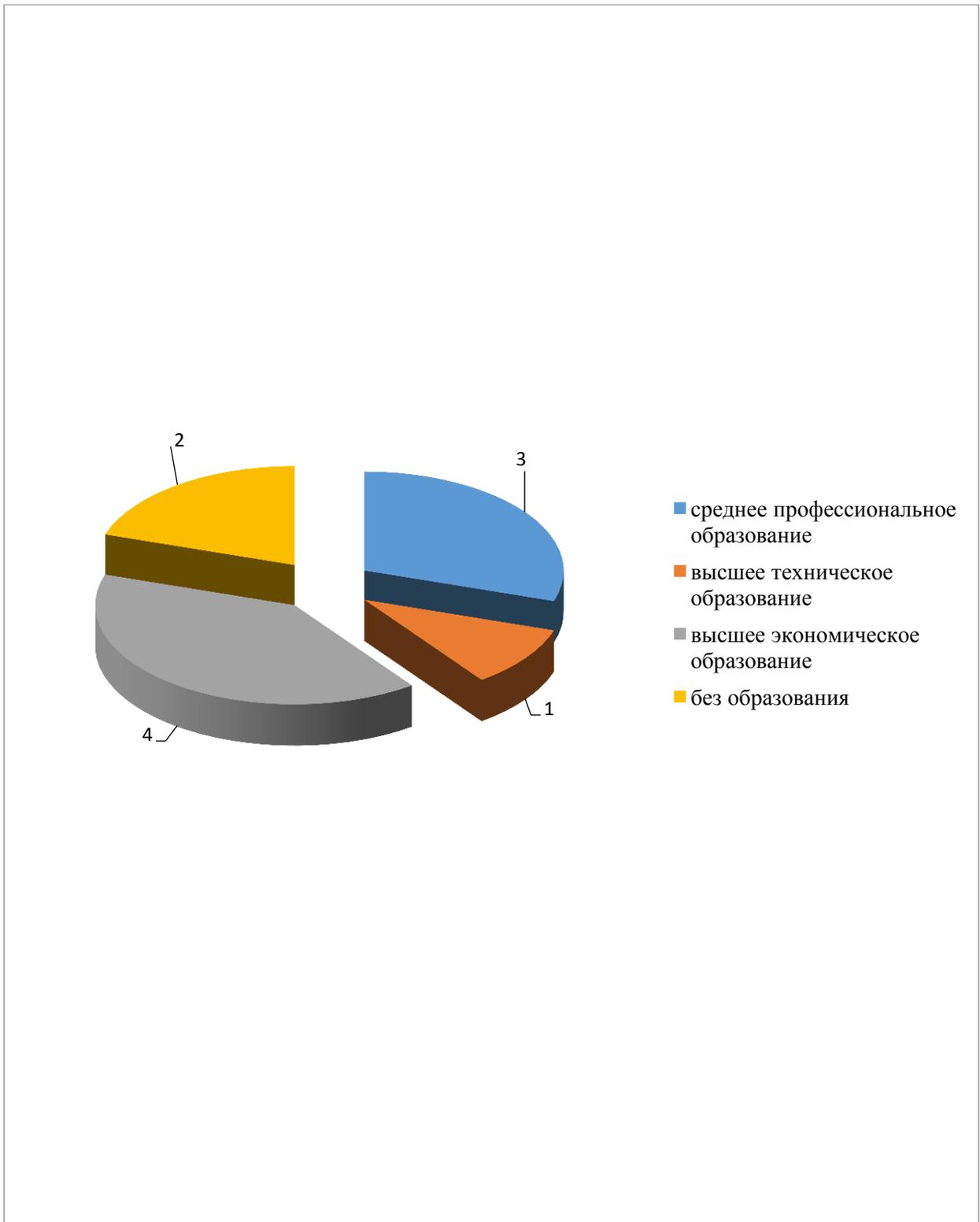


Рисунок 2.10 – Структура персонала по признаку – образование среднее или высшее, без образования, чел.

Обычно в логистической цепи участие посреднических фирм, какой и является исследуемая организация, сводится к реализации трех основных видов услуг (рис. 2.11):

- подбор автотранспорта;
- определение и расчет маршрута;
- подбор и заключение договора с перевозчиком.

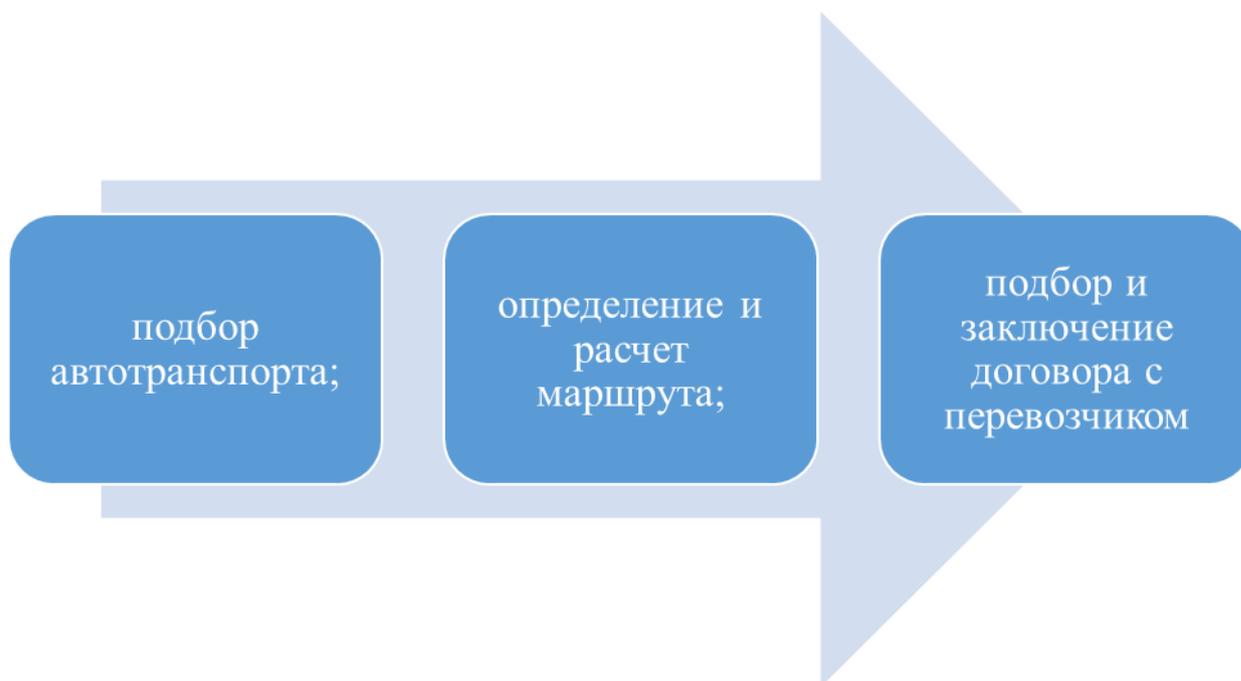


Рисунок 2.11 - Основные виды услуг посреднической транспортной фирмы ООО «РТ-Химтранс»

Выполнение всех перечисленных основных видов услуг требует выполнение соответствующих трудовых функций и требует соответствующего документального оформления.

