

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)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Логистика и управление цепями поставок  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере АО «ДХЛ Интернешнл»)

Студент

М.В. Бессарабова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: Совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками (на примере АО "ДХЛ Интернешнл").

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска путей оптимизации грузовых перевозок, снижения затрат на перевозку грузов для сохранения конкурентоспособных цен на рынке и повышения сохранности грузов.

Целью данной работы является совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач: изучить теоретические аспекты организации международных грузовых перевозок; провести анализ организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл"; разработать мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл".

Предметом исследования настоящей работы являются международные грузовые перевозки и процесс их управления на предприятии.

Объектом исследования выступает транспортное предприятие ООО АО "ДХЛ Интернешнл".

Для решения выявленных проблем в работе предложены следующие мероприятия: оборудование подвижного состава организации системой спутникового мониторинга и учета топлива «Автотрекер» с целью снижения затрат на топливо, ТО и ТР; разработка альтернативного маршрута международных грузовых перевозок в Китай через Монголию.

В результате всех предложенных мероприятий прогнозируемое сокращение расходов по обычной деятельности составило 5,3% (за счет снижения материальных затрат на топливо). Прогнозируемое увеличение чистой прибыли составило 441,3 %, что свидетельствует об эффективности предлагаемых мер по решению выявленных в ходе исследования проблем.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации международных грузовых перевозок.	7
1.1 Понятие и сущность транспортной логистики .....	7
1.2 Особенности международных грузовых перевозок .....	12
2 Анализ организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл» .....	19
2.1 Общая характеристика организации .....	19
2.2 Анализ организации международных перевозок в АО «ДХЛ Интернешнл» .....	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл» .....	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл» .....	46
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	53
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	61
Приложение А Изображения контейнеровозов и цистерн .....	65
Приложение Б Подвижной состав АО «ДХЛ Интернешнл» .....	66
Приложение В Маршрут доставки груза Екатеринбург – Пекин .....	67
Приложение Г Новый маршрут Екатеринбург – Пекин через Монголию.....	68
Приложение Д Маршрут тестирования системы «Автотрекер» Екатеринбург – Тюмень (330 км) .....	69
Приложение Е Отчет о финансовых результатах АО «ДХЛ Интернешнл» за 2020-2021 гг. ....	70

## Введение

В настоящее время перевозка грузов автомобильным транспортом является наиболее оптимальным видом грузоперевозок по времени, безопасности и стоимости перевозки грузов.

Грузоперевозки в условиях современного рынка — это важная отрасль экономики, обеспечивающая нормальное и эффективное функционирование любого бизнеса. Перевозка грузов может осуществляться в самых разных направлениях и на различные расстояния.

Грузоперевозки в современных условиях требуют квалифицированного персонала, современных систем коммуникации, оснащенности навигационными приборами и надежности транспортных средств. Лишь при соблюдении вышеперечисленных условий можно осуществлять грузоперевозки по разным направлениям, четко соблюдать графики доставки и обеспечивать сохранность материальных ценностей.

Международные грузовые перевозки имеют ряд своих особенностей и сложностей. И в первую очередь это необходимость таможенного оформления груза.

Таможенный контроль и оформление грузов создает дополнительные затраты, причем не только финансовые, но и затраты времени. Зачастую, чтобы пройти таможенное оформление, перевозчикам приходится по двое – трое суток ожидать на таможне своей очереди.

Также особенностью международных грузовых перевозок является необходимость соблюдения законодательства не только страны отправления груза, но и всех стран, через которые проходит маршрут перевозки. А в случае морских и воздушных перевозок, требуется наличие строгих разрешительных документов и соблюдение всех международных норм при нахождении в воздушном или водном пространстве других государств.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска путей оптимизации грузовых перевозок, снижения затрат на перевозку грузов

для сохранения конкурентоспособных цен на рынке и повышения сохранности грузов.

Целью данной работы является совершенствование организации и управления международными грузовыми перевозками.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты организации международных грузовых перевозок;
- провести анализ организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл";
- разработать мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл".

Предметом исследования настоящей работы являются международные грузовые перевозки и процесс их управления на предприятии.

Объектом исследования выступает транспортное предприятие ООО АО "ДХЛ Интернешнл".

В работе применены такие методы исследования, как: классификация, сравнение, анализ, синтез и др.

Методологической основой работы являются нормативные акты, регулирующие аспекты транспортной логистики и безопасности перевозок, а также научные труды специалистов в области логистики и транспорта: Л.Б. Миротина, Ю.М. Неруш, С.В. Саркисова, Г.А. Левикова, А.М. Афолина и других.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предлагаемые мероприятия рекомендованы, экономически целесообразны и возможны для внедрения на любом транспортном предприятии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Введение раскрывает актуальность темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты международных грузовых перевозок.

Во втором разделе проводится анализ организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл".

Третий раздел содержит в себе рекомендации по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО "ДХЛ Интернешнл" и проводится расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении подводятся итоги исследования.

# **1 Теоретические аспекты организации международных грузовых перевозок**

## **1.1 Понятие и сущность транспортной логистики**

Логистика – это «наука об экономическом управлении, планировании и контроле за эффективным движением потоков материальных и людских ресурсов, финансовых средств и соответствующей им информации от места возникновения до их потребления с целью наиболее полного удовлетворения потребностей субъектов рыночных отношений» [25, с. 125].

«Сущность технологии перевозки грузов выявляется через два основных понятия – этап и операция [1]. Этап – это набор операций, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс. Операция – однородная, логистически неделимая часть процесса перевозки, направленная на достижение определенной цели, выполняемая одним или несколькими исполнителями» [12, с. 256].

«Технологию процесса перевозки груза характеризуют такие признаки, как расчленение процесса перевозки; координация и поэтапность; однозначность действий [2]. Любая операция означает приближение объекта управления к поставленной цели и обеспечивает переход от одной операции в другую [4]. Последняя операция этапа должна быть своеобразным введением к первой операции следующего этапа [17]. Чем точнее описание процесса перевозки грузов соответствует его субъективной логике, тем большая вероятность повышения эффективности деятельности людей, занятых в нем.

Каждая технология должна предусматривать однозначность действий при выполнении включенных в нее этапов и операций [5]. Отклонение выполнения одной операции отражается на всей технологической цепочке» [12].

Схема процессов перевозки грузов представлена на рисунке 1.

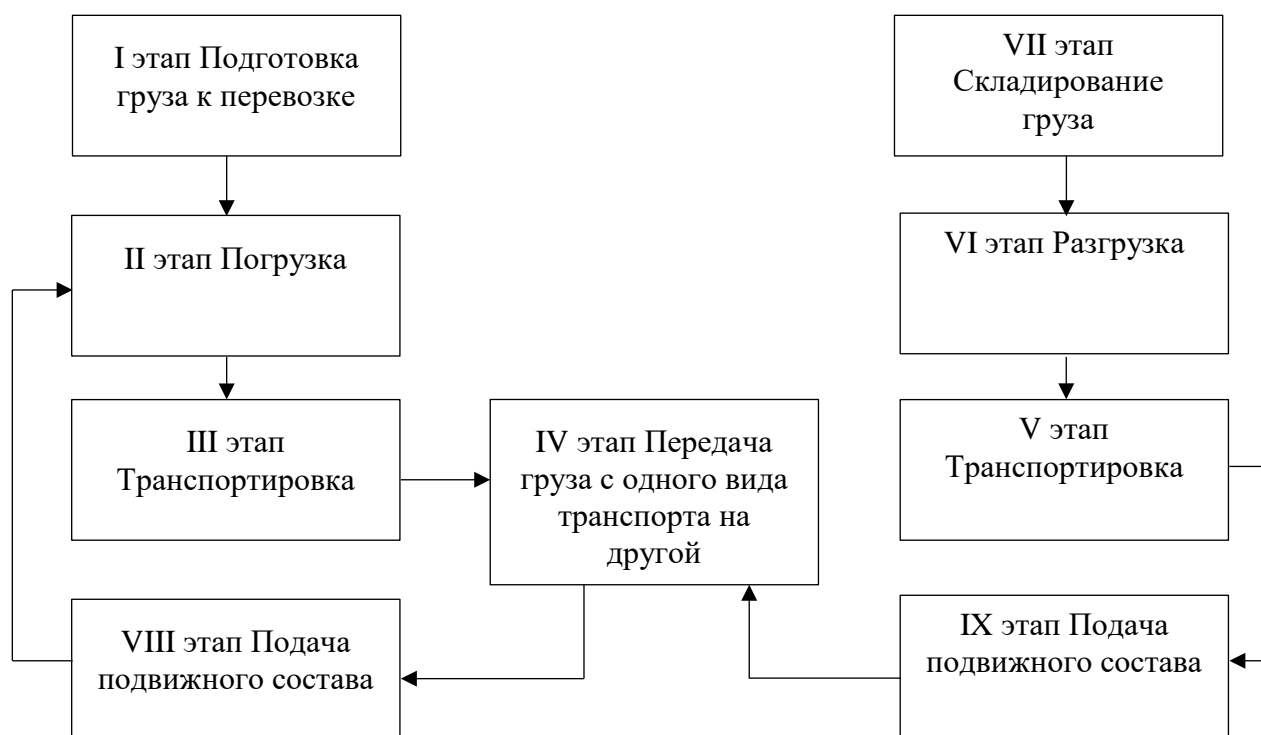


Рисунок 1 – Технологические схемы процесса перевозки грузов различными видами транспорта

«Цикл транспортного процесса – производственный процесс по перевозке груза, который охватывает этапы подачи подвижного состава под погрузку, транспортирование и разгрузку» [21, с. 257].

На основании данного рисунка можно отметить, что перемещение грузов совершается повторяющимися производственными циклами, следующими один за другим. Ритм этих циклов определяется их частотой, которая, в свою очередь, зависит от средней продолжительности одного цикла. Каждый цикл отличается высокой степенью динамизма, непрерывной сменой состояния и изменением состава элементов. Циклы отдельных перевозок колеблются во времени. Однако они всегда имеют начало и конец. Каждый повторяющийся цикл перевозки складывается из многих отдельных этапов, находящихся в тесной взаимосвязи и одинаково направленных, так как их конечная цель – достичь пространственной смены положения грузов. Комплекс этих циклов, слагающихся в цикл перевозки, создает перевозочный процесс.



«К задачам транспортной логистики относятся:

- создание транспортных систем, в том числе создание транспортных коридоров и транспортных цепей;
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- совместное планирование транспортного процесса со складским и производственным;
- выбор вида транспортного средства;
- выбор типа транспортного средства;
- определение рациональных маршрутов доставки и др.» [21].

На рисунке 2 представлена классификация грузоперевозок по видам транспорта.



Рисунок 2 – Классификация грузоперевозок по видам транспорта

Как следует из рисунка 2, грузоперевозки осуществляются водным, наземным, воздушным транспортом и по трубопроводам. Наземные перевозки

в свою очередь осуществляются железнодорожным транспортом, автомобильным транспортом.

У каждого вида транспорта есть свои преимущества и недостатки.

Для международных грузоперевозок чаще используется водный транспорт, поскольку морские суда – лидеры по грузоподъемности и габаритам перевозимых грузов. Также в случае сложности географического рельефа именно водный транспорт оказывается незаменим. Цена на перевозки водным транспортом одна из самых низких среди других видов транспорта. Недостатками водного транспорта является ограниченная пропускная способность портов, присутствие портов не во всех регионах и зависимость от климатических условий.

Преимуществами автомобильного и железнодорожного транспорта является его мобильность, доступность даже в самых отдаленных местностях, точность транспортировки, доступная цена. Недостатком данного вида транспорта является невозможность его использования при сложном рельефе местности, а также ограниченная грузоподъемность.

Воздушный транспорт имеет самую высокую скорость доставки, может преодолевать огромные расстояния, незаменим при доставке скоропортящихся грузов, а также при доставке в труднодоступные регионы. Недостатками воздушного транспорта являются его высокая стоимость, ограниченная грузоподъемность, зависимость от климатических условий и наличия аэропортов в регионе присутствия.

Трубопроводный транспорт незаменим при транспортировке нефти, газа, жидких химикатов и нефтепродуктов.

Достоинствами трубопроводов является их круглосуточная работа, низкая себестоимость транспортировки, высокая сохранность перемещаемых продуктов и независимость от человека и климатических условий.

Недостатками трубопроводов является трудоемкость их строительства, ограниченная пропускная способность, опасность разгерметизации и заражения окружающей среды.

По характеру международные перевозки могут быть прямого сообщения и смешанного. В первом случае используется только один вид транспорта, во втором – несколько видов транспорта.

Исходя из постоянной необходимости оптимизации работы грузоперевозок, можно представить круг задач, на решение которых нацелена единая логистическая система, рисунок 3.

