

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 системы управления логистическими издержками

Обучающийся

С.А. Авдеев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Авдеев С.А.

Тема бакалаврской работы: «Совершенствование системы управления логистическими издержками».

Научный руководитель: канд.экон.наук., доцент Сярдова О.М.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по снижению логистических издержек.

Объектом исследования выступает ООО «ЕСП-ТРАНС», основным видом деятельности которого является оказание транспортных услуг, предметом исследования – логистические издержки ООО «ЕСП-ТРАНС» и методы их снижения.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления логистических издержек, а также материалы периодических изданий по данной теме, информационную - отчетные документы ООО «ЕСП-ТРАНС».

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассмотрены различные подходы к понятию «логистические издержки». Во втором разделе проведен анализ основных показателей эффективности деятельности рассматриваемой организации и выявлены основные проблемы. В третьем разделе предложены логистические мероприятия, которые позволят улучшить деятельность компании.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть применены в исследуемой организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования системы управления логистическими издержками предприятия	6
1.1 Общая характеристика логистических издержек предприятия.....	6
1.2 Система логистических издержек предприятия.....	11
1.3 Управление системой логистических издержек предприятия	15
2 Анализ логистических издержек ООО «ЕСП-ТРАНС».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ логистических затрат предприятия	26
3 Пути совершенствования управления логистическими затратами предприятия	32
3.1 Проблемы управления логистическими затратами предприятия и пути их решения	32
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	37
Заключение	51
Список используемых источников и используемой литературы.....	54

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что «в условиях перестройки экономики России под сложившиеся социально-экономические требования трудно переоценить то значение, которое имеет наличие информации об издержках для деятельности предприятия и результатов этой деятельности. Пользователями такой информации выступают собственники и управляющие предприятием, акционеры, кредиторы, органы исполнительной власти» [12]. По мнению множества авторов, «...процесс управления затратами и себестоимостью продукции предприятия носит комплексный характер и предусматривает решение вопросов формирования издержек производства и себестоимости как отдельных видов продукции, так и по всей их совокупности, установление продажных цен по каждому изделию и определение их рентабельности, выявление и практическое использование резервов экономии затрат и снижения себестоимости» [20].

Важно понимать, что «непосредственно в процессе управления издержками и себестоимостью продукции решают, где, когда и в каких объемах должны расходоваться ресурсы предприятия, где, для чего и в каких объемах нужны дополнительные финансовые ресурсы и как достичь максимально высокого уровня отдачи от использования ресурсов. Поэтому целью управления издержками и себестоимостью продукции является обеспечение экономного использования ресурсов и максимизация отдачи от них» [13].

На сегодняшний день «одним из важнейших стратегических инструментов конкуренции экономического развития является использование научно-практических методов логистики, поскольку их основной целью является оптимизация управления бизнес-процессами и, как следствие, снижение запасов. Важным этапом управления логистическими издержками является планирование, основной задачей которого является

предварительная оценка и определение необходимого уровня затрат для оптимального использования ресурсов» [12].

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по снижению логистических издержек.

Достижение поставленной цели возможно за счет решения следующих задач:

- проанализировать теоретические основы управления системой логистических издержек;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ЕСП-ТРАНС»;
- осуществить анализ логистических издержек предприятия;
- разработать мероприятия по снижению логистических издержек предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «ЕСП-ТРАНС», основным видом деятельности которого является оказание транспортных услуг, предметом исследования – логистические издержки ООО «ЕСП-ТРАНС» и методы их снижения.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления логистических издержек, а также материалы периодических изданий по данной теме, информационную - отчетные документы ООО «ЕСП-ТРАНС».

В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические методы обработки данных.

1 Теоретические основы совершенствования системы управления логистическими издержками предприятия

1.1 Общая характеристика логистических издержек предприятия

«На финансовые показатели организации оказывают влияние логистические издержки, которые непосредственно связаны с выполнением определенных операций» [16].

По мнению Б.А. Аникина, «к ним, прежде всего, можно отнести такие логистические издержки, которые касаются применения рабочей силы, элементов и объектов труда, а также привлеченных (по отношению к организации) услуг, направленных на исполнение логистических действий (аренда транспорта, складов и др.)» [1].

«На втором месте по значимости находятся платежи компании, входящие в добавленную стоимость. К ним можно отнести, например, имущественный и транспортный налог; взносы за пользование природой; цена заморозки капитала» [12].

«Очень важными является такие издержки, которые представляют собой сокращение активов организации в связи с недостаточной эффективностью логистических действий» [12].

К ним можно отнести следующие.

«Штрафы, которые назначены поставщиками или адресатами за неисполнение требований логистических действий, прописанных в договоре, несвоевременная доставка, доставка некачественного товара, вызванным не оптимизированной логистической цепочки» [3].

«Также необходимо упомянуть упущенный доход. Данный вид издержек обусловлен неоптимизированной логистической цепочкой, например, отсутствием резервов изделий высокого спроса и т.д.» [11]

В большинстве источников определение логистических издержек приравнивается к понятию «снабженческие убытки». Это потери или

определенные последствия несоответствий различных технических и экономических факторов от разработанных производственных планов. К логистическим издержкам относят расходы на проведение трансферных этапов. «Это расход трудовых, финансовых, экономических и информационных ресурсов, связанных с исполнением организацией своих задач по выполнению потребительских заказов. Основные логистические издержки склада включают в себя траты на обращение и часть трат на производство. В этом сущность логистических издержек» [6].

Большая часть авторов в тех или иных редакциях под «логистическими издержками» определяют сумму всех затрат, которые связаны с продвижением товаров на всех стадиях организационной и экономической деятельности, однако, эта совокупность трактуется по-разному» [10].

Например, «можно различным образом трактовать понятие «сфера логистических затрат». Ее границы, прежде всего, зависят от целей группирования и сбора информации о затратах» [19].

«Логистические издержки тесно связаны с определением «логистические операции» и представляют издержки, связанные с выполнением обособленной совокупности действий, нацеленных на преобразование потоков» [15].

«Изначально под логистическими издержками понималась совокупность затрат, связанных с операциями по перемещению товара (расходы на складирование, обработку заказов, транспортировку и т.д.). После под логистическими издержками стали рассматривать оптимизацию затрат на перемещение продукции, включая содержание и хранение запасов, поддерживающую деятельность и упаковку» [20].

«Важно отметить, что процесс выделения логистических издержек из состава совокупных затрат предприятия должен быть наиболее простым и приближенным к калькуляции затрат, установленным принципам бухгалтерского учета и порядку составления бухгалтерской отчетности. Однако это является затруднительным по той причине, что отсутствует

комплексная трактовка логистических издержек, отражающая их сущность и позволяющая дать всестороннюю оценку. В рамках существующей системы бухгалтерского учета с практической точки зрения это также представляется затруднительным» [10].

«Совокупные затраты определяются суммой издержек логистических и бухгалтерских. При этом бухгалтерские издержки подразумевают затраты на транспортировку, складирование, производство, 10 создание запасов сырья и готовой продукции. А логистические издержки возникают в процессе управления реализацией и включают альтернативные (вмененные) издержки, штрафные санкции и скидки. Однако издержкам, с которыми предприятие сталкивается на этапе производства, также присущ логистический характер (например, затраты по внутризаводскому перемещению). По этой причине отнесение к логистическим тех затрат, которые связаны только с процессом реализации, считается некорректным» [17].

«Сущность логистических затрат характеризуется сферой охватываемых процессов логистики. Поэтому можно сказать, что логистические затраты представляют собой затраты на производство и сбыт продукции, которые осуществляются на всех этапах логистических процессов: от снабжения до реализации готовой продукции» [9].

В данной работе будет применяться следующее определение: «логистические затраты (издержки) – это сумма всех затрат, связанных выполнением логистических операций: размещением заказов на поставку продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузку, внешнюю транспортировку, а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках» [17].

Первой особенностью, которая характеризует сущность логистических издержек, по мнению Б.А. Аникина, является то, что «сквозной материальный поток предприятия проходит через огромное количество

различного рода подразделений, но традиционные способы учёта осуществляют калькуляцию расходов по разным функциональным областям, то есть можно сказать, что известно только, во что обходится реализация определённой функции. Всё это не позволяет выделять издержки по отдельно взятым логистическим процессам, а также осуществлять формирование информации о самых значимых издержках и о сущности их взаимодействия друг с другом» [1].

«К примеру, для выполнения определённого заказа клиента нужно осуществить приём упомянутого заказа, обработку заказа, проверку кредита, оформление различного рода документов, комплектацию заказа, отгрузку заказа, доставку заказа, выставление счета» [4].