Все документы, необходимые для оформления грузоперевозок, можно разделить на 4 группы:

1 группа – документы на груз (они оформляются со стороны заказчика/грузоотправителя);

2 группа - документы на автомобиль и водителя для осуществления грузоперевозок (со стороны транспортной компании);

3 группа - документы для оформления собственно самого процесса грузоперевозки (договор и заявка);

4 группа - документы по страхованию груза (в случае, если грузоперевозки осуществляются с учетом погрузки/перегрузки/выгрузки).

При работе с таким большим количеством документов могут возникать проблемы, которые требуют решения для улучшения трудовых процессов и всей работы посреднической транспортной компании или компании – перевозчика (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Типовые проблемы работы с документами транспортной компании ООО «РТ-Химтранс»

| Процесс   | Ответственный за процесс   | Проблемы   |
|---|--|--|
| Обмен документами с перевозчиками.  | ТК: Руководитель отдела логистики, коммерческий департамент, Диспетчер погрузочно-разгрузочных работ, бухгалтерия. | Потеря документов, длительная доставка документов при их исправлении, увеличение сроков взаиморасчётов с перевозчиком.           |
| Обмен документами с грузоотправителями или грузополучателями (в зависимости от того, кто платит). | ТК: Руководитель отдела логистики, коммерческий департамент, Диспетчер погрузочно-разгрузочных работ, бухгалтерия. | Длительное доставка документов при корректировках, увеличение сроков поступления оплат за оказанные услуги.                      |
| Заключение договоров с новыми клиентами.  | Менеджеры по работе с клиентами.   | Оперативное подписание договоров. Повышение лояльности клиентов за счет оперативности. Менеджер быстрее получит профит о сделки. |
| Хранение документов   | Бухгалтерия, главный бухгалтер. Руководитель отдела логистики, коммерческий департамент, Финансовый департамент    | Сложность в подготовке в проверках, сложность поиска документов в бумажном архиве.   |

В результате визуального анализа трудового процесса менеджеров по логистике были выявлены несущественные, но все - таки недостатки в его организации (рис. 2.14):

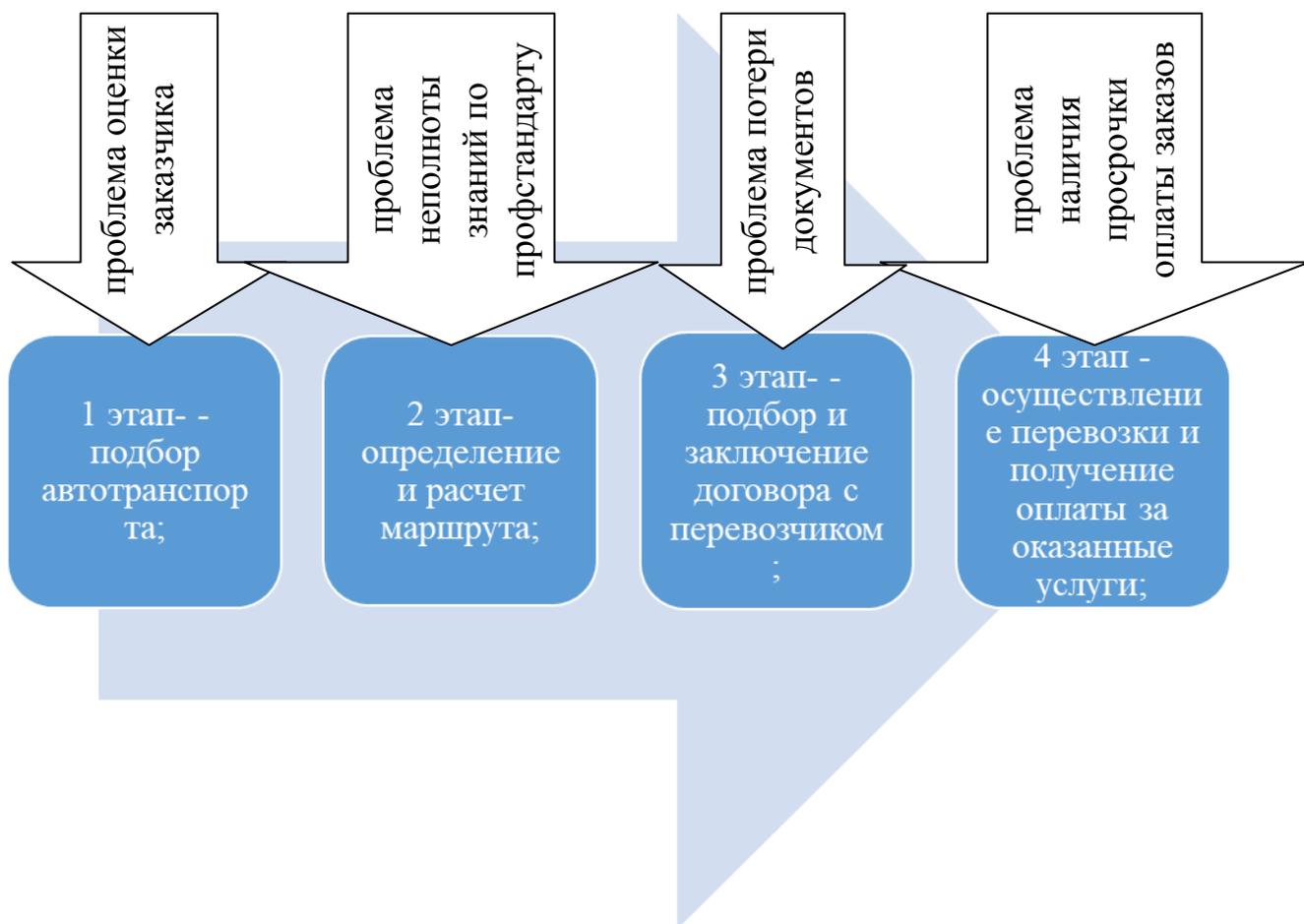


Рисунок 2.12 – Недостатки организации труда персонала ООО «РТ-Химтранс»