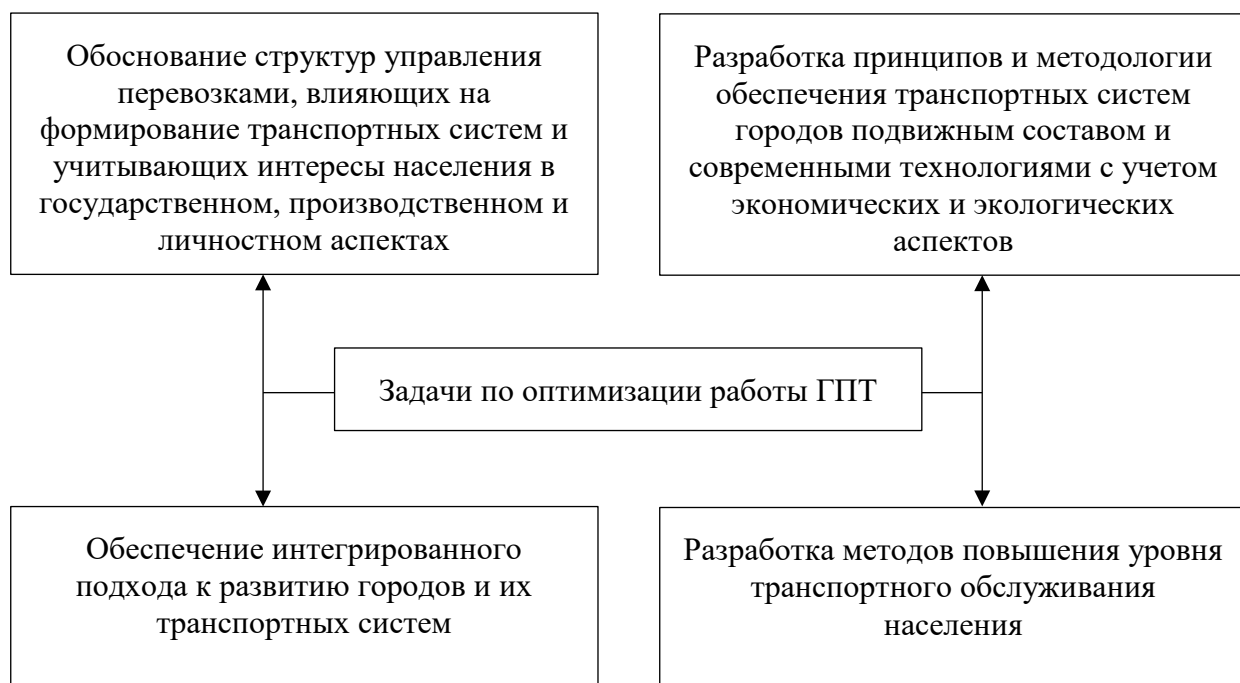


Рисунок 3 – Задачи по оптимизации работы ГПТ

Таким образом, «транспортная логистика — перемещение требуемого количества товара в нужную точку, оптимальным маршрутом за требуемое время и с наименьшими издержками. Также, транспортная логистика – отрасль предоставления услуг, осуществляющая перевозки пассажиров и грузов. В работе отмечено, что транспорт как система, состоит из двух подсистем: транспорт общего пользования и транспорт не общего пользования. К основным задачам транспортной логистики относятся: создание транспортных систем, в том числе создание транспортных коридоров

и транспортных цепей, обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса, планирование транспортного процесса во взаимосвязи со складским и производственным, выбор видов и типов транспортных средств, а также определение рациональных маршрутов доставки» [33].

## **1.2 Особенности международных грузовых перевозок**

Международные грузоперевозки имеют свои сложности и особенности.

В первую очередь это обусловлено различиями в правовом регулировании транспортных перевозок в разных странах [7].

Во – вторых, для осуществления перевозок между странами необходимо проходить таможенный контроль и таможенное оформление грузов, что требует дополнительных затрат, как финансовых, так и затрат времени.

«Основным документом, регламентирующим международные автомобильные перевозки, является «Конвенция о договоре перевозки грузов по дорогам» или КДПГ [20]. Эта конвенция была принята в 1957 году, в том числе и бывшим Советским Союзом [8].

Для авиаперевозок грузов действует конвенция 1929 года, а также Чикагская конвенция 1944 года. В 1955 году этот набор документов был дополнен Гаагским протоколом [9].

Перевозки грузов железнодорожным транспортом осуществляются по Конвенции КОТИФ 1980 года, которую СССР не подписывало. В результате, при грузоперевозках из стран КОТИФ в страны бывшего СССР и наоборот договор необходимо переоформлять [25]. На территории бывшего СССР и еще ряда стран действует грузовое соглашение СМГС. Морские перевозки производятся в соответствии с Гамбургскими правилами 1978 года и Гаагско - Висбийскими правилами 1924 года [11].

Помимо основных конвенций, действует ряд дополнительных двухсторонних соглашений» [24].

Ввиду огромной территории Российской Федерации, грузоперевозки в стране осуществляются всеми видами транспорта [15].

Объемы грузовых перевозок с каждым годом растут, о чем свидетельствуют данные федеральной службы государственной статистики.

В таблице 1 представлен объем грузоперевозок всеми видами транспорта за 2019 – 2021 гг. (данные Росстата) [14].

Таблица 1 – Объем грузоперевозок всеми видами транспорта в РФ, млн.т.

Вид транспорта	2019	2020	2021
Транспорт - всего	8 073	8 265	8 421
в том числе:	-	-	-
железнодорожный	1 384	1 411	1 399
автомобильный	5 404	5 544	5 735
трубопроводный	1 138	1 169	1 159
в том числе:			
газопроводный	549	566	551
нефтепроводный	553	561	568
нефтепродуктопроводный	36	42	41
морской	26	23	19
внутренний водный	119	116	108
воздушный	1,3	1,3	1,3

Как следует из таблицы 1, наибольший объем грузоперевозок в РФ приходится на автомобильный транспорт – 5735 млн. тонн за 2021 год.

Железнодорожным транспортом было перевезено 1399 млн. тонн грузов за 2021 год, трубопроводным – 1159 млн. тонн [16].

Доля грузоперевозок водным и воздушным транспортом существенно ниже [28].

Таким образом, для внутренних грузоперевозок по стране предпочтительнее наземный транспорт, однако, для международных перевозок чаще используется водный и воздушный транспорт [27].

Российская транспортная система является одной из самых развитых в мире. По протяженности железных дорог страна находится на третьем месте в мире после США и Китая, автомобильных — на пятом [29].

В таблице 2 представлена протяженность путей сообщения Российской Федерации [34].

Таблица 2 – Протяженность путей сообщения РФ, тыс. км

Протяженность	2019	2020	2021
Эксплуатационная длина железнодорожных путей общего пользования	86,5	86,6	87,0
Протяженность автомобильных дорог общего пользования	1 507,8	1 531,6	1 542,2
в том числе с твердым покрытием	1 064,0	1 077,5	1 089,1
Протяженность газопроводов (на конец года), тыс. км	179,8	179,3	181,8
Протяженность нефтепроводов (на конец года), тыс. км	53,4	53,4	53,4
Протяженность нефтепродуктопроводов (на конец года), тыс. км	17,3	17,1	16,8
Протяженность внутренних водных судоходных путей (на конец года), тыс. км	101,5	101,5	101,6

Как следует из таблицы 2, наибольшую протяженность в Российской Федерации имеют автомобильные дороги, что свидетельствует о превалировании грузоперевозок автомобильным транспортом над всеми остальными видами транспорта [31].

При этом протяженность внутренних водных путей превышает эксплуатационную длину железных дорог: 101,6 тыс.км против 87,0 тыс.км.

В таблице 3 представлены основные показатели транспортной отрасли России за 2019 – 2021 гг.

Таблица 3 – Основные показатели транспортной отрасли в РФ

Основные показатели	2019	2020	2021
Эксплуатационная длина путей сообщения общего пользования (на конец года), тыс. км:			
железнодорожные пути	87	87	87
в том числе электрифицированные	44	44	44
автомобильные дороги с твердым покрытием (включая дороги необщего пользования)	1 171	1 187	1 198
трамвайные пути	2,5	2,4	2,4
троллейбусные пути	5,2	5,1	5,1
пути метрополитена	0,542	0,582	0,602
внутренние водные судоходные пути	101	101	102
магистральные трубопроводы (нефте- и нефтепродуктопроводы) <sup>2)</sup>	71	70	70
Перевезено грузов транспортом, млн. тонн:			
железнодорожным	1 384	1 411	1 399
автомобильным	5 404	5 544	5 735
трубопроводным (нефть и нефтепродукты)	589	603	608
Грузооборот транспорта, млрд. т-км:			
железнодорожного	2 493	2 598	2 602
автомобильного	255	259	275
трубопроводного (нефть и нефтепродукты)	1 315	1 332	1 368

Как свидетельствуют данные таблицы 3 несмотря на то, что наибольший объем грузоперевозок приходится на автомобильный транспорт, наибольший тоннаж перевозимых грузов отмечается у железнодорожного транспорта: 2602 млрд. т-км.

Перевозки грузов железнодорожным транспортом характерны для промышленных предприятий – ввиду специфики доставляемой продукции.

Далее рассмотрены международные грузоперевозки.

В 2020 году на экспортные грузовые перевозки пришлось 12,0% общего объема экспорта услуг.

«Доля экспорта транспортных услуг в общем объеме экспорта услуг составляет около трети, при этом на экспортные грузовые перевозки приходится около 12%, основную часть из которых составляют грузовые перевозки в страны дальнего зарубежья (85,6% в 2018 году). Номинальный прирост экспорта грузовых перевозок в 2021 году составил 9,0% (в страны дальнего зарубежья — 8,6%, СНГ — 11,4%) [35].

В структуре экспорта грузовых перевозок в страны дальнего зарубежья в 2021 году наибольшая доля пришлась на воздушный (30,9%) и трубопроводный (28,8%) виды транспорта. В то же время грузовые перевозки в страны СНГ преимущественно осуществляются воздушным и автомобильным транспортом (44,9% и 24,3% в 2021 году соответственно). В 2018 году наблюдался наибольший рост экспортных грузовых перевозок, осуществляемых автомобильным транспортом (номинальный темп прироста составил 17,1% в страны дальнего зарубежья и 21,0% — в государства СНГ) [36]. Грузовые перевозки железнодорожным транспортом в оба направления продемонстрировали отрицательную динамику, снизившись на 8,8% и 4,9% в дальнее зарубежье и СНГ соответственно» [18].

Таким образом, наибольший объем международных перевозок осуществляется воздушным транспортом – 32,9% по итогам 2021 года, далее следует трубопроводный транспорт с долей перевозок 27% [37].

Доля перевозок автомобильным и морским транспортом практически одинакова: 13 и 12,2% соответственно.

Наименьший объем международных перевозок приходится на железнодорожный транспорт – 7,2% за 2021 год.

«Организация международных перевозок грузов подразумевает целый перечень процессов, направленных на проработку маршрута, юридическое сопровождение грузоперевозки и т.д. Это сложный, многоуровневый процесс, требующий огромного практического опыта и знания как международных, так и национальных законов стран, через которые осуществляется грузоперевозка [38].



Развитие современного бизнеса невозможно без тесных экономических связей с иностранными предпринимателями. Любой субъект хозяйственной деятельности рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда для дальнейшего развития бизнеса необходима кооперация с предпринимателями из-за рубежа. Таких ситуаций может быть огромное количество: покупка производственных мощностей (станков, конвейерных линий и другого оборудования), закупка расходным материалов, запасных частей, комплектующих и т.д.» [13].

«Особенности организации международных перевозок связаны с целым рядом факторов:

- огромные расстояния между пунктом отправки и доставки. В отдельных случаях грузу необходимо преодолеть несколько тысяч километров. И на всем маршруте следует продумать и подготовить прохождение таможенного контроля, места для транзитного хранения, перегрузки и т.д.;

- знание международных норм и стандартов в сфере грузоперевозок. Необходимо учитывать, что, например, перевозка опасных грузов автомобильным транспортом регулируется одним договором, а морским — другим. И в каждом документе есть свои, уникальные нормы и требования [39];

- таможенные барьеры. Таможенное законодательство в некоторых странах отличается весьма сильно от европейского или отечественного. Эти особенности необходимо учитывать при составлении маршрута. В некоторых случаях бывает целесообразнее сделать «крюк» в пару сотен километров, но не пересекать территорию той или иной страны;

- высокие требования к персоналу. Водители, экспедиторы, грузчик, менеджеры — к ним предъявляются более высокие требования, чем к специалистам аналогичных профессий, работающим на внутреннем рынке. Прежде всего это знание английского языка и профессиональных терминов, а также международных стандартов и требований в сфере грузоперевозок» [23].

Таким образом, проведенное в настоящей главе исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Транспортная логистика – отрасль, охватывающая все процессы по перемещению груза в нужную точку, оптимальным маршрутом за требуемое время и с наименьшими издержками. Вся суть транспортной логистики заключается в построении оптимальной модели время/качество/цена для максимально быстрой, точной и сохранной доставки грузов по приемлемой для заказчика цене.

Международные грузоперевозки имеют свои характерные особенности, заключающиеся в особенностях правового поля разных стран и аспектах таможенного оформления грузов. Также для международных перевозок обычно используются воздушный и водный виды транспорта, в то время как для внутренних – автомобильный, железнодорожный и трубопроводный.

Исследование состояния рынка грузоперевозок в РФ отразило закономерные тенденции: по внутренним грузоперевозкам лидирует наземный и трубопроводный транспорт, по международным – воздушный и водный транспорт.

## **2 Анализ организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

АО «ДХЛ Интернешнл» – это крупный логистический оператор, который для своих клиентов предоставляет полный спектр транспортных услуг на всей территории Российской Федерации. Для многих клиентов АО «ДХЛ Интернешнл» смогло зарекомендовать себя как надежного и стабильного партнера в области железнодорожных и мультимодальных перевозок по РФ и СНГ, поскольку для каждого из них компания смогла подготовить индивидуальный подход в решении любых поставленных задач [10].

АО «ДХЛ Интернешнл» располагается по адресу: г. Москва, ул. 8 Марта, д. 14.

Преимуществами АО «ДХЛ Интернешнл» являются:

- оперативная обработка заявок и запросов по интересующим направлениям;
- отправка груза в ускоренных поездах, а также на более выгодных условиях;
- быстрый и упрощенный документооборот посредством электронной системы «диадок»;
- бесплатное онлайн информирование о местонахождении груза;
- индивидуальный подход в системе оплаты с каждым клиентом.

АО «ДХЛ Интернешнл» – это коммерческая организация, основной целью которой является извлечение прибыли.

Главный регламентирующий документ ведения деятельности АО «ДХЛ Интернешнл» – его Устав.