А.П. Тяпухин считает, что «издержки, которые связаны с процессом самого заказа выполнения заказа, складываются из огромного количества издержек, которые возникают в разных сферах, и объединить их в одну статью расходов во время осуществления функционального учёта достаточно непросто. Кроме этого, традиционно издержки объединяются в более крупные агрегаты, и это не даёт провести доскональный анализ различных по происхождению издержек, а также учесть в деталях абсолютно все последствия принятых управленческим составом решений. В итоге решения, которые приняты только в одной функциональной области, легко могут привести к непредвиденным ранее результатам в других смежных с ней областях» [20].

Издержки логистического характера бывают:

- «прямыми. В этом случае их относят на продукцию, к услугам, заказам или иным конкретным носителям; косвенными. Для переноса к носителям не обойтись без вспомогательных расчетов» [18];
- «регулируемыми являются затраты, управляемыми центрами ответственности; нерегулируемыми являются те расходы, на которые центры ответственности не могут оказать влияние.

Регулирование возможно только компаниями или внешними звеньями (логистическими центрами)» [7];

- продуктивными, подразумевающими расходы на операции, «формирующих добавленную ценность, в которой заинтересованы потребители и готовы их оплачивать; поддерживающими логистическую деятельность. Они не относятся к ценным, однако, в них есть необходимость (проверка выполнения обязанностей сотрудников, затраты на транспортирование, совершения учетов продукции и т.д.)» [19];
- «для контроля, подразумевающие расходы на мероприятия, посредством которых исключаются нежелательные результаты при обслуживании клиентов; убыточными, являющимися затратами, повлекшие безрезультатный исход (простой и т.д.)» [2];
- «вмененными. Вследствие упущенных возможностей возникает данный вид издержек; фактическими, являющимися расходами для конкретных объектов на определенные промежутки времени; частичными. Выступают расходами, относящимися на определенную продукцию, заказы или сферу деятельности» [11];
- «нормальными. Являются издержками для объектов за рассматриваемые периоды; плановыми. Выступают расходами, которые рассчитывают для конкретного объекта на обозначенный временной промежуток, согласно, спланированным программам» [5].

Таким образом, логистическими издержками признаются все совокупные расходы, которые используются современным предприятием в процессе реализации различных логистических операций и сервиса и расходы на трудовые ресурсы. Среди первых выделяется целый ряд издержек – оформление документации, покупка, осуществление складирования, хранение, передвижение и перевозка. К расходам на трудовые ресурсы

относятся затраты, которые необходимы для оплаты труда персонала, осуществляющего все логистические процессы предприятия.

1.2 Система логистических издержек предприятия

«Система логистических издержек предприятия представляет собой совокупность финансовых взаимоотношений, которые включают в себя процесс формирования и использования денежных потоков» [5].

Как и многие другие расходы (издержки) подразделяются на две категории постоянные и переменные.

«Постоянные издержки - это общие логистические издержки. Постоянные или общие издержки на протяжении всей деятельности выступают неизменными. Переменные издержки в процессе изменения условий деятельности могут повышаться или уменьшаться. Так, например, стоимость арендной платы за складское помещение является постоянной издержкой. В процессе масштабирования производства может сформироваться потребность в аренде новых складских помещений. В этом случае будут возникать постепенные постоянные издержки. К переменным издержкам можно отнести все расходы на ресурсы, которые покупаются по мере необходимости или формирования спроса» [10].

«Необходимо выделить такие формы логистических издержек, как прямые и косвенные. Прямые издержки в процессе деятельности могут напрямую относиться к определенной продукции. К ним в исследованиях относят расходы на оплату трудовой деятельности сотрудников, на покупку запчастей для ремонта грузового транспорта компании» [14]. Косвенные расходы – так называемые «скрытые». Они имеют отношение к непроизводственным расходам расходами. Логистические издержки включают в себя несколько видов расходов. Действия в сфере логистики, «которые включают в себя как финансовые и информационные процессы, так и отдельные части экономических процессов, формируют некоторые

логистические расходы, которые в хозяйственной деятельности не всегда можно сравнить со строгим понятием издержек. Тем не менее, они характеризуют влияние на совокупные результаты работы организации, так как оказывают влияние на его экономические показатели» [18].

Влияющие на финансовые показатели организации логистические издержки связаны с выполнением следующих операций:

- «применение рабочей силы, элементов и объектов труда, а также привлеченных (по отношению к организации) услуг, направленных на исполнение логистических действий;
- платежи компании, которые входят в добавленную стоимость. Они являются элементами издержек, направленных на деятельность компании, либо компонентами распределения дохода» [11].

«К этим платежам можно отнести:

- имущественный и транспортный налог;
- взносы за пользование природой;
- цена заморозки капитала» [12].

Сокращение активов организации в связи с недостаточной эффективностью логистических действий.

«К ним можно отнести:

- штрафы, которые назначены поставщиками или адресатами за неисполнение требований логистических действий, прописанных в договоре. Это может быть несвоевременная доставка, доставка некачественного товара и т.д.;
- потери в связи с недостаточным качеством товара, вызванным не оптимизированной логистической цепочкой. Потери из-за старения ресурсов и т.д.;
- упущенный доход, вызванный неоптимизированной логистической цепочкой, например, отсутствием резервов изделий высокого спроса и т.д.» [13].

Выделим основные факторы, которые оказывают влияние на логистические издержки. На величину логистических издержек современного предприятия влияют различные факторы:

- расстояние и маршрут транспортировки;
- размер и вес груза;
- тип транспорта;
- уровень запасов;
- эффективность складских операций;
- стоимость рабочей силы;
- технологические решения.

По мнению Б.А. Аникина «структура системы логистических затрат изучается по двум направлениям: внутренняя и внешняя структура» [1].

«Если рассматривать, что такое внутренняя структура системы логистических издержек предприятия, то она представляет собой совокупность структурных подразделений предприятия и элементов финансовой политики» [4].

«Внешняя структура представляет собой финансовые потоки предприятия под влиянием экономических факторов: микроэкономика (фактор предприятия), макроэкономика (факторы региона, страны), международная экономика (факторы мировой экономической ситуации)» [8].

Выделим основные направления создания системы логистических затрат предприятия, что представлено на рисунке 1.