на 1 этапе - подбор автотранспорта - существует проблема оценки заказчика как надежного партнера - покупателя;

на 2 этапе - определение и расчет маршрута - существует проблема неполноты знаний и умений по профстандарту менеджеров по логистике;

на 3 этапе - подбор и заключение договора с перевозчиком - существует проблема потери документов, длительный срок формирования документов, появление ошибок, несведенных данных и ряд других ошибок;

на 4 этапе - осуществление перевозки и получение оплаты за оказанные услуги - на стадии реализации договоров с заказчиками существует проблема наличия (или роста) просрочки оплаты заказов и, таким образом, появление дебиторской задолженности и срыв получения профит от сделки.

С целью улучшения трудового процесса в главе 3 будут сделаны предложения и предложены мероприятия.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в организации ООО «РТ – Химтранс»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на улучшение труда персонала менеджеров по логистике

В результате во 2 главе был проведен анализ организации труда персонала, который является главным в нашем предприятии и который осуществляются менеджерами по логистике. Нами были выявлены недостатки, которые снижают эффективность трудового процесса. Было проведено изучение природы выявленных проблем после чего мы пришли к выводу, что в их основе лежат две следующие причины. Первая причина, несогласованность действий указанных работников вследствие их недостаточной квалификации, отсутствие в должностной инструкции описания тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте».

Поэтому для улучшения организации труда персонала мы предлагаем два мероприятия:

Мероприятие 1 – обучить менеджеров по логистике специальной программе в соответствии с трудовыми функциями и требованиями к уровню квалификации профессионального стандарта «специалиста по логистике на транспорте».

Мероприятие 2 – внести изменения в должностную инструкцию менеджера по логистике с описанием тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте». В результате мы планируем, что трудовой процесс станет более совершенен.

Подробное содержание предлагаемых мероприятий описано ниже.

Содержание мероприятия 1 – обучить менеджеров по логистике специальной программе в соответствии с трудовыми функциями и

требованиями к уровню квалификации профессионального стандарта «специалиста по логистике на транспорте».

Для того, чтобы выбрать направление и уровень подготовки менеджеров по логистике мы перечислим трудовые функции, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте». Трудовые функции, которые предписаны профессиональным стандартом, основаны на необходимости реализации тех видов экономической деятельности, которые свойственны логистическим компаниям: транспортная обработка грузов; организация перевозок грузов; прочая вспомогательная транспортная деятельность.

Обобщенными трудовыми функциями, которые предписаны профессиональным стандартом, являются четыре основные: подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок; организация процесса перевозки груза в цепи поставок; контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок и разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок (Приложение Б).

Для реализации перечисленных обобщенных трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом, необходимо выполнение трудовых функций (рис. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4) (Приложение Б).

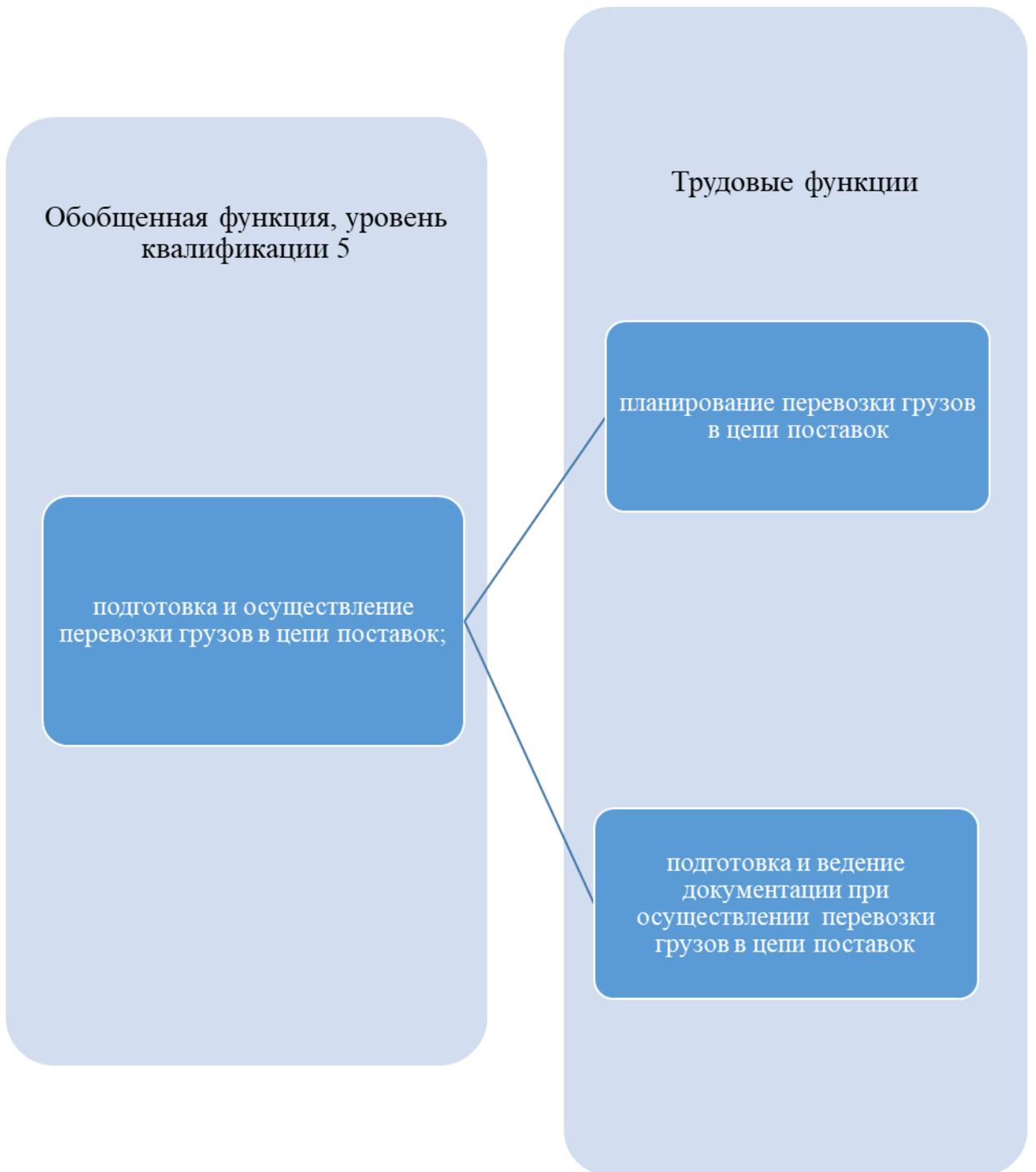


Рисунок 3.1 - соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции

На вышеуказанном рисунке показано соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок.