Деятельность АО «ДХЛ Интернешнл» регламентируется следующие нормативно – правовыми актами:

- Гражданским кодексом Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ Глава 40 «Перевозка» [6];
- Гражданским кодексом Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ Глава 41 «Транспортная экспедиция» [6];
- Федеральным Законом РФ №87 «О транспортно-экспедиционной деятельности» от 30.06.2003 г. [24];
- Постановлением Правительства РФ от 08.09.2006г. №554 «Об утверждении Правил транспортно-экспедиционной деятельности» [22];
- Федеральным Законом РФ «О транспортной безопасности» от 09.02.2007 г. № 16-ФЗ [23];
- Приказ Минтранса РФ от 08.08.95 № 73 (ред. от 14.10.99) «Об утверждении правил перевозки опасных грузов автомобильным транспортом» [30];
- Приказ Минтранса РФ от 21 февраля 2011 г. N 62 «О Порядке установления количества категорий и критериев категорирования объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств компетентными органами в области обеспечения транспортной безопасности» [32].

Представим на рисунке 4 организационную структуру АО «ДХЛ Интернешнл».

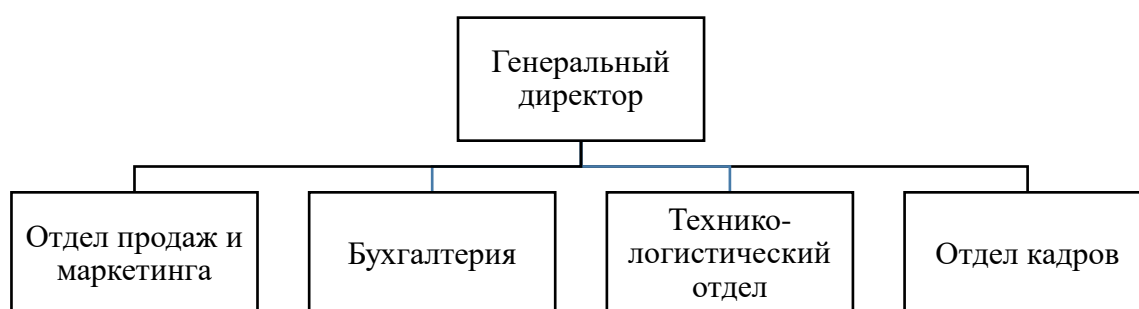


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия АО «ДХЛ Интернешнл».

Организационно – управленческая структура АО «ДХЛ Интернешнл» соответствует требованиям рынка и специфике услуг компании. В ее основу

заложен линейно-функциональный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу подразделений. Руководство организацией осуществляет генеральный директор.

Предприятие имеет развитую стратегию деятельности, описаны и задокументированы основные бизнес-процессы, разработана регламентирующая документация.

Структура менеджмента соответствует целям организации, она позволяет правильно организовывать внешние и внутренние процессы организации.

Также на предприятии разработан стратегический план деятельности, определяющий стратегию развития компании. На основании этого плана также разработаны оперативные планы, которые, в свою очередь, позволяют компании эффективно выполнять свою деятельность.

Организационно – правовая форма АО «ДХЛ Интернешнл» – Акционерное общество.

Уставный капитал организации сформирован долями участников (учредителей), которые несут обязательства и оплачивают убытки в пределах стоимости своих долей.

Компания находится в стадии роста и постоянно улучшает свою деятельность с помощью усовершенствования процессов компании.

Также грамотное планирование деятельности компании позволяет получать положительные экономические результаты по окончании каждого периода учета.

Представим в таблице 4 основные технико-экономические показатели работы АО «ДХЛ Интернешнл» и проведем их анализ на основе данных из Приложения Е.

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей АО «ДХЛ Интернешнл» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+,-)	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Выручка, тыс. руб.	35 747	98 981	171 212	63 234	72 231
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	35 317	97 646	168 945	62 329	71 299
Валовая прибыль, тыс. руб.	430	1 335	2 267	905	932
Прочие доходы, тыс. руб.	0	141	2 300	141	2 159
Прочие расходы, тыс. руб.	42	215	2 310	173	2 095
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	78	252	485	174	233
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	310	1 009	1 751	699	742

Данные таблицы 4 отражают резкий рост выручки по итогам 2021 года по отношению к 2020 году: на 72231 тыс. руб., или на 73 %.

Столь резкий рост выручки обусловлен выходом региона из поля карантинных ограничений и возобновлением хозяйственной деятельности предприятий.

Аналогичная динамика характерна для показателя себестоимости продаж: по итогам 2021 года отмечен рост себестоимости также на 73 % к 2020 году.

Равные темпы роста выручки и себестоимости реализации свидетельствуют о неэффективном управлении затратами на предприятии.

Валовая прибыль в 2020 г. увеличилась на 210,5% или на 905 тыс. руб. по сравнению с 2019 г., в 2021 г. увеличилась на 69,8% или на 932 тыс. руб. по сравнению с 2020 г. и составила 2 267 тыс. руб.

Далее рассмотрим ассортимент оказываемых предприятием услуг.

АО «ДХЛ Интернешнл» оказывает следующие услуги.

Контейнерные перевозки по России.

Прием и отправка контейнеров осуществляется в следующие города: Екатеринбург, Пермь, Челябинск, Сургут, Лабытнанги, Иркутск, Новосибирск, Красноярск, Абакан, Чита, Хабаровск, Владивосток, Уссурийск, Находка, Мурманск, Санкт-Петербург, Москва, Самара, Ростов, Краснодар.

Также АО «ДХЛ Интернешнл» организует доставку контейнеров до следующих городов: Петропавловск-Камчатского, Магадана, Южно-Сахалинска, Ногликов, Анадыря, Норильска.

По некоторым из вышеперечисленных направлений, возможна доставка автотранспортом.

Порядок отправки в АО «ДХЛ Интернешнл»:

- подача контейнера на склад грузоотправителя для загрузки;
- опломбирование контейнера после загрузки;
- доставка груженого контейнера на станцию отправления;
- оформление документов на станции для отправки контейнера по железной дороге;
- прием и оформление необходимых документов на станции назначения;
- вывоз груженого контейнера со станции назначения на склад грузополучателя.

Дополнительный спектр услуг в АО «ДХЛ Интернешнл» включает:

- «погрузочно-разгрузочные работы, крепление/раскрепление на станциях отправления и назначения;
- отправка опасных грузов, разработка схем погрузки, предоставление знаков опасности;
- предоставление подвижного состава (контейнера, платформы, вагоны и полувагоны);
- хранение груженых/порожних контейнеров;
- услуги по экспедированию грузов (контроль, просчет, фото и видеосъемка);

- услуги страхования грузов на выгодных для заказчика условиях;
- отслеживание местонахождения груза в пути, информирование клиента о текущей дислокации, прибытии, выдаче груза грузополучателю» [19].

Представим структуру оказываемых услуг на рисунке 6.

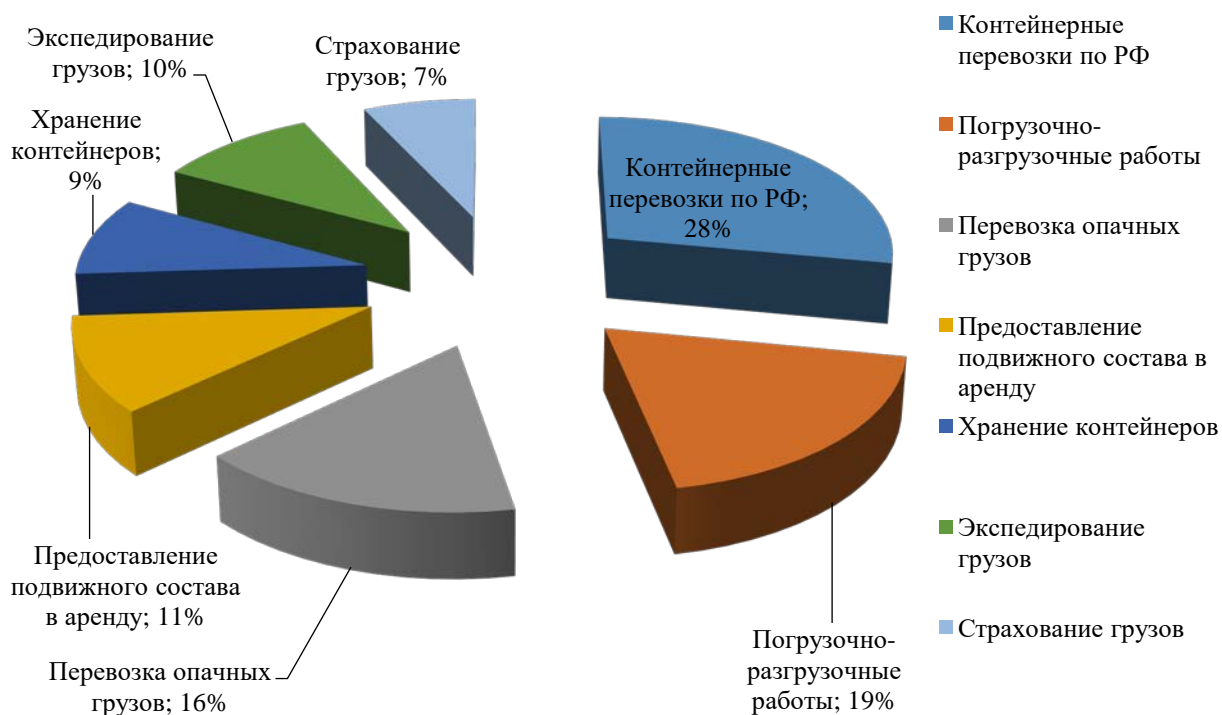


Рисунок 5 – Структура оказываемых услуг по объему реализации

Таким образом, на контейнерные перевозки приходится наибольший объем оказываемых услуг.

Международные перевозки предприятие осуществляет только с Китаем и Монголией.

Отметим, что в рамках торговых соглашений с Китаем, процессы таможенного оформления грузов значительно упрощены, так как они являются основными поставщиками товаров и грузов в Россию. К тому же Китай является лидером по внешней торговле, что делает данное направление международных перевозок наиболее привлекательным. Стоит учитывать и



хорошие политические отношения между Китаем и Россией, что позволяет упрощать таможенное декларирование.

Рассмотрим процесс грузоперевозок из Китая, таблица 6.

Таблица 3 – Процесс грузоперевозок с Китаем

Вид груза	Технологический процесс
Сборный груз	<p>Заключается договор поставки с клиентом (договор купли-продажи). Оплата за товар Китайским поставщикам осуществляется компанией АО «ДХЛ Интернешнл». Склад находится в г. Пекин.</p> <p>Для расчета ставки от клиента нужны следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инвойс (международный счёт с указанием наименования товара и его цены);</li> <li>– пакинг - лист (с указанием наименования товара, количества, веса, объёма по каждой позиции и итоговые данные);</li> <li>– техническое описание товара на русском языке (для верного подбора кода ТН ВЭД);</li> <li>– конечный пункт назначения (адрес склада получателя).</li> </ul>
Контейнерные перевозки	<p>Заключается договор поставки с клиентом (договор купли-продажи). Оплата за товар китайским поставщикам осуществляется компанией АО «ДХЛ Интернешнл». Загрузка контейнера осуществляется согласно условиям с производителем. АО «ДХЛ Интернешнл» отправляет контейнера морем с любого порта Китая.</p> <p>Для расчета ставки от клиента нужны следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инвойс (международный счёт с указанием наименования товара и его цены);</li> <li>– пакинг - лист (с указанием наименования товара, количества, веса, объёма по каждой позиции и итоговые данные);</li> <li>– техническое описание товара на русском языке (для верного подбора кода ТН ВЭД);</li> <li>– конечный пункт назначения (адрес склада получателя).</li> </ul>

Далее, учитывая жесткую конкуренцию на рынке транспортных услуг, рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду организации, которая позволит определить положение компании на рынке.

«Российский рынок автомобильных грузоперевозок в целом, а также рынок Московской области в 2020-2021 гг. развивался под воздействием нескольких факторов.

Безусловно, свое влияние оказали пандемия коронавируса и общее

состояние экономики.

При этом розничные компании вынуждены были менять схему доставки товаров в торговые точки и заказчикам, т.е. консолидировать грузы или увеличивать интервалы между поставками, и снижать уровень требований к тем транспортным компаниям, с которыми они сотрудничают.

Конечно, это напрямую связано с затратами на данную часть логистики. Другие компании, напротив, оптимизируют свои складские затраты и повышают требования к качеству услуг транспортных компаний, расширяют зону их ответственности, увеличивая штрафы за нарушение условий договора.

Еще одним фактором, влияющим на рынок автоперевозок, является то, что желаемая отсрочка платежа у заказчика и исполнителя продолжает фундаментально отличаться. Это уменьшает количество предложений, так как не все компании готовы кредитовать клиентов на долгий срок. Это в свою очередь влияет на стоимость услуг» [18].

Влияние на рынок грузоперевозок оказывает государственный контроль. Соответствие требованиям законодательства является одной из причин повышения цен на транспортные услуги, однако, в конечном итоге именно отрасль формирует цены на грузовые перевозки.

При анализе внешней среды были выделены следующие основные факторы.

Политические факторы:

- наличие стабильной политической власти;
- ужесточение законодательства в транспортной отрасли;
- формирование правовой базы для развития малого и среднего бизнеса;
- изменения в таможенном законодательстве.

Экономические факторы:

- по итогам 2021 года уровень инфляции показал отметку в 4,9 %, отмечен рост цен на бензин и дизельное топливо;

– на рынке присутствует жесткая конкуренция, действует большое количество транспортных компаний со схожим ассортиментом услуг.

Социальные факторы:

– заказчики уделяют значительное внимание уровню безопасности, а, следовательно, повысился уровень требований к качеству выполняемых услуг.

Технологические факторы:

– развитие цифровых технологий позволяет совершенствовать процессы грузовых перевозок для максимальной удовлетворенности клиентов.

Таким образом, формируется благоприятная внешняя макросреда для развития предприятия.

«Для оценки микроокружения организации будем использовать модель анализа пяти конкурентных сил, которая была предложена М. Портером. Пятью такими ключевыми силами являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами» [10].