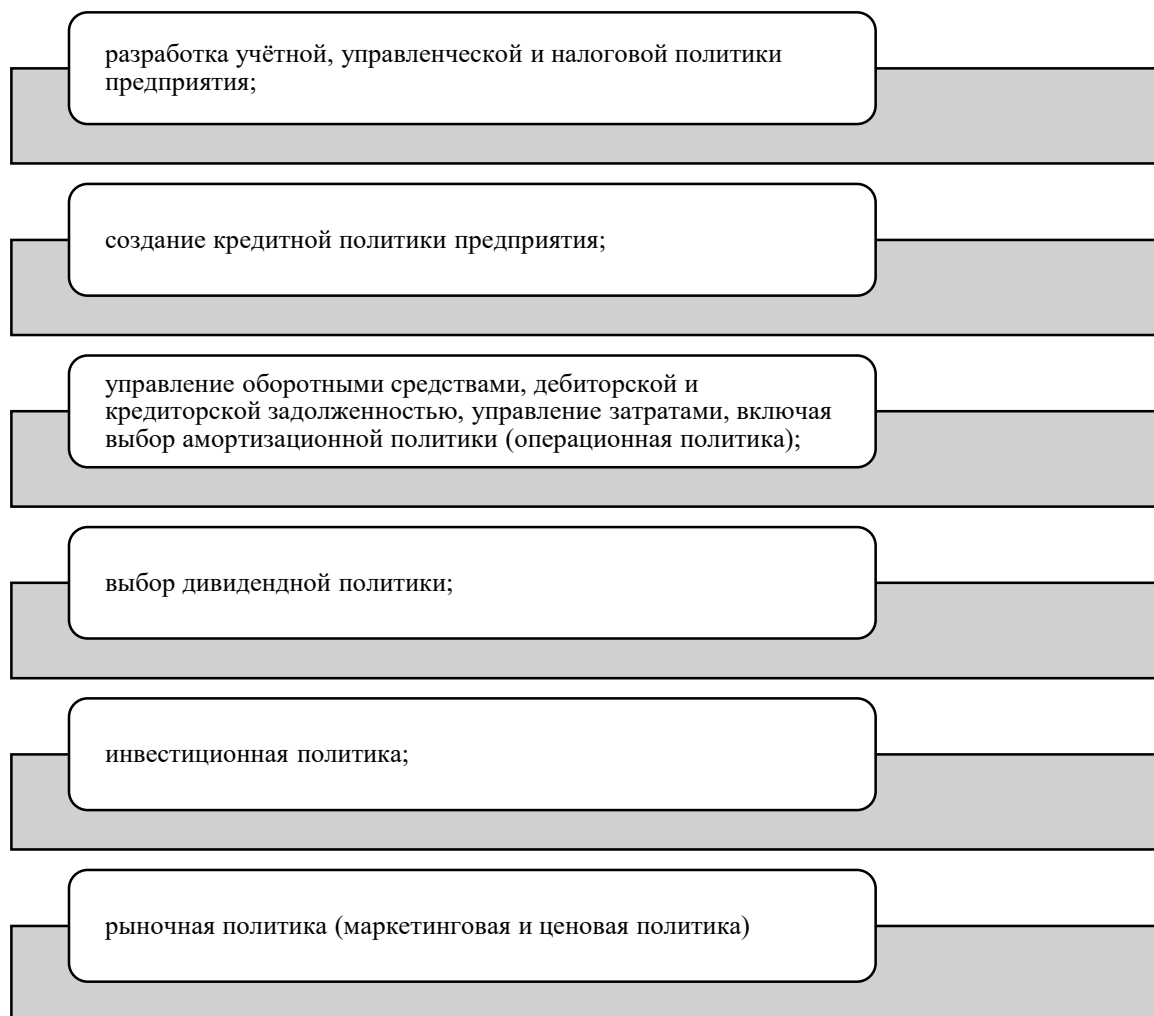


Рисунок 1 – Основные направления создания системы логистических затрат предприятия [2]

Для современной системы логистических издержек предприятия важно влияние двух видов факторов.

«Первые – это внешние факторы. К ним относятся рыночная стоимость логистических услуг, ставки кредитования, ставки по налогам, амортизационные нормы и прочие факторы, которые не зависят и не подвержены влиянию предприятия. Второй вид – это внутренние факторы. К ним относятся масштаб деятельности предприятия, его инфраструктура, сложность производственной и логистической деятельности, объём запасов и поддерживаемых запасов, финансовое положение и пр.» [13].

1.3 Управление системой логистических издержек предприятия

«Управление логистическими издержками имеет решающее значение для оптимизации цепи поставок и снижения общих затрат. В различных исследованиях выделяют эффективные стратегии, которые необходимы для управления логистическими издержками» [9]. Наиболее значимой из них является оптимизация маршрутов. Для данной стратегии характерен выбор наиболее эффективных маршрутов транспортировки для минимизации расстояния и времени доставки. На втором месте по значимости находится стратегия, направленная на консолидацию грузов. При использовании данной стратегии осуществляется объединение нескольких заказов в одну отправку для снижения транспортных издержек. Также современные предприятия активно используют стратегию управления запасами. При ней осуществляется поддержание оптимального уровня запасов для минимизации издержек на хранение и обработку.

Современный уровень развития предприятия не может без внимания оставить и процессы автоматизации при управлении логистическими издержками. Данная стратегия подразумевает использование технологий для «автоматизации логистических операций, таких как обработка заказов и управление складом. Также огромное значение имеет организация сотрудничества с поставщиками и клиентами. В этом случае ориентация стратегии идет на установление партнерских отношений с поставщиками и клиентами для оптимизации цепи поставок и снижения издержек» [11].

Современные руководители понимают, что эффективное управление логистическими издержками может привести к значительной экономии средств, улучшению обслуживания клиентов и повышению конкурентоспособности бизнеса.

При этом для своей деятельности они активно используют различные методы совершенствования логистических издержек. Перечислим основные из них:

- анализ затрат на основе видов деятельности (ABC). Использование данного метода основано на идентификации и распределении логистических издержек по различным видам деятельности. Таким образом достигается определение областей, логистические издержки на которых должны быть снижены;
- бенчмаркинг, которые представляет из себя сравнение логистических показателей с показателями конкурентов или отраслевыми стандартами для выявления областей для улучшения. Применение метода бенчмаркинга характерно для больших предприятий;
- моделирование цепи поставок. Модели позволяют максимально имитировать и оптимизировать логистические операции что позволяет выявлять узкие места и возможности для сокращения издержек.

На сегодняшний день транспортные компании Российской Федерации могут реализовать эти методы, подходы и принципы различными способами. Так, проведение анализа ABC может быть использовано для выявления основных категорий логистических издержек и областей для улучшения. В случае применения метода сравнения логистических показателей с отраслевыми стандартами осуществляется выявление возможностей для оптимизации. Также транспортные компании часто используют программное обеспечение для планирования маршрутов для оптимизации маршрутов доставки и сокращения транспортных издержек. Нельзя не упомянуть внедрение системы управления запасами. Данный метод очень важен для оптимизации уровня запасов и снижения издержек на хранение и обработку. Также современные системы транспортных компаний настроены на автоматизацию складских операций с помощью технологий, таких как WMS и AS/RS, для повышения эффективности и сокращения издержек на рабочую силу.

«При этом должен осуществляться постоянный поиск возможностей для улучшения логистических операций и сокращения издержек. Каждая транспортная компания должна быть сосредоточена на удовлетворении потребностей клиентов и предоставлении ценности при одновременном сокращении издержек. Очень важным этапом деятельности является использование новых технологий и подходов для оптимизации логистических процессов и снижения издержек» [16]. При этом огромное значение имеет сотрудничество с поставщиками, клиентами и другими заинтересованными сторонами для достижения общих целей по сокращению издержек.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что реализация этих методов, подходов и принципов может помочь транспортным компаниям значительно сократить логистические издержки, улучшить обслуживание клиентов и повысить общую конкурентоспособность. Управление логистическими издержками является обязательным процессом для любой компании, который способствует её росту и продвижению в любой нише. С каждым годом появляются новые технологии для упрощения работы компании и улучшению работы сервиса, современной организации необходимо постоянно развиваться и применять их в своей нише, чтобы предоставлять лучший сервис для своих клиентов и решать внутренние и внешние проблемы компании.

«Основой процесса оптимизации является система планирования логистических затрат. Использование современных технологий и программного обеспечения может значительно улучшить процессы управления и контроля поставок, что в последствии поможет снизить логистические затраты» [12].

«Ещё одним способом снизить логистические затраты, является использование различных видов транспорта. Иногда использование комбинированных маршрутов или использование альтернативных видов транспорта может существенно сократить время доставки и снизить расходы

на логистику» [11]. Например, «в некоторых случаях, сроки доставки груза в отдельно выделенной Еврофуре будут одинаковы со сроками «догруза» или «сборного груза», всё зависит от направления и ещё многих факторов, но сэкономить в таком случае можно около 35% (среднестатистическое значение)» [5].

«Важным этапом оптимизации является также улучшение складской логистики. Организация эффективного хранения товаров и оптимальной комплектации заказов может значительно сократить время доставки и снизить затраты на логистику» [8].

«Процесс улучшения транспортной логистики требует системного подхода и постоянного мониторинга. Важно постоянно анализировать результаты и вносить корректировки, чтобы достичь оптимальной эффективности. Правильно оптимизированная логистическая система позволит снизить затраты, сократить время доставки и повысить удовлетворенность клиентов» [14].

«Оптимизация логистической системы позволяет снизить издержки, увеличить эффективность и повысить качество доставки товаров или услуг. Для достижения этих целей можно использовать различные стратегии доставки» [13].

«Первая стратегия — это оптимизация процесса сбора и отправки товаров. Повышение эффективности и скорости этих процессов позволит сократить время доставки и улучшить общую систему логистики. Вторая стратегия — это внедрение новых технологий и систем в логистическую систему. Для оптимизации процесса логистики можно использовать автоматизированные системы учета и трекинга товаров, что позволит контролировать и улучшать весь процесс доставки. Третья стратегия — это использование аналитики данных для принятия решений. Анализ данных позволяет выявить слабые места в логистической системе и принять меры по их улучшению. Такой подход поможет оптимизировать процессы доставки и повысить удовлетворенность клиентов. Четвертая стратегия — это

разработка гибких и адаптивных логистических систем. Времена меняются, и логистическая система должна быть готова приспособиться к новым условиям. Гибкие и адаптивные системы позволят эффективно реагировать на изменения и улучшать процессы доставки» [15].

Таким образом, для снижения логистических издержек, не ухудшая при этом качество работы предприятия, стоит рассматривать стратегии логистического управления путем оптимизации процессов. Необходимо повышать навыки и умения сотрудников, переходить на более удобные программы, чтобы техническое сопровождение сделок было менее затратным по временному показателю. Тщательно выбирать и обдумывать тип транспорта для доставки, соотносить срочность доставки и ее стоимость. Совершенствовать складскую логистику. Знание этих методов может помочь организации обеспечить качественное обслуживание клиентов. Это позволяет предотвратить непредвиденные расходы и более эффективно распределять ресурсы.