Рисунок 3.2 - соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции

На вышеуказанном рисунке показано соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции организация процесса перевозки груза в цепи поставок.



Рисунок 3.3 - контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок

На вышеуказанном рисунке показано соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции «контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок».

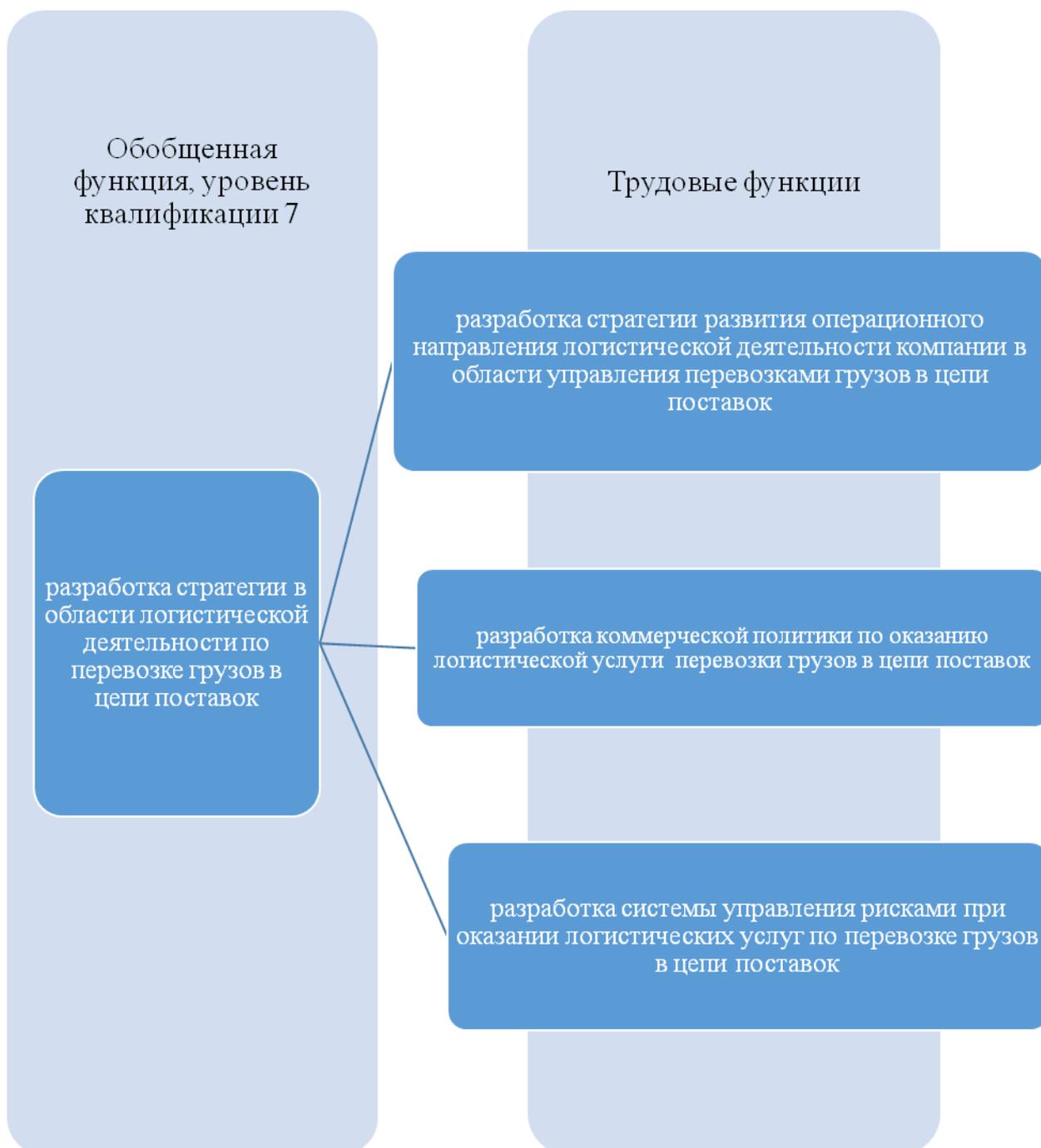


Рисунок 3.4 - разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок

На вышеуказанном рисунке показано соответствие трудовых функций выполнению обобщенной функции «разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок».

Трудовые функции и уровни соответствующей квалификации, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте», приведены в Приложениях Б и В.

Для реализации любых трудовых функций необходимы соответствующие знания и умения. Необходимые знания и умения для выполнения трудовых действий «специалиста по логистике на транспорте», а также требования к уровню образования прописаны в профессиональном стандарте [6]. Например, для реализации такой трудовой функции как «планирование перевозки грузов в цепи поставок» требуется выполнение определенных трудовых действий и наличие необходимых знаний и умений.

Например, умение управлять персоналом организации, готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами. Умение работать с технической документацией, необходимой для профессиональной логистической деятельности и умение проверять правильность её оформления. Участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способность управлять логистическими процессами организации и возможность находить оптимальные логистические системы. Уметь разрабатывать проекты логистической деятельности с использованием различных информационных технологий. Участвовать в реализации проектов в области логистической профессиональной деятельности. Умение применять количественные и качественные методы для анализа принятых управленческих решений. Умение строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели. Другие необходимые знания и умения описаны в Приложение Д.