Используя модель «Пяти сил» Портера, представим бизнес – ландшафт компании АО «ДХЛ Интернешнл», рисунок 6.

Основными конкурентами «ДХЛ Интернешнл» на рынке логистических услуг являются ООО «Деловые Линии», ООО «Транспортная компания «ПЭК», ООО «GTD», «КИТ». Данные компании наиболее близки к АО «ДХЛ Интернешнл» по количеству единиц подвижного состава, а также объемам выполняемых заказов.

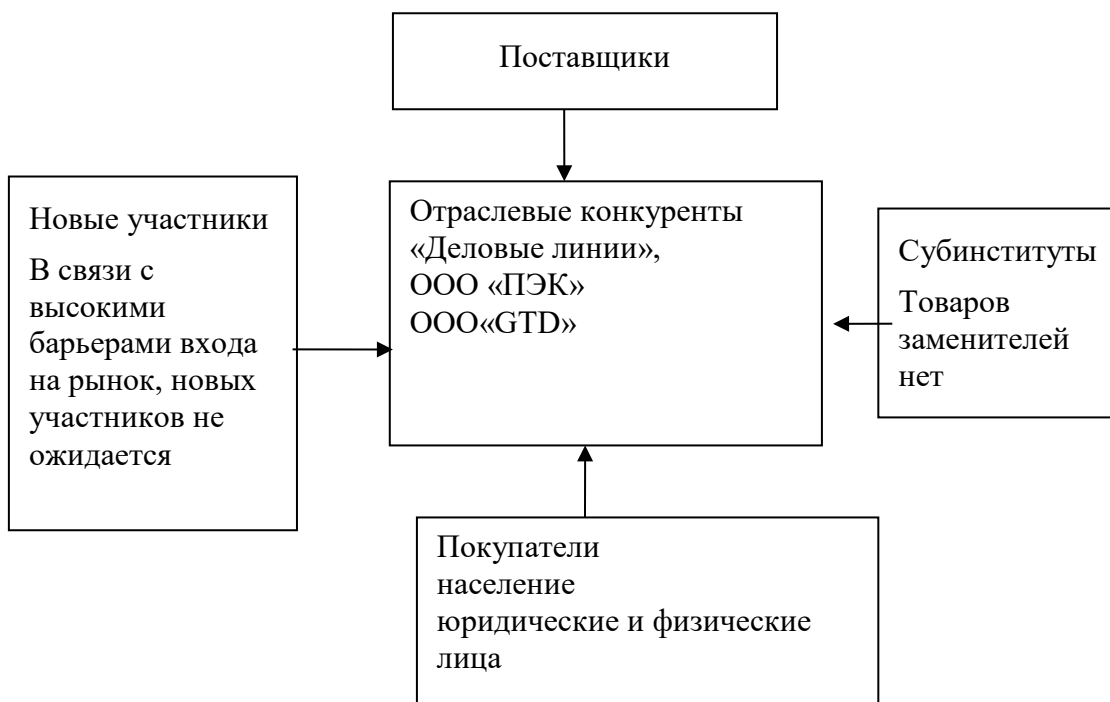


Рисунок 6 – Модель «Пяти сил» АО «ДХЛ Интернешнл»

Взаимодействие с потребителями осуществляется на основе договоров на транспортно-экспедиционные услуги и особого давления АО «ДХЛ Интернешнл», с их стороны не ощущает. Угрозы со стороны товаров заменителей нет.

«Появление на рынке новых конкурентов может привести к снижению объемов продаж, а, следовательно, и прибыли компании. Барьеры вхождения в отрасль достаточно высокие, т.к. организовать конкурентоспособную фирму это дорогостоящее дело. Таким образом, появление новых игроков на рынке маловероятно» [3].

Перспективами дальнейшего развития предприятия является все больший охват рынка. Этого можно достичь, используя современные технологии в логистических процессах и повышая качество предоставляемых услуг.

Главными конкурентными преимуществами АО «ДХЛ Интернешнл» являются:

– «месторасположение. Предприятие имеет головной офис в г. Екатеринбурге и представительства в основных центрах УрФО, Центрального округа, ХМАО, ЯНАО, Сибири, и Казахстана (на сегодняшний день более 100 представительств). Такая структура позволяет максимально удовлетворить потребности клиентов в доставке, при этом оптимально используется возможность транзита перевозок через консолидации в промежуточных филиалах;

– скорость доставки – за счет того, что перевозки осуществляются по маршрутам между подразделениями или с транзитом через «попутный» филиал, сокращается время, необходимое на доставку. Другие транспортные компании, как правило, перевозят грузы по «кольцевым» маршрутам, что существенно снижает скорость доставки и ограничивает график перевозок;

– наличие контактного центра в головном офисе (информационно – справочной службы), где операторы могут предоставить полную и четкую информацию по любым вопросам, касающимся предоставляемых услуг компанией, включая информацию по представительствам;

– единое информационное пространство – наличие информационной базы, в которой в онлайн режиме отображаются все действия, производимые с грузом, начиная от поступления заявки, либо самостоятельной сдачи груза до его выдачи грузополучателю» [26].

Однако не следует забывать, что и конкуренты в любой момент могут снизить цены, расширить ассортимент услуг, внедрить новейшие технологии в бизнес – процессы грузовых перевозок.

«В компании существуют следующие подразделения: отдел международного и российского экспедирования, отдел российских перевозок, отдел международных перевозок, отдел сборных грузов. Также в структуре компании находятся круглосуточная диспетчерская служба, отдел информационных технологий, сильная ремонтно-техническая база» [26].

Далее проведем анализ конкурентов предприятия.

Сравнительный конкурентный анализ проводился на базе транспортных компаний г. Екатеринбурга, которые осуществляют грузоперевозки не только на территории России, но и по всей России. Данные структурированы и представлены в таблице 7.

Таблица 4 – Сравнительный анализ транспортных компаний Московской области

Название компании	Описание деятельности
1.АО «ДХЛ Интернешнл»	Транспортная компания оказывает качественные услуги грузоперевозок более 6 лет, предлагает качественную доставку грузов по оптимальным ценам во многие города России. В наличии 32 автотранспортных средства.
2.«Деловые линии»	Компания работает на рынке уже более 15 лет и успешно завоевывает новые просторы своей деятельности. Работают в области доставки сборных грузов на территории РФ. Основное правительство находится в столице, а по стране активно работают несколько филиалов.
3.ООО «ПЭК»	На рынке 20 лет. Современные автомобильные грузоперевозки по России и в Казахстан от 1 еврофуры (20 тонн). Компания входит в тройку крупнейших перевозчиков России. Собственный автопарк составляет более 110 авто.
4.ООО «GTD»	На рынке более 15 лет. Перевозит генеральные грузы от 0,5 т. до 20 т. прямым транспортом по всей территории России и странам ближнего зарубежья. В оперативном управлении компании находится свыше 300 авто.

Таким образом, все представленные конкуренты опережают АО «ДХЛ Интернешнл» по оснащенности автопарка и опыту функционирования на рынке.

Рассмотрим состав автопарка предприятия. На текущий период автопарк предприятия насчитывает порядка 32 собственных единиц подвижного состава, средний возраст – менее пяти лет.

Порядка 95% всех тягачей компании приходится на марку автомобилей Volvo.

Также в компании имеются тягачи марок Scania и Iveco, автомобили ГАЗель тентованные и с металлическим кузовом.

Представим подвижной состав предприятия в таблице 8.

Таблица 5 - Парк подвижного состава предприятия

Наименование подвижного состава, марка, модель	Количество, шт.
Седельный тягач Volvo FH 12-420	5
Седельный тягач Scania R-420	4
Седельный тягач Iveco Stralis-420	4
Полуприцеп тентованный Schmitz SPR 24/L	6
Полуприцеп рефрижератор Schmitz Cargobull SKO-24	3
Полуприцеп рефрижератор Kogel SIKT24	2
ГАЗель тент	4
ГАЗель кузов металл.	4

Автопарк компании в большей степени сформирован тягачами Volvo FH (производство Volvo TRUCK Corporation) и полуприцепами SCHMITZ SPR (производство SCHMITZ Cargobull) либо рефрижераторами SCHMITZ. Данные производители были выбраны в соотношении цена-качество, а также очень важного параметра такого как – надежность. Это является уверенностью, как для компании, так и для клиентов, тем самым гарантируя точное исполнение взятых обязательств, как по срокам доставки, так и по времени прибытия автопоезда на загрузочно-разгрузочные работы. Гарантия производителя тягачей распространяется на 300 000 км пробега и/или два года эксплуатации. Сотрудничество с европейскими производителями длится с начала деятельности организации.

Благодаря усилиям компании ежегодно осуществлялось обновление автопарка - за последние неполные четыре года были приобретены более 10 новых транспортных средств на общую сумму 16 млн. руб. Каждый автопоезд

имеет фирменную символику – логотип и телефоны компании, как на тягаче, так и на прицепе. Символика наносится непосредственно на заводах производителя, что повышает ее долговечность.

Весь подвижный состав оборудован «уникальными системами, что повышает качество и надежность автопоезда в целом. До недавнего времени транспортные средства не были оборудованы системами спутникового слежения, однако в данный момент начинается внедрение и установка системы «Автотрекер» (система Российского производства). Система позволяет с большой точностью в режиме реального времени определять его местонахождение и работает с системами позиционирования GPS/ГЛОНАСС. В настоящее время, для высокой эффективности перевозки и снижения затрат на связь, используется инновационный подход по передаче, разработанный совместно с корпоративным оператором связи.

Автопоезда, находящиеся в компании в работе, имеют жизненный цикл в 60 месяцев, после чего они выводятся из бизнеса, либо продаются, либо передаются в аренду с правом выкупа на срок от двух до трех лет. За данный период, общий пробег не достигает и 500 тыс. км, при этом соблюдаются установленные стандарты по техническому обслуживанию и требованию к качеству топлива и расходных материалов. Для подвижного состава «АСГ - Бизнес» работы по техническому обслуживанию и ремонту проводятся на сервисных станциях в странах СНГ и на территории Российской Федерации» [19].

Для оценки конкурентоспособности предприятия проведем сравнительный анализ компаний – перевозчиков (конкурентов), таблица 9.

Исходя из данных, представленных в таблице 9, можно сделать вывод о том, что компания «Деловые линии» является самой быстрой по сроку доставки и самой выгодной по цене, поэтому эту компанию можно взять за базу сравнения.

Для того чтобы вычислить показатель конкурентоспособности по характеристикам качества (Q), и показатель конкурентоспособности по



экономическим показателям (E), необходимо определить весовой коэффициент по каждому параметру.

Таблица 6 – Сравнительный анализ транспортных компаний

Компания	Стоимость доставки, руб.	Срок доставки, дней	Забор и доставка груза до «двери»	Возможность отслеживания груза
АО «ДХЛ Интернешнл»	120 905	3	1	1
«Деловые линии»	104 850	2	1	1
ООО «ПЭК»	134 670	4	0	0
ООО «GTD»	117 780	4	1	0

В результате экспертного анализа были получены следующие коэффициенты весомости: срок доставки груза – 0,47; забор и доставка груза до «двери» – 0,32; возможность отслеживания груза – 0,21.

Экспертами выступили: автор настоящей работы, руководитель транспортного отдела, руководитель отдела продаж и маркетинга.

Рассчитанные показатели качества, значение экономических показателей представим в таблице 10.

Таблица 10 – Значения Q и E по транспортным компаниям

Компания	Значение Qi	Значение Ei
АО «ДХЛ Интернешнл»	1,13	1,15
«Деловые линии»	0,94	1,28
ООО «Энергия»	1,47	1,12
ООО «GTD»	0,92	1,14

Так как компания «Деловые линии» была взята за базу то  $Q=1$  и  $E=1$ , а все аналогичные показатели по компаниям – конкурентам должны быть приближены к этим значениям. Чем ближе значение коэффициента – тем за

меньшие деньги и быстрее компания доставляет товар. Чем больше значение коэффициента E, тем выше цена за доставку груза. Чем выше коэффициент Q, тем хуже условия доставки (нет трека отслеживания, а также отсутствует функция забора груза из начальной точки).

Компания «Деловые линии» лидирует по анализируемым показателям, второе место занимает компания ООО «GTD».

На основании проведенного исследования проведем SWOT-анализ компании «ДХЛ Интернешнл» в таблице 11.

Таблица 7– SWOT- анализ компании «ДХЛ Интернешнл»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние	<p>Быстрая обработка заказов. Постоянное улучшение качества обслуживания. Репутация компании. Выгодное географическое расположение. Предоставление возможности обучения и развития персоналу Поддержание корпоративного духа компании. Наличие безналичного расчета для оплаты чека. Узнаваемость бренда.</p>	<p>Отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов. Снижение спроса в связи с пандемией коронавируса. Нехватка профессиональных менеджеров по продажам. Высокая зависимость от платёжеспособности населения. Не всегда полная удовлетворенность клиентов от полученных товаров и услуг компании. Слабая организация маркетинговой системы на предприятии. Отсутствие интернет-продвижения. Небольшая база новых клиентов.</p>
	Возможности	Угрозы
Внешние	<p>Автоматизация бизнес-процессов. Выход на новые сегменты. Рост объемов потребления услуг доставки. Увеличение уровня требовательности к качеству предоставляемых услуг и качеству обслуживания. Повышение уровня жизни населения. Антиинфляционная политика. Повышение числа трудоспособного населения.</p>	<p>Мировой экономический кризис в связи с пандемией коронавируса. Снижение покупательской способности. Снижение платежеспособности потенциальных клиентов. Обострение конкуренции. Изменение потребностей и требований покупателей на рынке. Захват конкурентами более высокодоходных клиентов. Активное переманивание высококвалифицированных кадров конкурентами. Рост уровня инфляции. Повышение ставки рефинансирования. Рост цен на топливо.</p>

SWOT – анализ направлен на выявление слабых и сильных сторон в деятельности организации, а также оценку возможностей и угроз, оказывающих влияние на коммерческую деятельность анализируемого предприятия.