2 Анализ логистических издержек ООО «ЕСП-ТРАНС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Представим краткий анализ деятельности организации (места практики)

ООО «ЕСП-ТРАНС» — общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в Тольятти.

Основной вид деятельности — «Деятельность автомобильного грузового транспорта» (код по ОКВЭД 49.41).

Юридический адрес: 445037, Самарская область, г. Тольятти, ул. Юбилейная, д. 29, помещ. 10.

Дата регистрации: 27 декабря 2017 года.

Принципы работы организации основываются на высоком уровне сервиса, ответственности перед клиентами и постоянном совершенствовании процессов. Стратегия ООО «ЕСП-ТРАНС» направлена на расширение клиентской базы, внедрение новых технологий в процесс перевозки и обработку грузов, а также на обеспечение конкурентоспособности на рынке транспортных услуг.

Миссия организации «ЕСП-ТРАНС» заключается в предоставлении качественных и надежных транспортных услуг, обеспечивая клиентам оптимальные решения для эффективной перевозки грузов.

Принципы работы ООО «ЕСП-ТРАНС» включают:

- ориентацию на клиента и его потребности;
- высокий уровень сервиса и ответственности;
- прозрачность и честность в отношениях с партнерами и клиентами;
- постоянное совершенствование процессов и технологий.

ООО «ЕСП-ТРАНС» представляет собой учреждение, созданное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами. Уставной капитал организации разделён на доли, что позволяет участникам,

являющимися учредителями, не нести ответственность по обязательствам общества и ограничивать риск убытков в пределах стоимости своих долей. Эта форма организации подходит как для мелких и средних предпринимателей, так и для ведения крупного бизнеса.

ООО «ЕСП-ТРАНС» является коммерческой организацией, основной целью которой является извлечение прибыли и распределение её между участниками. К учредительным документам компании относятся:

- Устав ООО;
- протокол собрания учредителей;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию;
- внутренние документы общества.

Ресурсы и организационная структура ООО «ЕСП-ТРАНС» играют ключевую роль в обеспечении стабильной работы компании. Основные ресурсы включают:

- человеческие: персонал компании, обладающий необходимыми навыками и опытом, что определяет эффективность работы и жизнеспособность организации;
- временные: рациональное управление временем сотрудников и руководства, что напрямую влияет на результативность деятельности;
- информационные: уровень организации хранения и передачи информации, который определяет эффективность управления;
- финансовые: достаточные финансовые ресурсы являются необходимым условием для успешной деятельности;
- энергетические и материальные: ресурсы, необходимые для преобразования материалов в готовую продукцию, а также для обеспечения работы компании;
- технологические: инновации и технологии, используемые для повышения производительности и качества услуг.

На территории предприятия имеется небольшая автомастерская, ЕО,

ТО-1 и ТО-2 в дальнейшем планируется построить более просторную автомастерскую. Хозяйственная зона отделяется от других зон 2,5 метровым железобетонным забором. Так же на территории двора имеется четко определенное место для укладки дров, ящиков, бочек и др. Котельная, водопроводные и канализационные колодцы содержатся в исправном состоянии, так как своевременно обслуживаются и ремонтируются по

В таблице 1 приведены основные экономические показатели деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС».

Таблица 1 - Основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	2021г.	2022г.	2023 г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2022г. от 2021г.	2023 г. от 2022г.	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
Выручка от оказания автотранспортных услуг	76178	101248	98235	25070	-3013	132,9	97,0
Себестоимость	71690	102021	95761	30331	-6260	142,3	93,9
Прибыль (убыток) от продажи	4488	-773	2474	-5261	3247	-17,2	-320,1
Проценты к уплате	114	500	759	386	259	438,6	151,8
Прочие доходы	925	3581	908	2656	-2673	387,1	25,4
Прочие расходы	538	1612	3791	1074	2179	299,6	235,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	4761	696	-1168	-4065	-1864	14,6	-167,8
Чистая (нераспределенная) прибыль (убыток)	4486	346	-1172	-4140	-1518	7,7	-338,7
Среднегодовая сумма валюты баланса	23923	29977	40512	6054	10535	125,3	135,1
Среднегодовая сумма собственного капитала	3294	3145	5271	-148,5	2126	95,5	167,6
Рентабельность продаж	5,9	-0,8	2,5	-6,7	3,3	-	-
Финансовая рентабельность (убыточность)	136,2	11,0	-22,2	-125,2	-33,2	-	-
Экономическая рентабельность (убыточность)	18,8	1,2	-2,9	-17,6	-4,0	-	-

В таблице 2 представлен анализ показателей платежеспособности ООО «ЕСП-ТРАНС».

Анализируя изменение показателей хозяйственно-финансовой деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС» за три года видно, что объем выручки от оказания автотранспортных услуг в 2022 г. возрос до 101248 т.р., а к 2023 г. снизился и составил в 2023 году всего 98235 т.р., что связано с ростом конкуренции на рынке автотранспортных услуг. Деятельность организации убыточна в 2023 г., поэтому показатели рентабельности принимают отрицательное значение за этот период, что связаны с ростом затрат на оказание автотранспортных услуг.

Таблица 2 - Анализ показателей платежеспособности ООО «ЕСП-ТРАНС»

Наименование показателя	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение, (+,-)	
				2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
1	2	3	4	5	6
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,01	0,04	0,01	0,04
Коэффициент «критической оценки»	1,58	1,90	1,74	0,33	-0,16
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	1,58	1,90	1,75	0,33	-0,15
Коэффициент обеспеченности СОС	-1,06	-0,39	-1,69	0,66	-1,29

По данным таблицы 2, коэффициент абсолютной ликвидности не превышает, за счет незначительной суммы денежных средств и значение коэффициента абсолютной ликвидности в 2023 году составило всего 0,04, т.е. предприятие сможет погасить свои обязательства лишь на 4%.

Коэффициент критической оценки превышает нормативные значения за весь анализируемый период, т.е. с учетом того, что предприятие привлечет наряду с выколиквидными активами краткосрочную дебиторскую задолженность оно сможет погасить в 2023 году 174 % задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности также в пределах нормативных значений, т.к. сума запасов и затрат предприятия не велика.

В 2023 г. за счет значительно возросшей суммы краткосрочных

обязательств значение данного коэффициента составляет 1,75, т.е. с учетом привлечения всех оборотных активов, предприятие может погасить свои краткосрочные обязательства на 175 %. Так как деятельность за анализируемый период убыточна за весь период, то показатели рентабельности не рассчитываем.

Оборачиваемость основного или авансированного капитала в оборотах отражает скорость оборота всего капитала предприятия или эффективность использования всех имеющихся ресурсов независимо от их источников – таблица 3.

Данные таблицы 3 показывают, что за изучаемый период этот показатель замедлился (2021 г. – 3,18, 2023 г. – 2,42), что свидетельствует о замедлении кругооборота средств, за счет значительного увеличения средней стоимости имущества.

Таблица 3 - Анализ показателей деловой активности ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение, (+,-)	
				2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
Выручка, т.р.	76178	101248	98235	25070	-3013
Средняя сумма запасов и затрат, т.р.	0	0	74	0	74
Средняя стоимость имущества, т.р.	23923	29977	40512	6054	10535
Средняя сумма собственного капитала, т.р.	3294	3145	5271	-149	2126
Средняя стоимость оборотных активов, т.р.	11107	14305	16836,5	3198	2532
Общий коэффициент оборачиваемости	3,18	3,38	2,42	0,19	- 0,95
Оборачиваемость оборотных активов					
- в оборотах	6,86	7,08	5,83	0,22	- 1,24
- в днях	53	52	63	- 1,65	10,99
Оборачиваемость собственных средств	23,13	32,19	18,64	9,07	- 13,56

Этот показатель деловой активности имеет большое аналитическое значение, так как он тесно связан с прибыльностью предприятия, а, следовательно, влияет на результативность финансово – хозяйственной деятельности.

Оборачиваемость собственных средств в оборотах показывает скорость оборота собственного капитала. В анализируемом предприятии этот показатель имеет тенденцию к замедлению до 18,64 оборотов.

Таким образом, динамика показателей за анализируемый период в целом свидетельствует о снижении деловой активности предприятия.

Финансовое состояние ООО «ЕСП-ТРАНС» характеризуют показатели финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 4.

Расчеты в таблице 4 позволяют сделать следующие выводы. Неблагоприятным моментом деятельности предприятия является значительное превышение заемного капитала над собственным – в 2023 г. Так, удельный вес собственного капитала имеет тенденцию к незначительному снижению до 9 % в 2023г., а на долю заемного капитала, соответственно приходится 91 % в 2023 г.