Исходя из этого, для формирования вышеуказанных функций может быть предложено несколько различных программ обучения. Выбор программы обучения будет зависеть от уровня имеющейся квалификации работников предприятия. Так для менеджеров по логистике имеющих среднее профессиональное образование не по специальности может быть предложена программа обучения уровня «бакалавриат». Для работников, имеющих

высшее профессиональное образование по специальности – курсы дополнительного образования и для высшего руководства - программа обучения уровня «магистратура».

В нашем случае, исходя из интересов и возможностей предприятия, может быть предложена программа дополнительного образования «Логистика», которая преподается в Центре дополнительного профессионального образования Самарского государственного экономического университета (СГЭУ). Данная программа объемом 250 часов включает рассмотрение вопросов, связанных с перевозками и оформлением документов.

Или может быть предложена программа дополнительного образования «Транспортная логистика» в Институте профессионального обучения г. Москва [7]. Данная программа объемом 512 часов или 1024 часа реализуется дистанционно и включает рассмотрение вопросов, связанных с перевозками, в том числе международными и оформлением документов, в том числе таможенных. Учебный план и содержание программы представлено в Приложении Г. Стоимость обучения 14900 рублей и 19900 рублей соответственно за 512 часов или 1024 часа.

Содержание мероприятия 2 - внести изменения в должностную инструкцию менеджера по логистике с описанием тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте». Данное мероприятие направлено на то, чтобы устранить пробелы и недочеты в описании трудовых функций, которые указаны в должностной инструкции менеджера по логистике по сравнению с требованиями профессионального стандарта.

В должностных обязанностях менеджера по логистике организации описаны необходимые знания и обязанности. Они необходимы данным специалистом для организации своего трудового процесса, для выполнения своих трудовых функций и действий.

Для приведения этого раздела в соответствие с профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте» следует дополнить описанием следующих функций и перечнем необходимых знаний и умений (таблица 3.1).

Как видно из таблицы 3.1 знания и умения в действующей должностной инструкции прописаны достаточно обще. Скорее всего, администрация предприятия воспользовалась типовой должностной инструкцией и не стала сильно ее дорабатывать. Поэтому некоторые вопросы и исполнительская дисциплина указанных специалистов «хромают», что и приводит к проблемам в организации трудового процесса и выполнения трудовых функций.

Предлагаемая редакция необходимых знаний и умений (табл. 3.1) приведена на примере выполнения трудовых действий по реализации трудовой функции «планирование перевозки грузов в цепи поставок». Как мы видим описание знаний и умений носит более конкретный и современный характер. Охватывает такие области как пользование персональным компьютером с применением необходимых программ, факсимильной и копировальной оргтехники, а также использование таких современных средств передачи информации и данных как электронная почта.

В связи с тем, что предлагаемая редакция внесения изменений в должностную инструкцию необходимых знаний и умений носит не общий, а конкретный характер в зависимости от выполнения функции, то в дальнейшем такие изменения следует внести относительно других функций (см. Профстандарт) [6]. Также следует добавить, что потребуется перераспределение функций между менеджерами по логистике и закрепление более сложных функций за одним работником.

Таблица 3.1 - Действующая и предлагаемая редакция должностной инструкции «менеджера по логистике»

| № п/п | Действующая редакция  | Предлагаемая редакция  |
|-------|---|--|
| 1.    | <p>Менеджер по логистике должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• все правовые нормы, которые регулирующие его работу;</li> <li>• основы прогнозирования и планирования в логистике;</li> <li>• основы организации работы предприятия, менеджмента, маркетинга и технологий с сферой бизнеса;</li> <li>• как правильно организовать перевозки товара всеми типами транспорта;</li> <li>• транспортное и таможенное законодательство;</li> <li>• методы изучения спроса на товары;</li> <li>• все типы транспортной, складской и финансовой документации.</li> </ul> | <p>Менеджер по логистике должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• структуру коммерческого предложения;</li> <li>• методику расчета стоимости перевозки;</li> <li>• правила перевозки на различных видах транспорта;</li> <li>• действующие системы тарификации основных перевозчиков по основным направлениям;</li> <li>• основные типы и параметры (грузоподъемность, грузовместимость, габаритные размеры грузового отсека) подвижного состава используемых видов транспорта;</li> <li>• нормы и нормативы операций по погрузке и выгрузке груза;</li> <li>• правила исчисления оплаты и сборов на различных видах транспорта;</li> <li>• персональный компьютер;</li> <li>• корпоративные и специальные программы.</li> </ul> |
| 2.    | <p>Менеджер по логистике должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• составлять логистические прогнозы;</li> <li>• руководить персоналом, поставками и обеспечивать безопасность груза;</li> <li>• заключать договор с поставщиками;</li> <li>• разрабатывать бюджета логистической компании;</li> <li>• распределять закупки и транспортировку товаров;</li> <li>• управлять складской деятельностью;</li> <li>• организовывать таможенное оформление товаров;</li> <li>• управлять складской деятельностью.</li> </ul>   | <p>Менеджер по логистике должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассчитывать ставки и сроки доставки на основе полученных данных в отведенное время;</li> <li>• рассчитывать стоимость перевозки на основе имеющихся данных;</li> <li>• разрабатывать оптимальные схемы прохождения груза от отправления до пункта назначения в короткие сроки и при оптимальных затратах;</li> <li>• работать на персональном компьютере с применением необходимых программ, на факсимильной и копировальной оргтехнике;</li> <li>• отправлять и принимать различные электронные документы по электронной и обычной почте.</li> </ul>   |

Далее опишем эффект от предлагаемых мероприятий.

### 3.2 Социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

В настоящем пункте рассчитаем социально-экономический эффект от внедрения предполагаемых мероприятий по обучению менеджеров и внесению изменений в должностные инструкции менеджеров по логистике в организации ООО «РТ - Химтранс».

Социально-экономический эффект от предлагаемых мероприятий, предложенных выше в п.3.1 будет заключаться в улучшении организации труда персонала, а именно в улучшении выполнения трудовых функций и действий сотрудниками организации.

Как было описано в п.3.1 для обучения менеджеров - логистов может быть предложено три программы. И для расчета наиболее приемлемого варианта необходимо учесть затраты по всем трем программам. Программа дополнительного образования «Логистика», которая преподается в Центре дополнительного профессионального образования Самарского государственного экономического университета (СГЭУ) рассчитана на объем 250 часов и включает рассмотрение вопросов, связанных с перевозками и оформлением документов. Но в ней достаточно много вопросов по таможенному оформлению, что не представляет для предприятия острой необходимости. Обучение на программе в настоящий момент стоит 15300 руб.