По результатам анализа выстраивается матрица полей: сильные стороны – возможности/угрозы, слабые стороны - возможности/угрозы, на основании чего принимается решение о дальнейших действиях предприятия для укрепления своих конкурентных позиций на рынке, таблица 12.

Таблица 12 – Совмещенная матрица

<p>СиВ:          -дальнейший рост финансовых показателей;          - развитие бизнеса;          -повышение производительности труда.</p>	<p>СиУ:          - сокращение заработной платы;          - рост расходов;          - снижение объема выручки.</p>
<p>СлВ:          - модернизация подвижного состава;          - повышение квалификации персонала          - применение современных технологий.</p>	<p>СлУ:          - поломка транспорта, дорогостоящий ремонт;          - уменьшение количества клиентов;          -снижение производительности труда из-за сокращения заработной платы;          - рост издержек за счет роста цен на топливо.</p>

На основании таблицы 12 можно сделать вывод, что главными сильными сторонами компании являются быстрая обработка заказов, постоянное улучшение качества обслуживания, выгодное географическое расположение.

Главной слабой стороной является отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов. Также можно отметить актуальную проблему снижения спроса в связи с пандемией коронавируса, нехватку профессиональных менеджеров по продажам, высокую зависимость от платежеспособности населения.

Предприятию рекомендуется внедрить современные интернет – решения по автоматизации бизнес-процессов, с целью снижения затрат и повышения точности и эффективности доставки грузов.

Среди наиболее существенных угроз можно отметить мировой экономический кризис в связи с пандемией коронавируса, снижение покупательской способности, снижение платежеспособности потенциальных клиентов, обострение конкуренции.

Таким образом, основные возможности развития компании можно видеть в развитии инноваций – повышении эффективности бизнес-процессов за счет их автоматизации, модернизации подвижного состава, применении современных технологий и повышении квалификации персонала.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды АО «ДХЛ Интернешнл» позволил определить его слабые и сильные стороны, наличие возможностей и угроз на рынке транспортных услуг, а также наметить способы нейтрализации угроз за счет совмещения возможностей и сильных сторон. Далее проведем анализ организации грузоперевозок на предприятии.

## **2.2 Анализ организации международных перевозок в АО «ДХЛ Интернешнл»**

АО «ДХЛ Интернешнл» работает на рынке B2B и B2C.

«Потенциальными субъектами транспортного обеспечения по отношению к фирме являются:

- физические лица, имеющие автомобиль в собственности;
- индивидуальные предприниматели, имеющие парк автомобилей;
- юридические лица с собственными парками автомобилей.

Рассмотрим критерии для каждого субъекта транспортного обеспечения.

Критерии для физических лиц:

- наличие документов, подтверждающих право собственности на автомобиль;
- тип кузова автомобиля;
- тарифные ставки;
- способ оплаты;
- сохранность груза;
- подача автомобиля без опозданий;
- срок доставки» [19].

«Преимущества использования привлеченного транспорта у физических лиц – это мобильность, т.к. лицо работает само на себя и не обременено обязательствами.

Недостатки такого транспортного обеспечения – наличный расчет с поставщиком.

Критерии для индивидуальных предпринимателей:

- наличие документов, подтверждающих право собственности на автомобиль;
- тип кузова автомобиля;
- тарифные ставки;
- способ оплаты;
- сохранность груза;
- подача автомобиля без опозданий;
- срок доставки;
- возможность изменения текущего договора.

Индивидуальный предприниматель – это тоже физическое лицо, и критерии для него такие же. Но к их преимуществам можно отнести не только мобильность, но и возможность замены автомобиля в случае поломки, и безналичный расчет. Минус же такого способа транспортного обеспечения для фирмы, работающей по общей системе налогообложения, – если это

работа ИП на упрощенной системе налогообложения, без возможности зачесть налог НДС.

Критерии для юридических лиц:

- наличие документов, подтверждающих право собственности на автомобиль;
- тип кузова автомобиля;
- тарифные ставки;
- способ оплаты;
- сохранность груза;
- подача автомобиля без опозданий;
- срок доставки;
- возможность изменения текущего договора;
- время работы на рынке;
- репутация грузоперевозчика» [19].

Рассмотрим подвижной состав предприятия.

Автопарк АО «ДХЛ Интернешнл» представлен новыми двух-, трёх- и четырёхосными тягачами с полуприцепами и с грузоподъёмностью от 22 до 200 тонн для перевозки как габаритных грузов, так и негабаритных. Полуприцепы подразделяются на открытые и тентованные. Открытые полуприцепы имеют заниженные платформы, которые незаменимы для перевозки спецтехники.

В арсенале компании есть все виды транспорта: трал низкорамный, телескопический трал, бортовой полуприцеп, площадка под негабарит, тентованная фура, рефрижератор, изотермический полуприцеп, юмбо, мега, сцепки 110-120 кубов под любой маршрут движения.

Имея оснащённый автопарк, АО «ДХЛ Интернешнл» способно перевезти любой груз, включая негабаритные, длинномерные, тяжеловесные грузы, а также опасные (ADR) грузы всех классов опасности. Организация осуществляет грузоперевозки промышленных изделий и оборудования, все виды спецтехники, модули зданий, бытовки. А также, такие негабаритные,

длинномерные и тяжеловесные грузы как речные и морские суда, трансформаторные устройства, оборудование для бурения скважин, цистерны и трубы большого диаметра.

Для перевозки опасных грузов в компании используются следующие виды автотранспорта:

- бортовые автомобили перевозят в основном специальные контейнера или бочки с химией и накрывают потом их брезентами,
- тентованные - основные труженики, этими машинами возят и цианид натрия, и хлор, как в баллонах, так и в специальных контейнерах, кислоты в кубах и канистрах, различную химию в мешках, баллоны с газами;
- цельнометаллические, термоса - цианид натрия в бочках;
- рефрижераторы - различную химию, которой нужен температурный режим;
- контейнеровозы - для перевозки кислот в танк - контейнерах, цианида натрия в 20 футовых контейнерах;
- цистерны перевозят наливные опасные грузы и отходы по всей России.

В Приложении А, рисунок А.1 представлен контейнеровоз для перевозки танк-контейнеров с РМ.

В Приложении А, рисунок А.2 изображены цистерны для перевозки жидких радиоактивных веществ.

В Приложении Б представлен подвижный состав автопарка АО «ДХЛ Интернешнл».

Автопарк компании в большей степени сформирован тягачами Volvo FH и MAN, а также полуприцепами SCHMITZ SPR (производство SCHMITZ Cargobull), рефрижераторы тоже марки SCHMITZ. Также в перевозке РМ хорошо зарекомендовали себя специальные автомобили отечественного производства СА – 11 на шасси КамАЗ-6540. Предпочтение данным производителям было отдано благодаря уверенности в их надежности, а также оптимальном соотношении цена-качество.

Автопарк компании регулярно обновляется, более 85% автотранспорта имеют срок эксплуатации, не превышающий 7-ми лет. За последние два года было приобретено 6 единиц нового автотранспорта.

Тягачи и полуприцепы, выпущенные для компании, планируется оборудовать уникальными системами слежения, что позволит повысить качество и надежность автопоезда в целом. Автор предлагает оборудовать подвижной состав спутниковой системой «ГЛОНАСС», а также «Автотрекер». Система позволяет с большой точностью в режиме реального времени определять местонахождение транспорта.

Транспортные средства, принадлежащие компании, имеют жизненный цикл в 84 месяца, после чего они продаются, либо передаются в аренду с правом выкупа на срок от двух до трех лет.

Общий пробег за этот период, как правило, не достигает 600 тыс. км, при этом соблюдаются установленные стандарты по техническому обслуживанию и требованию к качеству топлива и расходных материалов.

Для подвижного состава АО «ДХЛ Интернешнл» работы по техническому обслуживанию и ремонту проводятся на сервисных станциях в регионах РФ и на территории стран СНГ.

Таким образом, предприятие имеет мощный автопарк с широким ассортиментом типов транспорта, далее следует рассмотреть объем совершенных грузоперевозок за 2019 – 2021 год и грузооборот подвижного состава АО «ДХЛ Интернешнл» (таблица 13).

Как следует из таблицы 13, динамика роста грузооборота превысила динамику роста тарифов, что является положительным моментом.

Однако, ранее была отмечена высокая доля расходов в структуре выручки и ее пропорциональный выручке рост, также на 73% к 2020 году.

При росте объемов оказания услуг расходы не должны расти равными темпами.



Таблица 13 – Динамика показателей грузовых перевозок за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 к 2019, %	2021 к 2020, %
Перевезено грузов – всего, тыс. тонн	119	390	641	227,7	64,4
Грузооборот – всего, тыс.тонно-км	120200	314500	609155	161,6	93,7
Средний тариф за перевозку 1 т. на 100 км, тыс.руб.	5,1	6,2	7,4	21,6	19,4
Выручка, тыс.руб.	35 747	98 981	171 212	176,9	73,0

Поэтому следует проанализировать динамику и структуру расходов организации для поиска путей их снижения.

Анализ расходов по обычной деятельности предприятия представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Анализ расходов по обычной деятельности предприятия

Статья затрат	2020г., тыс. руб.	Удельный вес, %	2021 г., тыс. руб.	Удельный вес, %
Покупные товары и полуфабрикаты	13633	14,0	23871	14,1
Амортизация	2267	2,3	3524	2,1
Водопотребление и стоки	56	0,1	67	0,0
Зарплата	19543	20,0	26662	15,8
Командировочные расходы	233	0,2	367	0,2
Лизинговые платежи	2610	2,7	3118	1,8
Медосмотры	102	0,1	108	0,1
Охрана труда и техника безопасности	35	0,01	40	0,01
Ремонт машин и механизмов	5590	5,7	7288	4,3
Ремонт текущий и капитальный ОС	2615	2,7	2710	1,6
Страхование	2650	2,7	2840	1,7
ТО, диагностика, технадзор ОС	209	0,2	255	0,2
Топливо.	42040	43,1	89870	53,2
Отчисления на социальные нужды	5863	6,0	7998	4,7
Электроэнергия	200	0,2	227	0,1
Итого	97646	100	168945	100,00

Как следует из таблицы 14, наибольшую долю в структуре затрат составляют затраты на топливо, при этом за 2021 год наблюдается рост доли данных затрат в структуре расходов до 53,2% против 43,1% в 2020 году.

Второе место по объему затрат занимают затраты на заработную плату персонала. В экономической литературе считается нецелесообразным сокращать расходы на оплату труда персонала, поэтому далее их рассматривать нецелесообразно.

Отметим, что доля всех остальных статей затрат, кроме затрат на топливо, в структуре расходов по обычным видам деятельности показала снижение при росте объемов оказания услуг, что свидетельствует об эффективности управления данными статьями затрат. Значительный рост затрат на топливо и увеличение их доли в структуре расходов по обычным видам деятельности требует детального анализа и поиска резервов их снижения.

На предприятии не ведется контроль слива топлива, поэтому повышение доли затрат на топливо может быть вызвано низкой дисциплиной водителей, нерациональным расходом топлива, выбором незапланированных маршрутов перевозки и пр.

Далее рассмотрим процесс международных перевозок.

АО «ДХЛ Интернешнл» осуществляет международные перевозки только с Китаем.

Если доставка не срочная, то чаще применяется смешанный тип перевозок – сначала груз идет водным транспортом до Дальнего Востока, затем доставляется автомобильным транспортом.

В случае ограниченного срока доставки используется железнодорожный, либо автомобильный транспорт через Забайкальский коридор до конечного пункта г. Пекин.

Чаще используется второй вариант доставки грузов.

Проведем расчет действующего маршрута доставки груза через Забайкальский коридор.

Расстояние от Екатеринбурга до Пекина по трассе составляет 6818 км.  
Существующий маршрут представлен в Приложении В.

Груз доставляется автомобилем Volvo F7, расход топлива данного ТС составляет 21,4 л на 100 км.

Таким образом, на весь маршрут расход топлива составит:

$$6818/100*21,4 = 1459,0 \text{ л.}$$

Срок доставки груза рассчитывается по формуле 1:

$$T = t_{нач} + \frac{L_{тар}}{S_{норм}} + t_{доп} , \quad (1)$$

где  $T$  – срок доставки груза, суток;

$t_{нач}$  – время на начально – конечные операции, суток;

$L_{тар}$  – тарифное расстояние, км;

$S_{норм}$  – норма суточного пробега, км;

$t_{доп}$  – время на дополнительные операции.

Норма суточного пробега составляет 800 км/сутки.

Время начально – конечных операций составляет 0,5 суток.

Время на дополнительные операции составляет 1 сутки (суточный отстой).

$$\text{Тогда, } T = 0,5 + \frac{6818}{800} + 1 = 10,0 \text{ суток.}$$

Тариф доставки за 1 км пути составляет 44 рубля.

Стоимость доставки груза при перевозке одним ТС будет равна:

$$6818*44 = 299992 \text{ руб.}$$

Рассчитаем дополнительные расходы.

Стоимость погрузочно-разгрузочных работ – 210 рублей/тонна.

Перевозится 2,5 т груза.

Тогда стоимость погрузочно-разгрузочных работ составит: 525 руб.

Стоимость таможенного оформления груза составляет 1200 руб.

Тогда стоимость дополнительных услуг составит 1725 руб.

Итого стоимость перевозки грузов автотранспортом составит:

$299992 + 1725 = 301717$  руб.

Цена дизельного топлива за 1 л составляет 51,06 руб.

При расходе топлива 1459,0 л на весь маршрут (рассчитано выше), затраты на топливо составят: 74496,5 руб.

Забайкальский коридор географически удобен, однако регулярно перегружен, из-за долгого ожидания проезда, стоимость доставки возрастает.

Автор предлагает рассчитать альтернативный маршрут перевозки в Китай транзитом через Монголию, что подробно представлено в следующем разделе настоящей работы.