Таблица 4 - Анализ показателей финансовой устойчивости

Наименование показателя	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение, (+,-)	
				2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	4,90	3,68	10,44	-1,22	6,76
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,06	-0,39	-1,69	0,66	-1,29
Коэффициент финансовой независимости	0,17	0,21	0,09	0,04	-0,13
Коэффициент финансовой устойчивости	0,74	0,70	0,81	-0,04	0,10

Если рассматривать показатели коэффициентов финансовой независимости и автономии, то видим, что в 2023 году предприятие демонстрирует негативные тенденции. Это выражается в том, что значения существенно отличаются от нормативов, присущих данным коэффициентам.

Управление ООО «ЕСП-ТРАНС» осуществляется в соответствии с Законодательством РФ и Уставом предприятия. Директор ООО «ЕСП-ТРАНС» представляет его интересы в государственных органах. Он самостоятельно определяет структуру администрации и аппарата управления, ее численный и квалификационный состав, назначает на должность всех работников администрации предприятия согласно контракту или трудовому договору. Наряду с этим к компетенции директора относятся заключение договоров, выдача доверенностей, открытие расчетных и иных счетов, утверждение планов работ, а также осуществление руководства и контроль за деятельностью службы подразделений.

Таким образом, ООО «ЕСП-ТРАНС» является транспортным предприятием, которое выполняет свои направления деятельности уже длительное время и выступает активным участником транспортного рынка своего города. Однако, проведенный анализ экономических показателей демонстрирует недостаточность устойчивости финансового состояния.

2.2 Анализ логистических затрат предприятия

Перед проведением анализа логистических затрат предприятия важно указать, что в 2023 году между Администрацией и ООО «ЕСП-ТРАНС» был заключен государственный контракт. Его объектом выступает процесс оказания транспортных услуг.

ООО «ЕСП-ТРАНС» поставляет государству услуги на 29,890 млн.руб.

Также предприятие имеет в своем обороте заключенные договора, в которых второй стороной выступают различные предприятия. Таких договоров у ООО «ЕСП-ТРАНС» - 19.

Важно указать, что все договорные обязательства, указанные в контрактах ООО «ЕСП-ТРАНС» выполняет полностью, нареканий со стороны заказчика не поступает. В таблице 5 приведен анализ затрат на выполнение услуг ООО «ЕСП-ТРАНС».

На основании таблицы 5 можно указать, что в целом объем оказанных услуг составляет на предприятии 1536,2 тыс. техники в час. Если рассматривать данные показатели в материальном выражении, то этому соответствует показатель 60 2282,8 тыс. рублей.

Таблица 5 – Логистические затраты на выполненные услуги в ООО «ЕСП-ТРАНС» за 2021-2023 гг.

Элемент затрат	Сумма, т.р.				Структура затрат, %		
	2021	2022	2023	отклонение	2021	2023	Отклонение
Переменные затраты							
Материалы	3346,0	3456,0	3854,9	+508,9	0,6	0,67	+0,07
Запасные детали	47621,4	47752,3	47895,4	+274,0	8,37	8,48	+0,11
Автошины	7302,5	7352,3	7376,0	+73,5	1,28	1,3	0,02
Топливо, ГСМ	89910,0	90213,6	91432,8	+1522,8	15,81	16,06	+0,25
Итого	143179,9	148774,2	150559,1	+2379,2	26,06	26,5	+0,44
Постоянные расходы							
Заработная плата	24742,1	24852,3	24933,1	+191,0	33,47	33,43	+0,01
Отчисления с заработной платы	7422,6	74521,2	7479,9	+57,4	10,11	10,12	+0,01
Арендная плата	13012,1	14562,4	15211,3	+2300,3	3,13	2,67	-0,46
Прочие	143696,3	143562,1	143360,7	-163,9	26,14	26,15	+0,01
Налоги	6035,7	6231,2	6396,0	+360,3	1,1	1,12	0,02
Итого постоянных затрат	204909,3	203250,4	202331,0	-2023,3	73,96	73,5	-0,46
Всего затрат	353039,2	352024,6	353440,1	+350,9	100	100	100

На основании данной таблицы можно утверждать, что за рассматриваемый период произошло увеличение затрат практически по всем выделенным категориям производственной деятельности. Наибольшее увеличение в переменных затратах продемонстрировало топливо, которое к 2023 году составило 91432,8 т.р., что больше, чем в 2021 году на 1522,8 т.р.

В целом показатель по переменным затратам в 2023 году составил 150559,1 т.р. Это на 2379,2 т.р. больше, чем в 2021 году. В процентном

отношении показатель переменных затрат вырос на 0,44 %.

Анализируя постоянные затраты, можно указать, что более всего в 2023 году увеличилась категория «аренда», которая составила 15211,3 тыс. руб, что на 2300,3 т.р. больше, чем в 2021 году.

Постоянные затраты увеличились на 2023,3 т.р.

Далее проведем анализ технических показателей. Для ООО «ЕСП-ТРАНС» такой анализ важен как основа для проведения организационно-технических изменений, которые

«Решающим фактором стабильной работы компании является техническое состояние автомобиля. Его выполнение оценивается системой технико-эксплуатационных показателей, характеризующих количество и качество выполняемых работ» [13].

Для анализа необходимо представить подбор технических показателей работы предприятия за рассматриваемый период. Сведем их в таблицу 6.

На основании таблицы можно утверждать, что к моменту 2023 года среднесписочное количество техники возросло на 2, что составляет прирост 28 % по отношению к 2021 году.

Коэффициент технической готовности увеличился к 2023 году незначительно – всего на 0,02, как и коэффициент использования парка.

Объём оказанных услуг к 2023 году уменьшился.

Таблица 6 - Основные технические показатели работы ООО «ЕСП-ТРАНС» за 2021- 2023 г.

Показатели	2021 год факт	2022 год Факт	2023 год		Отклонение 2023-2021	
			План	факт	абсолютное	Относит.
1 Среднесписочное количество техники	9	9	10	11	+2,0	+0,28
2 КТГ	0,77	0,77	0,79	0,79	0,0	0,0
3 КИП	0,54	0,54	0,54	0,53	-0,01	-1,85
4 Объем услуг, тыс. м/ч	1574,2	1566,1	1503,2	1536,2	+33,0	+2,2
5 Общий пробег, тыс. км	40298,3	40354,9	41152,3	41266,1	+113,8	+0,28

Соотношение коэффициента использования и коэффициента технической готовности парка ООО «ЕСП-ТРАНС» представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Соотношение коэффициента использования и коэффициента технической готовности парка ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			Темп роста 2023/2021 %
				2022/2021	2023/2021	2023/2022	
КИП	0,54	0,54	0,53	0	-0,01	100	98,15
КТГ	0,77	0,77	0,79	0	0,02	100	102,60
Соотношение КИП и КТГ	0,70	0,70	0,67	0	-0,03	100	95,71

На основании данной таблицы можно утверждать, что темп роста коэффициента использования автомобильного парка составил в 2023 году 98,15 % по отношению к 2021 году. А вот темп прироста коэффициента технической готовности наоборот демонстрирует положительную динамику – 102,6.

Соотношение КИП и КТГ в 2021 и 2022 году составили 0,7, тогда как в 2023 году это соотношение составило 0,67.

Причиной изменения соотношения: длительность ремонта, ремонтные простои, неукomплектованность предприятия запасными частями.

В таблице 8 представлен анализ баланса машино-дней.

Таблица 8 - Анализ баланса машино-дней

Показатели	2021 год	2022 год	2023 год		Отклонение 2023 к 2021	
			План	Факт	Абсолют.	Относит
Среднесписочное количество техники	9	9	10	11	2	122
Машино-дни в хозяйстве	60785	60789	64260	63564	2779	104
Машино-дни в работе	38826	39853	42014	39539	2475	101
Машино-дни в простое — всего	20745	20777	22246	24025	1779	115

Темпы роста доходной ставки и себестоимости за 2021 – 2023 гг. ООО «ЕСП-ТРАНС» представлены в таблице 9.

Таблица 9 показывает, что «доходная ставка за рассматриваемый период снизилась, с 429,89 руб. в 2021 году до 418,89 руб. на 1 машино-час в 2023 году, что является отрицательным моментом в деятельности компании.