Программы дополнительного образования «Транспортная логистика» в Институте профессионального обучения г. Москва объемом 512 часов или 1024 часа реализуется дистанционно, и включают рассмотрение вопросов, связанных с перевозками. Стоимость обучения 14900 рублей и 19900 рублей соответственно за 512 часов или 1024 часа.

Таким образом, по мероприятию 1 планируется, что обучение сотрудников по программе дополнительного образования «Транспортная логистика» организовать и провести в «Институте профессионального

обучения» г. Москва. По данной программе выбрать предусмотренный объем 512 часов и стоимость обучения 14900 рублей.

Изучение дисциплин по данной программе будет способствовать более тщательному и грамотному выполнению трудовых функций и трудовых обязанностей менеджерами по логистике данной компании и улучшению организации труда менеджера по логистике.

Директор данного предприятия, выступая в качестве эксперта данных предложений, считает, что обучение будет способствовать не просто улучшению организации труда менеджера по логистике, а и положительно скажется в конечном итоге на увеличении выручки.

Планируется, что устранение проблем в организации труда, указанных в п.2.2 на рисунке 2.14 может дополнительно принести увеличение выручки на 1,5 – 3%.

Даже если прирост выручки рассчитать по пессимистическому сценарию, т.е. увеличение на 1,5%, то с учетом затрат на обучение менеджеров по логистике получается следующий экономический эффект (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет экономического эффекта от мероприятия 1

| № п/п | Наименование показателя                 | Стоимостное выражение, руб.   |
|-------|---|---|
| 1     | Затраты на обучение                     | 14900 руб. * 2 человека = 29800 руб.  |
| 2     | Увеличение выручки на 1,5%.             | Среднегодовой объем выручки 18000 тыс. руб. * 1,5% = 270 тыс. руб.  |
| 3     | Экономический эффект                    | 270 тыс. руб. – 29,8 тыс. руб. = 240, 2 тыс. руб.   |
| 4     | Экономическая эффективность мероприятия | $E = \frac{ЭЭ}{З}$<br>Где ЭЭ – величина экономического эффекта<br>З – затраты на его осуществление<br>$240200 / 29800 = 8,06$ |

Таким образом, по данным таблицы 3.2 доказан эффект от мероприятия 1, так как значение экономической эффективности мероприятия больше 1.

По мероприятию 2 планируется, что внесение изменений и дополнений в должностные инструкции менеджеров по логистике с описанием тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте» также будет способствовать более тщательному выполнению трудовых функций, обязанностей менеджерами и улучшению организации труда персонала менеджера по логистике.

От этого мероприятия ожидается следующий социальный эффект (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Социальный эффект от мероприятия 2

| № | Содержание мероприятия   | Социальный эффект  |
|---|--|--|
| 1 | внесения изменений в должностную инструкцию  | - повышение ответственности выполнения поручаемых заданий;<br>- повышение квалификации работников, охваченных данным мероприятием; |
| 2 | перераспределение функций между менеджерами по логистике и закрепление более сложных функций за одним работником | - возможность более точно контролировать выполнение более сложных функций;<br>- повышение ответственности выполнения заданий;      |

Подводя общие итоги предполагаемого эффекта можно сказать, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет получен в размере полученной дополнительно выручки в объеме 1,5%, что за минусом единовременных затрат составит 240, 2 тыс. руб.

При этом социальный эффект будет заключаться в повышении ответственности выполнения поручаемых заданий; возможности более точно контролировать выполнение более сложных функций и таким образом будет улучшена организация труда работников данного предприятия – менеджеров по логистике.

Исходя из понимания всего вышеизложенного, следует вывод, что для улучшения организации труда персонала мы будем предлагать два следующих мероприятия.

Мероприятие 1 – обучить менеджеров по логистике, специальной программе, которая будет соответствовать трудовым функциям и требованиям уровня квалификации профессионального стандарта «специалиста по логистике на транспорте»

Мероприятие 2 – внести изменения в должностную инструкцию менеджера по логистике с описанием тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте». В результате мы планируем, что организация труда персонала станет более совершенной.

Подводя общие итоги предполагаемого эффекта можно сказать, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет получен в размере полученной дополнительно выручки в объеме 1,5%, что за минусом единовременных затрат в размере 29800р. составит 240, 2 тыс. руб.

При этом социальный эффект будет заключаться в повышении ответственности выполнения поручаемых заданий; возможности более точно контролировать выполнение более сложных функций и таким образом будет улучшена организация труда работников данного предприятия – менеджеров по логистике.

## Заключение

По итогам проведенного исследования в данной выпускной квалификационной работе мы пришли к ряду выводов и заключений.

Рассмотрев сущность и содержание организации труда персонала, а также вопросы, связанные с методами исследования и улучшения труда персонала, мы пришли к следующим выводам:

- понятие «труд» существует как процесс и как вид экономических ресурсов;

- трудовые процессы и многие вопросы организации труда регламентируются нормативными документами на федеральном и региональном уровнях;

- Трудовой кодекс Российской Федерации является основным документом, в котором раскрыты все положения трудового законодательства, касающиеся и самого труда, и времени на отдых, и оформления трудового договора, положения по оплате и нормированию труда и т.д.;

- труд персонала различаются по следующим основным признакам: по характеру предмета и продукта труда; по функциям, которые выполняют работники; по степени участия человека в воздействии на предметы труда (имеется в виду уровень механизации, автоматизации труда); по степени тяжести труда;

- некоторые направления оптимизации организации труда персонала: ускорение обмена первичными документами (договорами), которые заключают предприятия между собой для осуществления какой - либо деятельности;

- ускорение обмена первичными документами (договорами трудовыми), которые заключают предприятия с сотрудниками; при реализации трудовых процессов необходимо внедрять обоснованные нормы труда и нормы

времени; согласовывать между собой трудовые функции и действия (должностные инструкции);

для выполнения соответствующих трудовых действий и в целом трудовых функций работнику необходимы соответствующие знания и умения.