Таким образом, по результатам проведенного анализа процесса организации грузоперевозок и основных экономических показателей работы предприятия можно сделать следующие выводы. АО «ДХЛ Интернешнл» осуществляют международные грузовые перевозки только в Китай и из Китая.

Большинство перевозок осуществляются автомобильным и железнодорожным транспортом, намного реже – водным транспортом.

Автором произведен расчет стоимости действующего маршрута перевозки «Екатеринбург – Пекин», проходящего через Забайкальский коридор.

Для поиска возможностей сокращения расстояния и стоимости маршрута «Екатеринбург – Пекин» предлагается разработать и просчитать альтернативный маршрут, проходящий транзитом через Монголию.

Анализ деятельности предприятия показал, что в 2021 году рост продаж автоуслуг по сравнению с 2020 годом на 73 %; сопровождался ростом себестоимости перевозок также на 73%.

Анализ структуры затрат отразил необоснованный рост затрат на топливо и ГСМ, вызванный низкой дисциплиной водителей и неудовлетворительным состоянием системы учета.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить следующие проблемы в деятельности организации, требующие немедленных мер по их решению:

- высокий уровень затрат на топливо в структуре расходов по обычным видам деятельности;
- неудовлетворительная система учета топлива и пробега транспортных средств, низкая дисциплина водителей;
- увеличение продолжительности международных перевозок с Китаем вследствие перегруженности Забайкальского коридора.

Это вызывает необходимость расчета альтернативного маршрута грузоперевозок, а также корректировки стратегии предприятия, связанной со снижением затрат на эксплуатацию автотранспорта с целью снижения себестоимости и повышения эффективности организации грузоперевозок.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию организации и управления международными грузовыми перевозками в АО «ДХЛ Интернешнл»**

Проведенное в предыдущем разделе работы исследование позволило выявить проблемы в деятельности АО «ДХЛ Интернешнл», связанные с перегруженностью основного транспортного канала с Китаем, неудовлетворительной системой учета топлива, а также необоснованно высокими затратами на топливо.

В качестве мер по решению выявленных проблем автор предлагает:

Мероприятие 1 - расчет альтернативного маршрута в Китай через Монголию.

Мероприятие 2 - оборудование грузовых автомобилей организации системой спутникового слежения «Автотрекер» с целью снижения затрат на топливо, ТО и ТР.

Комплексная реализация предложенных мер позволит сократить материальные затраты организации, что соответственно снизит себестоимость реализации услуг и стоимость грузовых перевозок, что позволит привлечь больше клиентов.

Для реализации мероприятия 1 и расчета альтернативного маршрута международной перевозки груза из Екатеринбурга в Пекин, примем те же исходные данные, как и для действующего маршрута:

- норма суточного пробега 800 км;
- тоннаж перевозимого груза 2,5 т.;
- одно транспортное средство Volvo F7;
- стоимость дизельного топлива 51,06 руб/литр;

– расход топлива 21,4 л на 100 км.

В Приложении Г представлен маршрут перевозки Екатеринбург – Пекин через Монголию.

Длина маршрута составит 5840 км.

Таким образом, на весь маршрут расход топлива составит:

$$5840/100*21,4 = 1249,7 \text{ л.}$$

Рассчитаем срок доставки груза по формуле (1), представленной в п.2.3. настоящей работы:

Время начально – конечных операций увеличится до 1 суток из-за прохождения таможенного оформления дважды (при транзите через Монголию).

Время на дополнительные операции также составляет 1 сутки (суточный отстой).

$$\text{Тогда, } T = 1 + \frac{5840}{800} + 1 = 9,3 \text{ суток.}$$

Тариф доставки за 1 км пути составляет 44 рубля.

Стоимость доставки груза при перевозке одним ТС будет равна:  
 $5840*44 = 256960$  руб.

Стоимость погрузочно-разгрузочных работ примем аналогичной действующему маршруту: 525 руб.

Стоимость таможенного оформления груза составляет  $1200 + 1200 = 2400$  руб.

Тогда стоимость дополнительных услуг составит 2925 руб.

Итого стоимость перевозки грузов автотранспортом составит:

$$256960 + 2925 = 259885 \text{ руб.}$$

При расходе топлива 1249,7 л на весь маршрут (рассчитано выше), затраты на топливо составят: 63809,7 руб.

Таким образом, несмотря на увеличение времени на начально – конечные операции и прохождение таможенного оформления на двух границах, маршрут, тем не менее оказался выгоднее текущего.

Расчет экономической эффективности данного мероприятия представлен в следующем параграфе.

Далее описана реализация мероприятия 2, направленного на снижение затрат и предлагаемого к внедрению, приобретение спутниковой системы слежения «Автотрекер» и оборудование ей подвижного состава организации.

Как показал анализ деятельности «Транспортные технологии Урала», проведенный во второй главе настоящей работы, эффективному управлению грузоперевозками на предприятия препятствуют следующие проблемы:

- резкий рост расходов по обычной деятельности;
- невозможность выявить факт совершения водителем поездки по личным нуждам или по незарегистрированному в путевом листе маршруту;
- сложность определения местонахождения автомобиля в интервале между посещениями конечных точек маршрута, которые отмечены в накладных;
- неточное определение реального пробега транспорта и количество израсходованного топлива.

Значение мониторинга транспорта для каждой успешной организации сложно переоценить: своевременно полученная и обработанная информация в современном, динамично меняющемся деловом мире — это деньги.

Таким образом, автором предлагается внедрение системы спутникового слежения «Автотрекер».

Данная система позволяет с большой точностью в режиме реального времени определять местонахождение транспортного средства и работает с системами позиционирования GPS/ГЛОНАСС. Для высокой эффективности перевозки и снижения затрат на связь, следует разработать инновационный подход по передаче совместно с корпоративным оператором связи.

Ввести в должностные функции диспетчеров процедуру мониторинга автотранспорта можно несколькими способами. Современные системы мониторинга автотранспорта представляют собой совокупность элементов навигации, организации и анализа автоперевозок. Абсолютным лидером по



спросу и эффективности является GPS/GSM система слежения (система спутникового слежения).

На контролируемое транспортное средство устанавливается комплект бортового оборудования (GPS/GSM терминал, или GPS трекер).

GPS - трекер определяет местоположение, скорость, направление движения транспорта, а также состояние подключенных датчиков (уровень топлива, обороты двигателя, его температура и т.п.), положение различных механизмов. Все отчеты о положении объекта и показаниях датчиков (GPS трекеры), с заданной периодичностью архивируются в энергонезависимой памяти, независимо от наличия соединения с сервером. Это позволяет осуществлять полный контроль над автомобилем.

Связь мобильных GPS/GSM терминалов (трекер GPS) с сервером осуществляется по технологии GPRS, что обеспечивает минимальную стоимость эксплуатации системы при наилучшей скорости и гарантирует доставку отчетов на сервер, а значит, и своевременный контроль автомобилей вашего автопарка.

На телематическом сервере, предоставляемом компанией-поставщиком, функционирует база данных, в которой хранятся данные, принятые от GPS/GSM терминалов.

Подключившись к системе мониторинга и диспетчеризации транспортных средств, которая включает учет расхода топлива, АО «ДХЛ Интернешнл» сможет:

- а) Повысить качество транспортных услуг и объем перевозок за счет:
  - 1) мгновенного доступа к информации о местонахождении и состоянии автотранспорта, прибытия и отправки грузов;
  - 2) оперативного реагирования на нештатные ситуации;
  - 3) рационального составления маршрутов и долгосрочного планирования перевозок;
  - 4) увеличения срока эксплуатации транспортных средств.
- б) Повысить безопасность перевозок за счет:

- 1) отправки водителем тревожного сообщения в любой момент;
  - 2) оперативному контролю отклонения автомашины от заданного маршрута и выхода из заданной области;
  - 3) отслеживанию различных состояний автомашины (в т.ч. открытие грузового отсека), а также удаленное включение/выключение диспетчером исполнительных устройств (замки дверей, цепь зажигания).
- в) Значительно снизить операционные затраты за счет:
- 1) исключения нецелевого использования автотранспорта, приписок пройденного пути;
  - 2) уменьшения непроизводительного и холостого пробега;
  - 3) экономии ГСМ и других ресурсов, связанных с эксплуатацией автотранспорта;
  - 4) повышения дисциплины персонала;
  - 5) снижения аварийности;
  - 6) принятия управленческих решений на основе достоверных статистических данных.

Для выбора дилера оборудования для мониторинга транспорта были изучены цены и предложения официальных дилеров Московской области, таблица 15.

Таблица 15 – Сравнение предложений дилеров оборудования для мониторинга транспорта

Дилер	Состав комплекта мониторинга	Цена, руб., на 1 ТС	Специальные условия
Мониторинг e - терра	GPS –трекер, противоугонное устройство, датчик учета топлива.	16000	2 года гарантии, для всех видов техники, в т.ч. сельскохозяйственной

Продолжение таблицы 15

Дилер	Состав комплекта мониторинга	Цена, руб., на 1 ТС	Специальные условия
Глонасс	GPS – трекер, датчик учета топлива, SIM - карта	15500	Гарантия 2 года
Омникум	GPS – трекер, датчик учета топлива, SIM - карта	13500	Двухканальная передача данных: в Омникум и в Роснадзор
Нави	GPS – трекер, датчик учета топлива, SIM - карта	14000	Возможность бесплатного тестирования оборудования в течение 1 месяца. Гарантия 2 года

Как следует из таблицы 15, системы спутникового слежения и контроля учета топлива в Московской области реализует несколько поставщиков, была выбрана организация ООО «Нави», поскольку данный дилер предоставляет возможность бесплатного тестирования оборудования на срок 1 месяц, цена комплекта мониторинга у данного дилера также одна из самых оптимальных.

Стоимость системы мониторинга «Автотрекер» составляет 14000 руб., данный комплект включает ПО, встроенный модуль GPS, GPS – трекер на один автомобиль, SIM – карту и датчик учета топлива, и предоставление телематического сервера мониторинговой компании [54].

Рассчитаем затраты на внедрение системы мониторинга «Автотрекер».

Автопарк предприятия насчитывает 32 транспортных средства, таким образом, затраты на полное оснащение системой слежения составят:

$$32 * 14000 = 448,0 \text{ тыс. руб.}$$

Как показывает практика, после установки систем слежения, простои транспортных средств снижаются на 15%, затраты на топливо – на 20 – 30 % (ТС оборудуется датчиком расхода топлива, что исключает его несанкционированный слив), пробег сокращается на 15-30%, поскольку датчик слежения исключает нецелевое использование транспортного средства [41].

В декабре 2021 года АО «ДХЛ Интернешнл» бесплатно тестировали пробную версию системы «Автотрекер» на 3-х ТС предприятия.

Приведем данные прохождения одного и того же маршрута Екатеринбург – Тюмень без системы мониторинга и с системой, рисунок Д.1 в Приложении Д, таблица 16 и таблица 17.

Таблица 16 – Расчет маршрута без системы мониторинга и учета топлива

Тип ТС	Расход топлива на 100 км, л	Пробег (туда – обратно), км	Затраченное топливо, л	Цена топлива, руб/л (ДТ)	Итоговая стоимость маршрута, руб.
Volvo F12S	22,8	681	170,1	51,06	8685,3
Volvo F7	21,4	679	157,4	51,06	8036,8
Камаз 6540	34,0	690	246,0	51,06	12560,8
Итого					29282,9

Таким образом, общая стоимость маршрута по трем ТС составила 29282,9 руб.

Таблица 17 – Расчет маршрута с системой мониторинга и учета топлива

Тип ТС	Расход топлива на 100 км, л	Пробег (туда – обратно), км	Затраченное топливо, л	Цена топлива, руб/л (ДТ)	Итоговая стоимость маршрута, руб.
Volvo F12S	22,8	662	150,69	51,06	7694,2
Volvo F7	21,4	663	141,9	51,06	7245,4
Камаз 6540	34,0	663	225,4	51,06	11508,9
Итого					26448,6

Таким образом, при установке оборудования для мониторинга и учета топлива на 3 ТС предприятия, выгода только при прохождении одного маршрута составила:

29282,9 руб. – 26448,6 руб. = 2834,3 руб., или 9,7%.

Таким образом, для расчета экономической эффективности данного мероприятия установим минимальный прогноз в 10%, расчет приведен в следующем параграфе.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для расчета экономической эффективности выбора альтернативного международного маршрута «Екатеринбург – Пекин» через Монголию, приведем сводную таблицу с основными характеристиками текущего и альтернативного маршрутов, таблица 18.

Таблица 18 – Сравнение характеристик текущего и альтернативного маршрутов перевозки груза Екатеринбург – Пекин

Характеристики маршрута	Текущий, через Забайкальский коридор	Альтернативный, через Монголию	Изменение, абс.	Изменение, относит., %
Затраты на топливо, руб.	74496,5	63809,7	- 10686,8	-14,3
Итоговая стоимость маршрута, руб.	301717	259885	- 41832	-13,9
Расстояние, км	6818	5840	- 978	-14,3
Время в пути, суток.	10	9,3	- 0,7	-7,0

Таким образом, при выборе маршрута сообщения с Китаем через Монголию, затраты на топливо только за один рейс и при учете использования одного ТС, сократятся на 10686,8 рублей, или на 14,3%.

Расстояние в пути сократится на 978 км, а расчетное время в пути на 0,7 суток. По факту реальное время в пути сократится на еще большую величину, поскольку коридор через Монголию свободен, в то время как Забайкальский коридор регулярно перегружен.

Итоговая стоимость маршрута при выборе транзита через Монголию сократится на 41832 руб., или на 13,9%.

За 2021 год было организовано 56 международных рейсов с Пекином, примем это значение за плановое на 2022 год.

Тогда прогнозируемое сокращение затрат на топливо на прогнозный год составит:

$$10686,8 \text{ руб.} * 56 \text{ шт.} = 598,5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность маршрута международной перевозки груза Екатеринбург – Пекин транзитом через Монголию, таким образом, обоснована.