Таблица 9 - Темпы роста доходной ставки и себестоимости за 2021 – 2023 гг. ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	1 машино-часа				1 тонны груза			
	2021	2022	2023	Темп роста	2021	2022	2023	темп роста, %
Доходная ставка	429,89	421,32	418,89	97,4	36,81	36,93	37,11	100,8
Себестоимость	418,04	420,01	425,8	101,9	35,78	35,97	36,23	101,3

Себестоимость увеличилась за рассматриваемый период и в 2023 году составила 425,8 руб. за 1 машино-час, что на 1,9% больше, чем в 2021 году.

Итак, можно обобщить полученные результаты выводами и определить проблемы в работе ООО «ЕСП-ТРАНС».

В качестве главной проблемы деятельности транспортного предприятия можно признать тот факт, что автомобильный парк значительно устарел, что демонстрируют показатели технико-экономической производственной деятельности. Автомобильный транспорт ООО «ЕСП-ТРАНС» постоянно ломается, что приводит к необходимости осуществления ремонтных работ. Ремонт требует постоянного поступления запасных частей, которые не всегда поставляются вовремя, так как на предприятии не сформированы запасы. Это снижает возможность использования всего автомобильного парка по времени в полном объеме.

Также в 2023 году продемонстрировано значительное снижение скорости заработка автомобильного парка на час времени. Однако, показатели демонстрируют рост скорости заработка на тонну груза. Последнее обстоятельство можно признать положительным фактором.

Очень важно обратить внимание на увеличение стоимости одного часа работы парка. Основной для данного процесса является перерасход материальных и трудовых ресурсов. В дальнейшем данная ситуация приводит к тому, что снижаются имеющиеся ресурсы увеличения объёмов работы. В целом, данные факторы существенно влияют на возможности развития производственного процесса ООО «ЕСП-ТРАНС».

У предприятия присутствует необходимость регулирования стоимости тонны груза. Этот показатель в случае роста выступает как отрицательная характеристика. Причиной такого негативного влияния является необходимость привлечения дополнительных ресурсов для полноценного функционирования производственного процесса. К данным ресурсам можно отнести как материальные, так и трудовые.

Таким образом, проведенное исследование продемонстрировало рост стоимости обслуживания автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС». Это приводит к увеличению стоимости услуг. Такая ситуация может быть признана как негативная, сказываясь на частоте обращения к ООО «ЕСП-ТРАНС» со стороны заказчиков, снижении уровня конкурентоспособности, что в дальнейшем приведет к понижению успешности финансовых показателей.

3 Пути совершенствования управления логистическими затратами предприятия

3.1 Проблемы управления логистическими затратами предприятия и пути их решения

На основании исследования, проведенного во втором разделе, были выявлены проблемы управления логистическими затратами на предприятии. Их можно представить в следующем виде:

- устаревание автопарка, что требует дополнительных трат в виде ремонта и запасов деталей для замены;
- высокий расход горюче-смазочных материалов;
- простои в ремонтном цехе;
- высокая стоимость труда экспедиторов.

Для решения указанных проблем были рассмотрены различные методики управления логистическими затратами, которые позволили сформировать мероприятия, направленные на их решение. Основные проблем, их причины и возможные пути устранения представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Проблемы в области управления логистическими затратами ООО «ЕСП-ТРАНС», их причины и возможные пути устранения

Проблемы	Причины возникновения	Возможные пути устранения
1	2	3
Устаревание автомобильного парка	Физическое и моральное устаревание техники, использование некачественных деталей для осуществления ремонтных работ	Привлечение аутсорсинга
Нерациональность использования ГСМ	Отсутствие качественного учета, отсутствие датчиков учета ГСМ	Установка датчиков, повышение уровня учета

Продолжение таблицы 10

1	2	3
Длительность ремонтных работ	Автомобили не находятся на гарантийном ремонте, приходится осуществлять ремонтные работы самостоятельно. Ремонт осуществляется только в том случае, если автомобиль окончательно выходит из строя, без регулярного технического обслуживания	Внедрение регулярного технического обслуживания
Высокая стоимость привлечения экспедиторов	Для сопровождения груза необходимо присутствие как водителя, так и экспедитора	Разработка мероприятий по совмещению функций водителя и экспедитора в лице одного человека

На основании таблицы 10 были разработаны мероприятия, которые в дальнейшем станут основой для работы по снижению логистических затрат ООО «ЕСП-ТРАНС». Они представлены на рисунке 2.

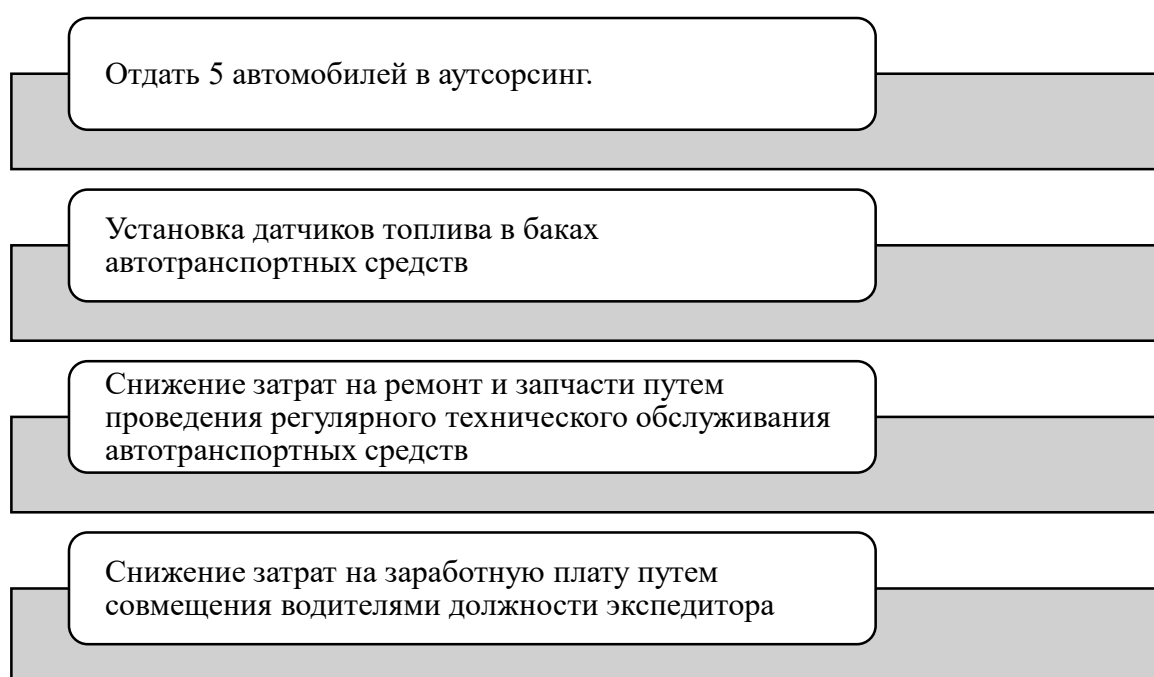


Рисунок 2 - Мероприятия по оптимизации логистических издержек в деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС»

Проанализируем данные мероприятия, возможность их внедрения и экономическую целесообразность при работе по снижению логистических затрат ООО «ЕСП-ТРАНС».

В качестве первого мероприятия предлагается привлечение аутсорсинга для формирования качественной работы автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС». В качестве предложения выступает возможность отправить на аутсорсинг 5 автомобилей.

«Передавая свой транспорт, который подлежит списанию и по техническим характеристикам несет большие затраты, на аутсорсинг, руководство в общем и целом ждет сокращения затрат и избавления от головной боли, отвлекающей от настоящего дела – транспортно-экспедиционной деятельности. Только профессиональные аутсорсинговые компании с навыками консалтинга и проектной работы способны это осуществить» [12].

«При этом нужно не просто сократить расходы (снижение транспортно-логистической составляющей в себестоимости продукции), но и увеличить показатель качества обслуживания клиентов. Оптимизация расходов с увеличением рисков срыва перевозок для клиентов никому не нужна» [17].

Анализируя возможность передачи автомобилей ООО «ЕСП-ТРАНС» на аутсорсинг, предприятие сможет не только оценить выгоду данной процедуры, но и в дальнейшем использовать ее для других производственных мероприятий: автоматизация деятельности; улучшение информационного обмена; совершенствование производственных процессов; повышение качества сервисного обслуживания.

Все это может быть достигнуто посредством полученного экономического эффекта. Очень важно, что данный процесс не требует дополнительных вложений.

Рисунок 3 представляет этапы аутсорсинга, которые должны быть реализованы компанией при передаче автомобилей.