По итогам анализа основных организационно-экономических показателей можно сделать следующие выводы:

- уровень затрат и финансовых результатов находятся практически в одних значения, что свидетельствует о низкой рентабельности продукции (2015, 2016 гг) или даже ее убыточности (2017 г);

- за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продукции по валовой прибыли;

- за исследуемый период предприятие имело понижающую тенденцию по показателю рентабельность продажи по валовой прибыли;

- за исследуемый период предприятие имело повышающую тенденцию по показателю «уровень затраты на рубль товарной продукции». И сам показатель находится на пределе окупаемости;

- за исследуемый период предприятие имело колебательную динамику значений дебиторской и кредиторской задолженностей. Сами показатели меняются в пределах от 1 до 4,5 млн. руб. Абсолютные значения кредиторской задолженности находятся ниже абсолютных значений дебиторской задолженности, что свидетельствует о необходимости проведения предприятием определенной работы по снижению уровня дебиторской задолженности, по работе с покупателями о своевременной оплате заказов.

В результате визуального анализа организации труда персонала менеджеров - логистов были выявлены несущественные, но все - таки недостатки в его организации:

- на 1 этапе - подбор автотранспорта - существует проблема оценки заказчика как надежного партнера - покупателя;

на 2 этапе - определение и расчет маршрута - существует проблема неполноты знаний и умений по профстандарту менеджеров по логистике;

на 3 этапе - подбор и заключение договора с перевозчиком - существует проблема потери документов, длительный срок формирования документов, появление ошибок, несведенных данных и ряд других ошибок;

на 4 этапе - осуществление перевозки и получение оплаты за оказанные услуги - на стадии реализации договоров с заказчиками существует проблема наличия (или роста) просрочки оплаты заказов и, таким образом, появление дебиторской задолженности и срыв получения профит от сделки.

Поэтому для улучшения организации труда персонала мы предлагаем два мероприятия:

Мероприятие 1 – обучить менеджеров по логистике специальной программе в соответствие с трудовыми функциями и требованиями к уровню квалификации профессионального стандарта «специалиста по логистике на транспорте».

Мероприятие 2 – внести изменения в должностную инструкцию менеджера по логистике с описанием тех трудовых функций, которые предписаны профессиональным стандартом «специалиста по логистике на транспорте». В результате мы планируем, что организация труда персонала станет более совершенной.

Подводя общие итоги предполагаемого эффекта можно сказать, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий будет получен в размере полученной дополнительно выручки в объеме 1,5%, что за минусом единовременных затрат составит 240, 2 тыс. руб.

При этом социальный эффект будет заключаться в повышении ответственности выполнения поручаемых заданий; возможности более точно контролировать выполнение более сложных функций и таким образом будет улучшена организация труда работников данного предприятия – менеджеров по логистике.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)
5. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. (ОКВЭД). Режим доступа: <https://www.regfile.ru/okved2.html>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_71450/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71450/)
6. Профессиональный стандарт специалиста по логистике на транспорте Режим доступа: [otd-lab.ru](http://otd-lab.ru)
7. Институт переподготовки. Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/professionalnaja-perepodgotovka/logistika/transportnaja-logistika-pp/>
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2015. - 368 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>

9. Концепция кадровой логистики. Режим доступа: [ [https://studref.com/348884/tovarovedenie/kontsepsiya\\_kadrovoy\\_logistiki\\_organizatsii](https://studref.com/348884/tovarovedenie/kontsepsiya_kadrovoy_logistiki_organizatsii) ]
10. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 380 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006001-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/405732>
11. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2017. - 388 с.
12. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-91768-499-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/462619>
13. Рынок труда : учебник / А.И. Рофе. — Москва : КНОРУС, 2018. — 260 с. — (Бакалавриат). Режим доступа: <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1018134682.pdf>
14. Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/6321369633/632101001>
15. Сведения о предприятии. Режим доступа: [http://www.find-org.com/cli/7936026\\_ooo\\_rt\\_khimtrans](http://www.find-org.com/cli/7936026_ooo_rt_khimtrans)
16. Сведения о предприятии. Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/8035819>
17. Сведения о предприятии. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1146320022859\\_6321369633\\_OOO-RT-NIMTRANS](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1146320022859_6321369633_OOO-RT-NIMTRANS)
18. Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1146320022859-ooo-rthimtrans>

19. Сведения о предприятии. Режим доступа:  
<https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1146320022859>

20. Функциональные возможности 1С: Бухгалтерии 8Режим  
доступа: <http://www.nurgush.ru/hozr/bp8/about.php>

## Приложения

### Приложение А

#### II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

| Обобщенные трудовые функции |  |                      | Трудовые функции  |        |                                   |
|-----------------------------|--|----------------------|---|--------|-----------------------------------|
| код                         | наименование   | уровень квалификации | наименование  | код    | уровень (подуровень) квалификации |
| А                           | Подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок                                    | 5                    | Планирование перевозки грузов в цепи поставок   | А/01.5 | 5                                 |
|                             |  |                      | Подготовка и ведение документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок  | А/02.5 | 5                                 |
| В                           | Организация процесса перевозки груза в цепи поставок   | 6                    | Организация логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок  | В/01.6 | 6                                 |
|                             |  |                      | Организация работы с подрядчиками на рынке транспортных услуг   | В/02.6 | 6                                 |
|                             |  |                      | Организация процесса улучшения качества оказания логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок  | В/03.6 | 6                                 |
| С                           | Контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок             | 7                    | Контроль ключевых операционных показателей эффективности логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок                              | С/01.7 | 7                                 |
|                             |  |                      | Контроль ключевых финансовых показателей логистической деятельности по перевозке в цепи поставок  | С/02.7 | 7                                 |
| D                           | Разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозкам грузов в цепи поставок | 7                    | Разработка стратегии развития операционного направления логистической деятельности компании в области управления перевозками грузов в цепи поставок | D/01.7 | 7                                 |
|                             |  |                      | Разработка коммерческой политики по оказанию логистической услуги перевозки груза в цепи поставок   | D/02.7 | 7                                 |
|                             |  |                      | Разработка системы управления рисками при оказании логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок  | D/03.7 | 7                                 |