Далее проведем расчет эффективности мероприятия по оснащению подвижного состава АО «ДХЛ Интернешнл» системой спутникового мониторинга и учета топлива, для чего рассчитаем снижение затрат на топливо.

За 2021 год затраты на топливо составили 89870 тыс. руб.

При прогнозном снижении расходов на топливо в 10%, сокращение материальных затрат составит 8987 тыс. руб.

На эту сумму соответственно сократится себестоимость услуг.

Затраты на приобретение оборудования на весь автопарк предприятия составили 448,0 тыс. руб. (рассчитано в предыдущем параграфе).

Таким образом приведем сводную таблицу эффективности предлагаемых мероприятий и суммарных затрат на их внедрение, таблица 19.

Итого суммарная экономическая эффективность составит:

$$9585,5 \text{ тыс. руб.} - 486,0 \text{ тыс. руб.} - 67,2 \text{ тыс. руб.} = 9032,3 \text{ тыс. руб.}$$

Как следует из таблицы 19 мероприятия эффективны, поскольку экономический эффект превысил затраты.

Средства на приобретения ПО и систем спутникового мониторинга предлагается направить из чистой прибыли организации, величина которой за 2020 год составила 1751 тыс. руб.

Таблица 19 - Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
Разработка и выбор альтернативного маршрута международных перевозок «Екатеринбург – Пекин»	598,5 – сокращение затрат на топливо при проведении рейса одним ТС	1200*56 = 67,2 тыс. руб. на дополнительное таможенное оформление
Внедрение системы спутникового слежения Автотрекер	8987 – снижение себестоимости, за счет сокращения материальных затрат на топливо	486,0 – материальные затраты
Всего, тыс. руб.	9585,5	642,9

Таким образом, после разработки мероприятий составим прогнозный отчет о финансовых результатах для того, чтобы увидеть, как изменится величина расходов по обычной деятельности и прибыли предприятия (таблица 20).

За плановые показатели примем фактические значения статей 2020 года. Значения статей отчета, по которым в настоящее время невозможно спрогнозировать изменения останутся прежними.

Таблица 20 – Прогнозный отчет о финансовых результатах после внедрения предложенных мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2022 г. план	2022 г. прогноз	Темп прироста, %	Примечание
Выручка, тыс. руб.	171 212	171674,15	+ 0,3%	+ 462,15 – оборот по возвращенным клиентам
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	168 945	159912,7	- 5,3 %	- 9585,5 – сокращение затрат на топливо + 67,2 – затраты на внедрение ПО + 486,0 – затраты на оборудование для мониторинга ТС

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 267	11761,45	402%	
Прочие доходы, тыс. руб.	2 300	2 300	-	
Прочие расходы, тыс. руб.	2 310	2 310	-	
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	485	2273	368%	
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	1 751	9478,45	441,3%	

Из таблицы 20 видно, что в результате всех предложенных мероприятий прогнозное сокращение расходов по обычной деятельности составит 5,3 % или 9032,3 тыс. руб., за счет сокращения материальных затрат на топливо после установки системы спутникового мониторинга и учета топлива, а также за счет выбора альтернативного маршрута международных грузовых перевозок.

Наглядно динамика основных финансовых результатов в текущем и прогнозном периодах представлена на рисунке 7.

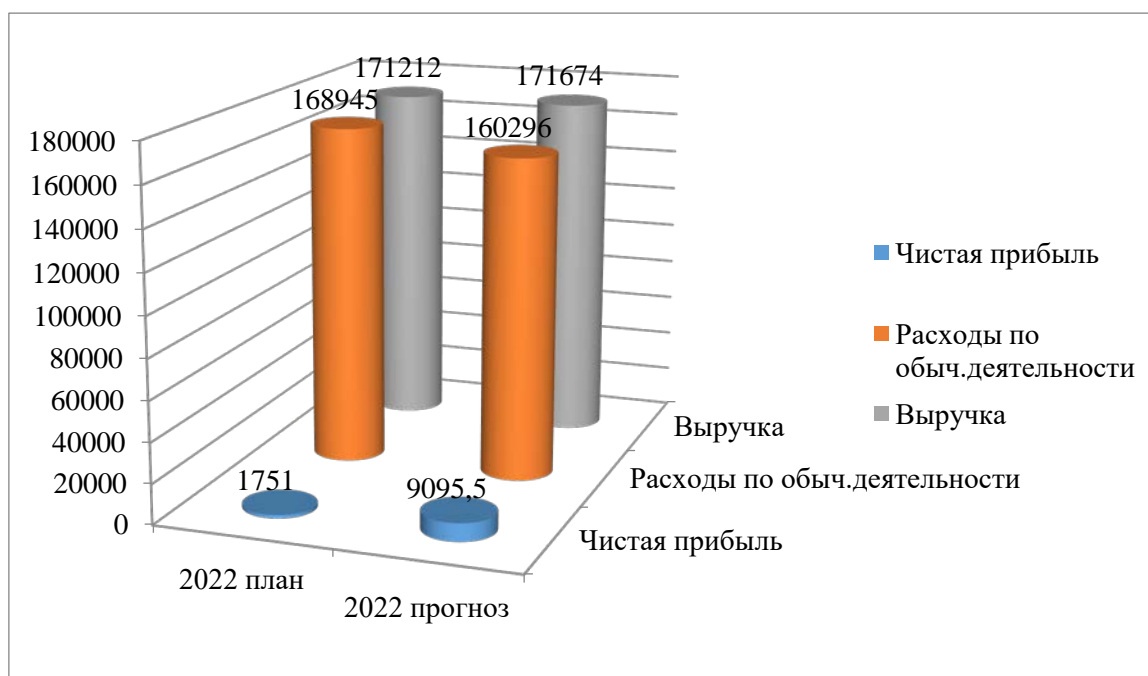


Рисунок 7 – Динамика основных финансовых показателей после внедрения мероприятий, тыс. руб.



За счет снижения расходов по обычным видам деятельности на 5,3% (за счет снижения материальных затрат на топливо), валовая прибыль возрастет на 402,0% и составит 11761,45 тыс. руб.

Прогнозное увеличение чистой прибыли составит 441,3 %, что свидетельствует об эффективности предлагаемых мер по решению выявленных в ходе исследования проблем.

Таким образом, в данном разделе выпускной квалификационной работы на основе выявленных проблем деятельности организации АО «ДХЛ Интернешнл» автором были предложены направления совершенствования организации международных грузовых перевозок и снижения затрат предприятия.

Данные направления включали в себя ряд мероприятий, а именно:

- мероприятие по разработке альтернативного маршрута международных грузовых перевозок с Китаем транзитом через Монголию;
- оборудование подвижного состава предприятия системой спутникового мониторинга и учета топлива «Автотрекер».

Проведенный автором расчет экономической эффективности данных мероприятий отразил их целесообразность к внедрению и их практическую значимость.

Таким образом, эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности АО «ДХЛ Интернешнл» подтверждена и экономически обоснована.

## Заключение

АО «ДХЛ Интернешнл» – это крупный логистический оператор, который для своих клиентов предоставляет полный спектр транспортных услуг на всей территории Российской Федерации. За время своей работы АО «ДХЛ Интернешнл» смогло зарекомендовать себя как надежного и стабильного партнера в области железнодорожных и мультимодальных перевозок по РФ и СНГ, поскольку для каждого из них компания смогла подготовить индивидуальный подход в решении любых поставленных задач.

Рынок грузоперевозок РФ постоянно растет, за 2021 г. стоимостной объем российского рынка коммерческих автомобильных перевозок увеличился на 7,7% до 815 млрд. руб.

АО «ДХЛ Интернешнл» предлагает своим клиентам широкий спектр услуг, автопарк предприятия оснащен 32 – мя транспортными средствами для перевозок различных грузов, в том числе опасных.

АО «ДХЛ Интернешнл» осуществляет грузовые перевозки по всей России, а также из Китая.

Анализ финансовых результатов предприятия отразил рост выручки за 2021 год на 176,9% по сравнению в 2020 г., что в денежном выражении составило 63 234 тыс. руб. В 2020 г. этот показатель показал также рост (73,0% или 72 231 тыс. руб.) и составил 171 212 тыс. руб.

Вместе с тем расходы по обычной деятельности также возросли на 176%, что является негативным моментом. Для совершенствования организации грузоперевозок предприятию рекомендовано найти пути снижения затрат.

Анализ внешней среды предприятия позволил выделить основных конкурентов в отрасли: ООО «ПЭК», ООО «GTD», «Деловые линии», «КИТ».

SWOT – анализ организации позволил определить его сильные стороны, в числе которых быстрая обработка заказов, постоянное улучшение качества обслуживания, выгодное географическое расположение, а также слабые стороны: отсутствие системы автоматизации бизнес-процессов, высокие

затраты.

Анализ организации грузоперевозок показал, что динамика роста грузооборота превысила динамику роста тарифов, что является положительным моментом.

Поскольку рост продаж автоуслуг по сравнению с 2020 годом на 73 %; сопровождался ростом себестоимости перевозок также на 73%, а при росте объемов продаж расходы не должны расти равными темпами, автором был проведен детальный анализ статей затрат.

Анализ структуры затрат отразил необоснованный рост затрат на топливо и ГСМ, вызванный низкой дисциплиной водителей и неудовлетворительным состоянием системы учета.

На предприятии не ведется контроль слива топлива, поэтому повышение доли затрат на топливо может быть вызвано низкой дисциплиной водителей, нерациональным расходом топлива, выбором незапланированных маршрутов перевозки и пр.

Большинство перевозок осуществляются автомобильным и железнодорожным транспортом, намного реже – водным транспортом.

Для анализа эффективности организации международных грузовых перевозок, автором произведен расчет стоимости действующего маршрута перевозки «Екатеринбург – Пекин», проходящего через Забайкальский коридор.

Для поиска возможностей сокращения расстояния и стоимости маршрута «Екатеринбург – Пекин» автором предложена разработка и расчет стоимости альтернативного маршрута, проходящего транзитом через Монголию.

Для решения выявленных проблем в работе предложены следующие мероприятия:

- оборудование подвижного состава организации системой спутникового мониторинга и учета топлива «Автотрекер» с целью снижения затрат на топливо, ТО и ТР;

– разработка альтернативного маршрута международных грузовых перевозок в Китай через Монголию.

Поставщиком оборудования для спутникового мониторинга выступила фирма ООО «НАВИ», данный дилер выбран на основе сравнения предложений с другими дилерами. ООО «НАВИ» предоставила оборудование для учета топлива и спутникового мониторинга бесплатно для тестирования сроком на 1 месяц, что позволило рассчитать прогнозные сокращения затрат на топливо и пробега ТС.

Расчет затрат на приобретение данного оборудования и прогнозной выгоды при установке оборудования на весь подвижной состав предприятия позволил рассчитать экономическую эффективность данного мероприятия.

Для расчета эффективности альтернативного маршрута, был произведен расчет его стоимости, времени в пути и затрат на топливо, по результатам расчета выявлено, что сокращение времени в пути составит 0,7 суток, протяженность маршрута сократится на 978 км., итоговая стоимость маршрута сократится на 41832 руб., а затраты на топливо только за 1 рейс сократятся на 10686,8 рублей, или на 14,3%.

Снижение стоимости маршрутов международных перевозок позволит привлечь больше клиентов, что благоприятно отразится на финансовых результатах деятельности предприятия и его положении на рынке транспортных услуг.

В результате всех предложенных мероприятий прогнозные сокращения расходов по обычной деятельности составило 5,3% (за счет снижения материальных затрат на топливо). Прогнозное увеличение чистой прибыли составило 441,3 %, что свидетельствует об эффективности предлагаемых мер по решению выявленных в ходе исследования проблем.

Таким образом, эффективность предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности и совершенствованию организации международных грузовых перевозок АО «ДХЛ Интернешнл» подтверждена и экономически обоснована.

## Список используемой литературы

1. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб.пособие [Текст] / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 506 с.
2. Афонин А. М. Транспортная логистика: организация перевозки грузов : Учебное пособие [Текст] / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова. – М.: Форум, 2018. – 336 с.
3. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2018. – 368 с.
4. Гаджинский А. М. [Текст]: практикум по логистике. – 9-е изд., перераб. и испр. – М.: Дашков и К, 2018. – 320 с.
5. Гинзбург, А.И. Экономический анализ [Текст]/ А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2019. – 208с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
7. Григорьев, М. Н. Логистика [Текст]: учебник для бакалавров: учебник по направлению «Менеджмент» / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров ; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 836 с.
8. Духно Н. А., Землин А. И. Транспортное право: учебник для бакалавриата и специалитета [Текст]/ Н. А. Духно, А. И. Землин–М.: ИздательствоЮрайт, 2019. – 380 с.
9. Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ) 2017 г. – Доступ из электронного фонда правовых и нормативно – технических документов.
10. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг 2-е изд., испр. и доп. [Текст].Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Гриф УМО ВО, 2018. – 191 с.