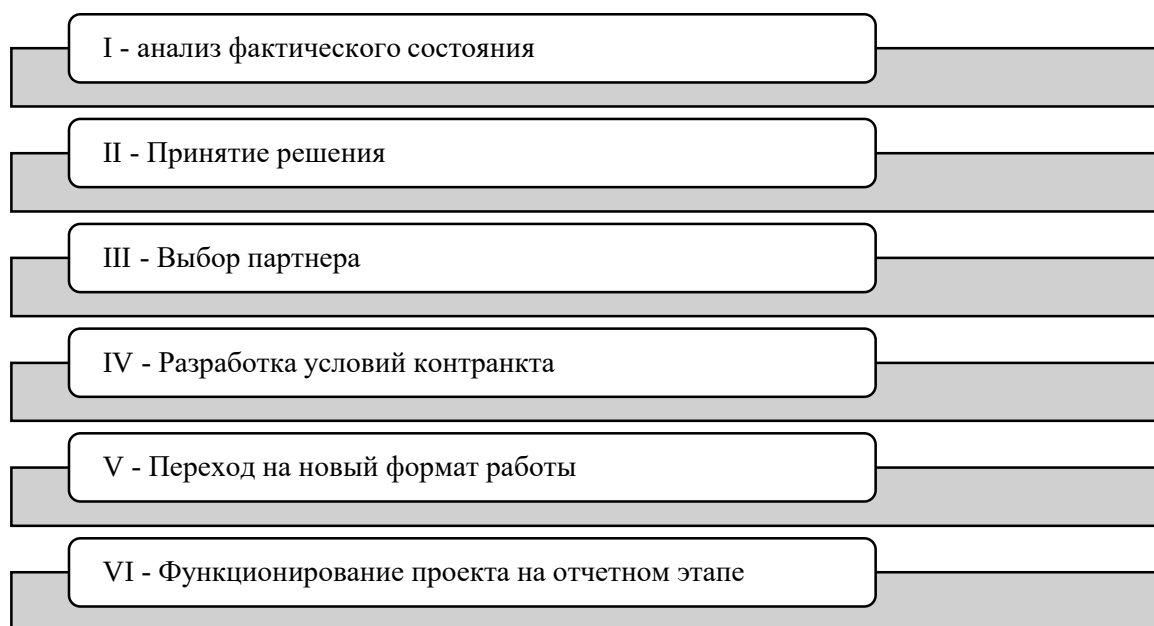


Рисунок 3 - Этапы проведения аутсорсинга в ООО «ЕСП-ТРАНС» для передачи автомобилей из парка

В процессе передачи автомобилей из парка ООО «ЕСП-ТРАНС» необходимо осуществить расчет прямых затрат.

«Расчет прямых затрат на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ (операций) основывается на данных о фактической единичной себестоимости выполнения работ (операций) и данных об объемах выполнения работ (операций)» [12].

«Прогнозная себестоимость выполнения работ. Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю определяется: федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда» [6].

В качестве второй проблемы выявлен перерасход ГСМ. Он происходит по причине того, что на предприятии не осуществляется качественный учет ГСМ. На автомобили не установлены датчики расхода топлива, что рекомендовано сделать в качестве решения данной проблемы⁷

Для установки могут быть использованы различные датчики учета

ГСМ, которые представлены на сегодняшний день на рынке Российской Федерации. Представим основные характеристики для сравнения в таблице 11.

Таблица 11 – Основные характеристики датчиков учета топлива, используемых в российских транспортных компаниях

Характеристики	Датчик «Omnicom»	Датчик «Epsilon»	Датчик «Трансоптима»	Датчик «Стрела»
Цена с установкой и наладкой, руб.	15000	11000	9000	7800
Возможность адаптации к системе ГЛОНАСС	Отсутствует	Присутствует	Присутствует	Присутствует
Качество учета данных	Высокий уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Средний уровень
Срок службы, лет	3-4 года	3-4 года	2-3 года	2-3 года
Стоимость установки	Включена	Включена	Включена	Включена

На основании характеристик, предложенных в таблице 11, был выбран для внедрения на автомобили ООО «ЕСП-ТРАНС» датчики Epsilon по причине высокой надежности, цены и длительности срока службы.

В качестве предложения можно указать возможность заключения договора с сервисным центром, который будет на регулярной основе осуществлять техническое обслуживание автомобилей, чтобы они соответствовали всем требованиям для выхождения на задание и не требовали частого ремонтного обслуживания по причине отсутствия ТО.

Еще одной проблемой для ООО «ЕСП-ТРАНС» выступают затраты на труд экспедиторов. Часто груз, перевозимый компанией, требует присутствия экспедитора, что приводит к дополнительным тратам. Компания взаимодействует с тремя экспедиторскими фирмами. Их труд должен быть оплачен. Динамика затрат на оплату привлеченных экспедиторов за период 2021-2023 года представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика затрат на заработную плату и отчисления экспедиторов ООО «ЕСП-ТРАНС», тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Затраты на заработную плату и отчисления на социальное страхование - всего	1625	1686	1698
В том числе	-	-	-
- заработная плата	1248	1295	1304
отчисления на социальное страхование	377	391	394

На основании данной таблицы можно отметить рост затрат на оплату труда экспедиторов, что выступает негативной характеристикой для формирования общей суммы логистических издержек ООО «ЕСП-ТРАНС».

Для решения данной проблемы было предложено совместить труд водителя и экспедитора. Был проведен опрос среди водителей, которые в целом выразили согласие за доплату выполнять обязанности экспедиторов.

Таким образом, были определены основные проблемы в области формирования излишних логистических затрат в ООО «ЕСП-ТРАНС» и возможные пути для их преодоления.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Определим экономическую эффективность предложенных мероприятий для снижения уровня логистических затрат ООО «ЕСП-ТРАНС».

При внедрении передачи автомобильного парка на аутсорсинг важно понимать, что процесс будет считаться эффективным, если стоимость аутсорсинга будет более низкой, чем затраты, которые будут потрачены на выполнение данного процесса предприятием.

Для расчета примем следующие данные, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Расчетные данные для изучения экономической эффективности передачи автомобилей ООО «ЕСП-ТРАНС» в аутсорсинг

Наименование	Количественный показатель
Водители	9
Рабочие часы	165
Выходные дни	4 в месяц
Средняя тарифная ставка	52 руб.
Фонд заработной платы	9568,42 т.р.
Отчисления на социальные нужды	287,1 тыс.руб.

Для расчета оплаты аутсорсинга необходимо определить годовой фонд рабочего времени. Для этого используется формула (1):

$$\text{ФРВ} = \left(D_k - (D_v + D_p + D_{отп} + D_{гос} + D_{гос} + D_v + D_{проч}) \right) \cdot T_n, \quad (1)$$

где D_k - число календарных дней в году;

D_v - число выходных дней в году;

D_p - число праздничных дней в году;

$D_{отп}$ - дни очередного отпуска;

$D_{гос}$ - дни неявок в связи с невыполнением государственных обязанностей (принимается 0,5 - 1 % от D_k);

D_v - дни неявок по болезни (принимается 3 % от D_k);

$D_{проч}$ - дни прочих неявок (дополнительный отпуск за непрерывный стаж работы);

T_n - продолжительность рабочего дня.

В таблице 14 представлены данные, которые необходимы для расчета фонда рабочего времени при передаче автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС» в аутсорсинг.

Таблица 14 – Данные для расчета фонда рабочего времени при передаче автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС» в аутсорсинг

Наименование показателя	Количественное выражение
Количество дней в году (день)	365
Выходные дни (день)	100
Праздничные дни (день)	7
Дни отпуска (день)	36
Неяка по болезни (день)	10
Прочие неявки (день)	12
Продолжительность рабочего дня (час)	10

На основании указанных показателей рассчитаем фонд рабочего времени:

$$\text{ФРВ} = (365 - (100 + 7 + 36 + 2 + 10 + 12)) \cdot 10 = 1980 \text{ ч.}$$

Осуществим расчет численности водителей, которых будет достаточно для данного предприятия с учетом коэффициента:

$$N = 9 \cdot 2 \cdot 1,2 = 22 \text{ чел.}$$

Далее необходимо рассчитать количество часов, которые отработываются водителями за месяц. Для этого используется следующая формула (2):

$$\text{Ч} = \frac{\text{ФРВ}}{12} \quad (2)$$

где ФРВ - фонд рабочего времени.