## Трудовые функции в профессиональном стандарте «Специалист по логистике на транспорте»

|                     | <u>ОТФ</u>  | <u>ТФ</u>   |
|---------------------|---|---|
| <b>7</b><br>уровень | Разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозкам груза в цепи поставок | Разработка стратегии развития операционного направления логистической деятельности компании в области управления перевозками грузов в цепи поставок |
|                     |   | Разработка коммерческой политики по оказанию логистической услуги перевозки груза в цепи поставок   |
|                     |   | Разработка системы управления рисками при оказании логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок  |
|                     | Контроль над результатами логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок       | Контроль над ключевыми операционными показателями эффективности логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок                       |
|                     |   | Контроль над ключевыми финансовыми показателями логистической деятельности по перевозке в цепи поставок   |
| <b>6</b><br>уровень | Организация процесса перевозки груза в цепи поставок  | Организация логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок  |
|                     |   | Организация работы с подрядчиками на рынке транспортных услуг   |
|                     |   | Организация процесса улучшения качества оказания логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок  |
| <b>5</b><br>уровень | Подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок                                   | Планирование перевозки грузов в цепи поставок   |
|                     |   | Подготовка и ведение документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок  |

MyShared

**Уровни квалификации  
в профессиональном стандарте  
«Специалист по логистике на транспорте»**



| 3.1.1. Трудовая функция        |  |   |                       |               |   |   |
|--------------------------------|--|---|-----------------------|---------------|---|---|
| Наименование                   | Планирование перевозки грузов в цепи поставок  |   | Код                   | A/01.5        | Уровень (подуровень) квалификации                 | 5 |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал   | Х | Замещено из оригинала |               |   |   |
|                                |  |   |                       | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |   |
| Трудовые действия              | Расчет стоимости перевозки груза Составление и согласование коммерческого предложения Проработка, при необходимости, альтернативных вариантов коммерческого предложения, если оно не согласовано клиентом Поддержание необходимой коммуникации с клиентом Заказ транспортного средства на основе данных клиента Определение возможных маршрутов  |   |                       |               |   |   |
| Необходимые умения             | Расчитывать ставки и сроки доставки на основе полученных данных в отведенное время Рассчитывать стоимость перевозки на основе имеющихся данных Запрашивать необходимые для подготовки коммерческого предложения данные у подрядчиков Разрабатывать оптимальные схемы прохождения груза от пункта отправления до пункта назначения в короткие сроки и при оптимальных затратах Работать на персональном компьютере с применением необходимых программ, включая офисные приложения, на факсимильной и копировальной оргтехнике Отправлять и принимать различные электронные документы по электронной и обычной почте |   |                       |               |   |   |
| Необходимые знания             | Структура коммерческого предложения Методика расчета стоимости перевозки Правила перевозки на различных видах транспорта Действующие системы тарификации основных перевозчиков по основным направлениям Системы тарифов, скидок, льгот на перевозки Основы типов и параметров (грузоподъемность, грузоместимость, габаритные размеры грузового отсека) подвижного состава различных видов транспорта, используемых в перевозках Нормы и нормативы операций по погрузке или выгрузке груза Правила исчисления оплаты и сборов на различных видах транспорта Персональный компьютер и корпоративные программы        |   |                       |               |   |   |

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки  
«Транспортная логистика»

**Цель обучения:** переподготовка менеджеров по логистике, менеджеров по закупкам, менеджеров поставкам, менеджеров по запасам, менеджеров по транспортным операциям, специалистов по управлению складом, руководителей транспортных компаний, руководителей управления логистикой.

**Срок обучения:**  
512 / 1024 часов

**Режим обучения:**  
1. 20 часов в неделю  
2. 40 часов в неделю

| №  | Дисциплина  | Форма<br>итогового<br>контроля |
|----|---|--------------------------------|
| 1  | ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ. ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА            | Тест/оценка                    |
| 2  | СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА                            | Тест/оценка                    |
| 3  | ОСНОВЫ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЭД                        | Тест/оценка                    |
| 4  | ЛОГИСТИКА   | Тест/оценка                    |
| 5  | МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ                                     | Тест/оценка                    |
| 6  | АВИАПЕРЕВОЗКИ   | Тест/оценка                    |
| 7  | ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕВОЗОК, МАРКИРОВКИ И ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ГРУЗОВ | Тест/оценка                    |
| 8  | АВТОМОБИЛЬНЫЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ                                | Тест/оценка                    |
| 9  | ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ И ТАМОЖЕННЫЙ КОНТРОЛЬ                 | Тест/оценка                    |
| 10 | ПЕРЕВОЗКА ОПАСНЫХ И КРУПНЫХ ГРУЗОВ                          | Тест/оценка                    |
| 11 | МОРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ   | Тест/оценка                    |
| 12 | ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ                                   | Тест/оценка                    |
| 13 | ИТОГОВАЯ РАБОТА   | ВКР                            |
|    | <b>ИТОГО:</b>   |                                |

**профессиональные компетенции:**

| Индекс | Содержание   |
|--------|--|
| ПК-1   | Управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами                 |
| ПК-2   | Работать с технической документацией, необходимой для профессиональной логистической деятельности и проверять правильность ее оформления |
| ПК-3   | Участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способностью управлять логистическими процессами |

|       |   |
|-------|---|
|       | и изыскивать оптимальные логистические системы  |
| ПК-6  | Разрабатывать проекты логистической деятельности с использованием информационных технологий   |
| ПК-7  | Участвовать в реализации проектов в области логистической профессиональной деятельности   |
| ПК-10 | Применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели |

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план

| № | Дисциплина  | Форма<br>итогового<br>контроля |
|---|---|--------------------------------|
| 1 | ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ. ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА            | Тест/оценка                    |
| 2 | СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА                            | Тест/оценка                    |
| 3 | ОСНОВЫ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЭД                        | Тест/оценка                    |
| 4 | ЛОГИСТИКА   | Тест/оценка                    |
| 5 | МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ                                     | Тест/оценка                    |
| 6 | АВИАПЕРЕВОЗКИ   | Тест/оценка                    |
| 7 | ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРЕВОЗОК, МАРКИРОВКИ И ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ГРУЗОВ | Тест/оценка                    |
| 8 | АВТОМОБИЛЬНЫЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ                                | Тест/оценка                    |
| 9 | ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ И ТАМОЖЕННЫЙ                          | Тест/оценка                    |

---

|    |                                    |             |
|----|------------------------------------|-------------|
|    | КОНТРОЛЬ                           |             |
| 10 | ПЕРЕВОЗКА ОПАСНЫХ И КРУПНЫХ ГРУЗОВ | Тест/оценка |
| 11 | МОРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ                  | Тест/оценка |
| 12 | ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ          | Тест/оценка |
| 13 | ИТОГОВАЯ РАБОТА                    | ВКР         |