11. Ермилова, М.И. Финансовый менеджмент. Учебник [Текст] / М.И. Ермилова. – М.: Юнити, 2018. – 224 с.
12. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность [Текст] / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2018. – 256 с.
13. Кизим А., Селезнева С. Городская логистика на основе интеллектуальных транспортных систем [Текст] // Логистика. - № 7. – 2018. – С. 30-34.
14. Коломиец А.И. Логистика: учебное пособие [Текст] – М., Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 261 с.
15. Курганов В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: Учебно-практическое пособие [Текст] / В. М. Курганов. – М.: Книжный мир, 2019. – 512 с.
16. Левиков Г. А. Логистика, транспорт и экспедирование. Краткий словарь-справочник [Текст] / Г. А. Левиков. – Вологда: Инфра-Инженерия, 2018. – 224 с.
17. Левкин Г.Г. Логистика: учебник [Текст] – 2-е изд., испр. и доп. – Москва, Берлин: ДиректМедиа, 2019. – 268 с.
18. Маликов О. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: Учебное пособие [Текст] / О. Маликов. – СПб.: Питер, 2018. – 159 с.
19. Неруш Ю. М., Саркисов С. В. Транспортная логистика : Учебник для академического бакалавриата [Текст] / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. –М.: Издательство Юрайт, 2019. – 351 с.
20. Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [федер. закон от 08.11.2007 N 257-ФЗ в ред. от 05.12.2017]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.
21. Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом [Постановление Правительства РФ от 15.04.2011 N 272 в ред. от 12.12.2017, с изм. от 16.03.2018]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

22. Об утверждении Правил транспортно-экспедиционной деятельности [Постановлением Правительства РФ от 08.09.2006г. №554]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

23. О транспортной безопасности [федер. закон от 09.02.2007 г. № 16-ФЗ, с изм. от 29.12.2017]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

24. О транспортно-экспедиционной деятельности [федер. закон от 30.06.2003 № 87-ФЗ, с изм. от 18.03.2020]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

25. Основные санитарные правила обеспечения радиационной безопасности ОСПОРБ- 99/2010Б-99/2010 от 11.08.10 – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

26. Официальный сайт АО «ДХЛ Интернешнл». – Режим доступа: <https://www.logistics.dhl.ru/>

27. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность. Учебник [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2018. – 328 с.

28. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность фирмы [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.:ИНФРА-М, 2018. – 211 с.

29. Платова, С.Ю., Друцкая М.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие [Текст] / С.Ю. Платова, М.В. Друцкая.- РосЗИТЛП, 2018. – 145с.

30. Приказ Минтранса РФ от 08.08.95 № 73 (ред. от 14.10.99) «Об утверждении правил перевозки опасных грузов автомобильным транспортом» – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

31. Приказ Минтранса России от 20.08.2004 N 15 (ред. от 05.06.2017) Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха водителей автомобилей» – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

32. Приказ Минтранса РФ от 21 февраля 2011 г. N 62 «О Порядке установления количества категорий и критериев категорирования объектов

транспортной инфраструктуры и транспортных средств компетентными органами в области обеспечения транспортной безопасности» (с изменениями от 10.10.2013) – Доступ из справ.- правовой системы Гарант.

33. Савицкая, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая – Минск: Новое знание, 2019. – 704с.

34. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В.Савицкая – М.: ИНФРА,2018. – 425с.

35. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Финансовый анализ [Текст] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: Юнити, 2018. – 549с.

36. Соглашение «О взаимодействии Министерства Российской Федерации по атомной энергии и Министерства транспорта Российской Федерации по вопросам обеспечения безопасности и ликвидации чрезвычайных ситуаций при транспортировке ядерных материалов и радиоактивных отходов» от 31 декабря 2002 г. – Доступ из справ.- правовой системы КонсультантПлюс.

37. Федеральные нормы и правила в области использования атомной энергии «Правила безопасности при транспортировании радиоактивных материалов» [НП 053-16 от 24.01.17]. – Доступ из справ.- правовой системы Гарант. – Текст: электронный (дата обращения 09.04.2022)

38. Федоров, Л.С. Транспортная логистика (логистический менеджмент на транспорте) [Текст] / Л.С. Федоров, С.Б. Лёвин, В.В. Багинова и др. – М.: Русайнс, 2018. – 256 с.

39. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] / С.М. Пястолов. – М.: Академический проспект, 2018. – 573с.



## Приложение А

### Изображения контейнеровозов и цистерн



Рисунок А.1 – Контейнеровоз с танк – контейнерами



Рисунок А.2 – Цистерны для перевозки жидких РМ

## Приложение Б

### Подвижной состав АО «ДХЛ Интернешнл»

Таблица Б.1 – Подвижной состав АО «ДХЛ Интернешнл»

Наименование подвижного состава, характеристики	Количество, шт.	Изображение
Двухосный тягач + тентованный полуприцеп (фура) от 82м3 до 120м3 Грузоподъёмность: 22 т	8	
Двухосный тягач + площадка с погрузочной высотой 1,00м Грузоподъёмность: 24 - 28 т	5	
Двухосный тягач + трёхосная раздвижная площадка Погрузочная высота 1,00м Грузоподъёмность: 24 - 28 т	5	
Трёхосный тягач + трехосный трал полуприцеп с занижением Погрузочная высота 0,80м Грузоподъёмность: 27 - 30 т	3	
Четырёхосный тягач + восьмиосный телескопический трал полуприцеп с занижением и аппаратами Погрузочная высота 0,90м Грузоподъёмность: 75 - 110	3	
Четырёхосный тягач + 10ти-осный телескопический трал полуприцеп Погрузочная высота 1,00м Грузоподъёмность: 100 - 138 т	1	
Полуприцеп рефрижератор SchmitzCargobullSKO-24 Грузоподъемность 30т	2	
Контейнеровоз	3	
Цистерны	2	
СА – 11 на шасси КамАЗ-6540 для перевозки РМ	1	

## Приложение В

### Маршрут доставки груза Екатеринбург – Пекин

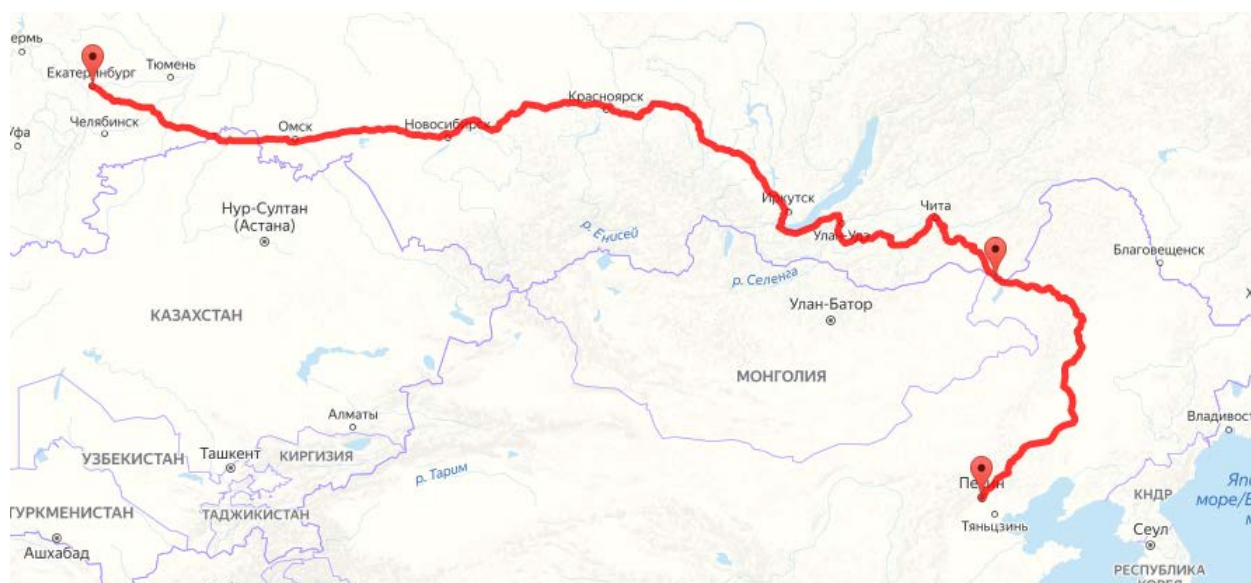


Рисунок В.1 – Маршрут доставки груза Екатеринбург – Пекин

## Приложение Г

### Новый маршрут Екатеринбург – Пекин через Монголию

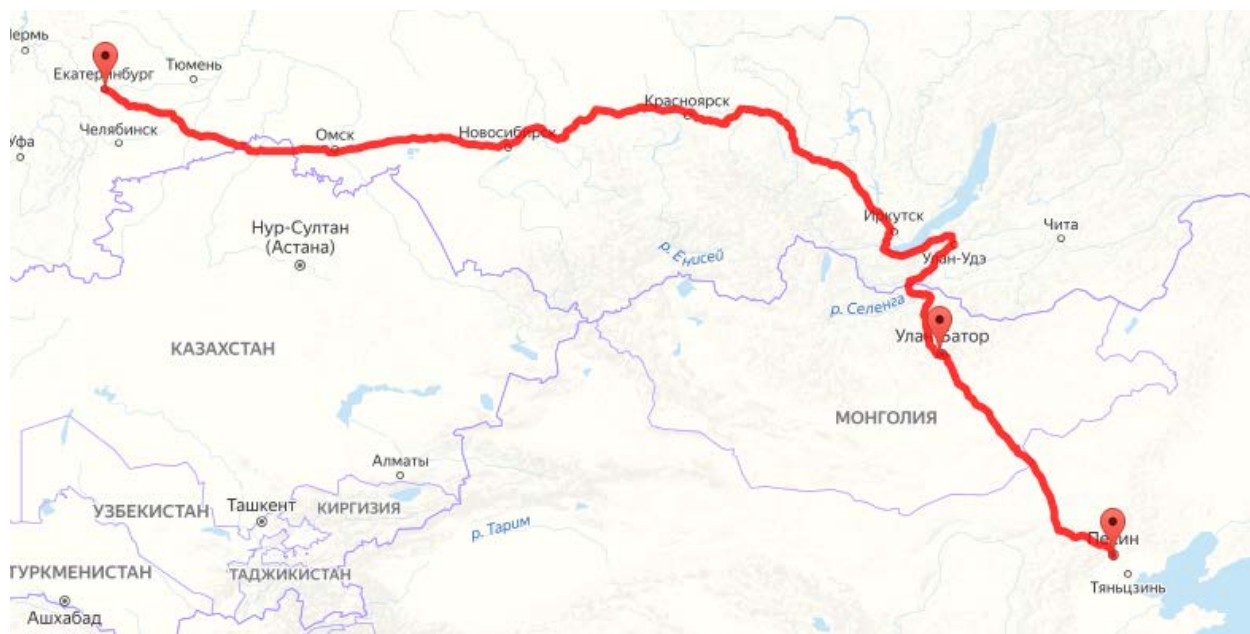


Рисунок Г.1 – Новый маршрут Екатеринбург – Пекин через Монголию

## Приложение Д

### Маршрут тестирования системы «Автотрекер» Екатеринбург – Тюмень (330 км)

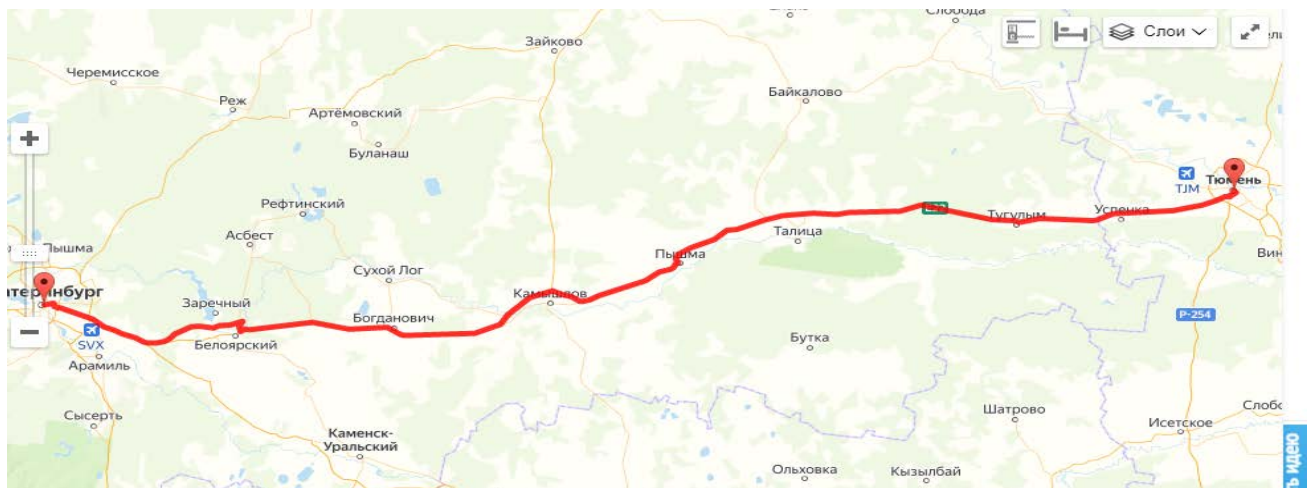


Рисунок Д.1 – Маршрут тестирования системы «Автотрекер»  
Екатеринбург – Тюмень (330 км)

Приложение Е

**Отчет о финансовых результатах АО «ДХЛ Интернешнл» за 2020-2021**

гг.

**Отчет о финансовых результатах**  
**за период с 1 января по 31 декабря 20 21 г.**

Форма по ОКУД  
 Дата (число, месяц, год)

Организация Акционерное общество «ДХЛ Интернешнл» по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической деятельности Грузовые перевозки по ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма/форма собственности АО  
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2021
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За Январь - декабрь 20 21 г.	За Январь - декабрь 20 20 г.
	Выручка	171 212	98 981
	Себестоимость продаж	168 945	97 646
	Валовая прибыль (убыток)	2 267	1 335
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж	2 267	1 335
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	21	0
	Прочие доходы	2 300	141
	Прочие расходы	2 310	215
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2236	1261
	Текущий налог на прибыль	485	252
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1 751	1 009

## Продолжение Приложения Е

### Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря **20 20** г.

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

Организация Акционерное общество «ДХЛ Интернешнл» по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид экономической деятельности Грузовые перевозки по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма/форма собственности АО  
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2020
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За Январь-декабрь 20 20 г.	За Январь-декабрь 20 19 г.
	Выручка	98 981	35 747
	Себестоимость продаж	97 646	35 317
	Валовая прибыль (убыток)	1 335	430
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж	1 335	430
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	0	0
	Прочие доходы	141	0
	Прочие расходы	215	42
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1261	388
	Текущий налог на прибыль	252	78
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение обязательств налоговых		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1 009	310