Осуществим расчет непосредственно для данного предприятия с учетом имеющихся данных по фонду рабочего времени. Количество отработанных часов в месяц составит:

$$\text{Ч} = \frac{1980}{12} = 165 \text{ ч.}$$

В качестве тарифной ставки на сегодняшний день на предприятии определен показатель в 52 рубля. Имеющиеся количественные данные позволяют провести полный расчет фонда оплаты труда:

$$\text{ФОТ} = ((52 \cdot 165 + 0 + (52 \cdot 165 \cdot 0,7)) \cdot 1,6) \cdot 22 = 9568,42 \text{ т. р.}$$

На основании полученных данных может быть выведено количественное значение заработной платы, имеющейся у водителей рассматриваемого предприятия:

$$\text{З}_{\text{ср}} = \frac{9568,42}{410} = 23,338 \text{ т. р.}$$

Следующим этапом является расчет отчислений, реализуемых предприятием на социальные нужды, которые установлены со стороны государства в размере 30 % от заработной платы:

$$\text{О}_{\text{соц}} = 968,42 \cdot 30 \% = 2871 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем затраты на 2 группу:

$$\text{З}_{2 \text{ гр}} = 22 \cdot 38,7 + 107 \cdot 15 + 22 \cdot 4,86 = 2563 \text{ т. р.}$$

Затраты по третьей группе:

$$\text{З}_{3 \text{ гр}} = 9,55 \cdot 376 + 4,9 \cdot 200 = 4415,64 \text{ т. р.}$$

Далее важно выделить затраты на закупку специальной одежды. Комплект на одного работника по стоимости составляет 9550 р. Количество работников – 22. Рассчитаем затраты:

$$З_{\text{спец.од.}} = 9,55 \cdot 22 = 210 \text{ т. р.}$$

Затраты на льготы и компенсации составят:

$$З_{\text{льгот}} = 4,9 \cdot 200 = 980 \text{ т. р.}$$

Далее необходимо провести расчет, позволяющий выявить материальные затраты предприятия в свете предлагаемых мероприятий.

Следующим этапом является проведение расчета материальных затрат.

Для определения расходов на топливо воспользуемся формулой (3):

$$Q_s = \left(\frac{q_l + L_{\text{общ}}}{100} \right) + q_{\text{подъем кузова}} + q_{\text{доп.оборудования}}, \quad (3)$$

где q_l = линейная норма топлива на 100 км;

$q_{\text{подъем кузова}}$ = расход топлива на один подъем кузова;

$q_{\text{работа дополнительного оборудования}}$ расход топлива на дополнительное оборудование, например, на кондиционер или отопитель;

$L_{\text{общ}}$ - общий пробег парка за год.

В таблице 15 представлены показатели, которые необходимы использовать при проведении расчета материальных затрат для объекта исследования.

Таблица 15 – Показатели для расчета

Наименование показателя	Количественный показатель
Линейная норма топлива (л/100 км)	42,8
Расход на подъем кузова (л на подъем)	0,25
Расход на дополнительное оборудование (процент)	5

Представленные показатели позволяют провести расчет расходов, необходимых для обеспечения ООО «ЕСП-ТРАНС» топливом на рассматриваемый период:

$$Q_s = \left(\frac{42,8 + 51032048}{100} \right) + 2067360 * 0,25) \cdot 1,5 = 28049023,8 \text{ л}$$

Для расчета важно учесть среднегодовую зимнюю надбавку на расход. Она может быть определена по формуле (4):

$$C_{з.н} = \frac{ЧМЗ \cdot Z_{над}}{12}, \quad (4)$$

где ЧМЗ = 5,5 - число зимних месяцев в году (холодная умеренная климатическая зона);

$Z_{над}$ = зимняя надбавка. Значение представлено по справочнику «Значения зимних надбавок к нормам расхода топлива в регионах России по климатическим районам» документа «Нормы расхода топлива и смазочных материалов на автомобильном транспорте» (руководящий документ Р3112194-0366-03).

Территориально ООО «ЕСП-ТРАНС» расположено в регионе, зима в котором длится 5,5 месяцев ежегодно. На основании справочника определено, что в таком случае необходимо рассматривать значение зимней надбавки в 15 %.

Проведем расчет среднегодовой надбавки с учетом предложенных показателей:

$$C_{з. н} = \frac{5,5 \cdot 15}{12} = 6,876 \%$$

Данный расчет позволяет провести анализ топлива, которое расходуется на предприятие в зимний период:

$$Q_{зим} = 284923,8 \cdot 1,06875 = 3044894,19 \text{ л}$$

Дальнейший расчет должен быть основан на стоимости топлива в рассматриваемый период. Она составила 42,83 рубля. Цена топлива выступает базой для определения общих затрат на топливо:

$$З_{топл} = 3044894,19 \cdot 42,83 = 120321 \text{ т.р.}$$

В качестве следующего шага для расчетов необходимо определить затраты, которые уходят у предприятия ООО «ЕСП-ТРАНС» на эксплуатационные материалы. В список последних входят и смазочные материалы. Для этого необходимо использовать формулу (5):

$$З_{смаз} = 0,2 \cdot З_{топл} \quad (5)$$

Осуществим расчет затрат на эксплуатационные материалы:

$$З_{смаз} = 120321 \cdot 0,2 = 26064 \text{ т. р.}$$

Также очень важным показателем для определения эффективности предлагаемых мероприятий расчет, который представляет собой затраты на ремонт и износ шин. Для него в логистике используется следующая формула (6):

$$З_{ш} = \frac{Ц_{ш} \cdot N \cdot L_{общ}}{L} \quad (6)$$

где $Ц_{ш}$ - стоимость шины данной марки;

N - количество колес на автомашине;

$L_{общ}$ – нормативный пробег шины.

ООО «ЕСП-ТРАНС» по расчетам экономического отдела использует продукцию Ярославского шинного завода, оптовая средняя цена которых составляет 10000 руб. При этом данные шины считаются качественными и наиболее приемлемыми для деятельности, выполняемой предприятия, так как для них установлен нормативный пробег в 65000 км.

Используя вышепредставленную формулу (6), осуществим расчет затрат на ремонт и износ шин:

$$З_{ш} = \frac{1000 \cdot 10 \cdot 5132048}{65000} = 7895,46 \text{ т.р.}$$

Логистические процессы обычно рассчитывают в составе 0,5 - 1 % от суммы затрат на топливо и смазочные материалы, износ и ремонт шин. Для расчета используется формула (7):

$$З_{вз} = \frac{З_{топл} + З_{смаз} + З_{ш}}{100} \quad (7)$$

где $З_{топл}$ - затраты на топливо;

$З_{смаз}$ - затраты на горюче-смазочные материалы;

$З_{ш}$ - затраты на покупку колес.

Так как у нас имеются все данные для расчета, найдем затраты, которые осуществляются предприятием на обслуживание процесса:

$$З_{вз} = \frac{99550,8 + 19910,16 + 7875,46}{100} = 1273,56 \text{ р.}$$

Аналогично можно провести расчет затрат для 4 группы:

$$З_{4гр} = 27805,62 + 99559,8 + 1273 + 12801,57 = 141431,55 \text{ т. р.}$$

Далее необходимо провести сравнение между показателями эксплуатационных затрат. Сведем все полученные данные в таблице 16.

Таблица 16 - Сравнительный анализ эксплуатационных затрат

Показатели	Затраты ООО «ЕСП-ТРАНС» на выполнение работ собственными силами	Затраты ООО «ЕСП-ТРАНС» на выполнение работ Аутсорсером	Результат экономии
1	3	4	5
Тарифная ставка, руб.	8332,5	8580	-247,5
Премия, руб.	5832,75	6006	-173,25
Кол-во работников, чел.	22	12	8
Затраты на оплату труда, т.р.	992	956,42	358,58
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб	297,1	259	385,1
ФОТ, т.р.	15486,2	14593,04	8923,84
Оплата ежегодных отпусков	1926,3	1586	3401,3
Оплата отпусков за ненормированный рабочий день, т.р.	217	160	570
Премии и вознаграждения т.р.	219	199,6	197,4
ФОТ дополнительные затраты, т.р.	2363,3	1946,6	4168,7
Спецодежда т.р.	300	343,64	-428,64
Льготы и компенсации, т.р.	282	98	1840
Закупка, т.р.	582	441,64	1411,36
Материальные затраты в т.ч: Материалы, т.р.	2813,05	2780,62	327,43
Топливо, тыс руб.	118730,32	130321	-11591,5

Продолжение таблицы 16

1	3	4	5
Электроэнергия, т.р.	115,48	127,56	-119,08
Амортизация, т.р.	1303,94	1280,57	231,37
Материальные затраты, т.р.	113027,79	114143,55	-11151,76
Итого затрат, т.р.	131460,99	131124,28	3352,14

На основании данной таблицы можно утверждать, что предложенные затраты со стороны аутсорсера ниже. То есть выполнение предложенных мероприятий собственными силами ООО «ЕСП-ТРАНС» экономически нецелесообразны.

В таблице 17 представлена оценка эффективности выполнения деятельности в рассматриваемых аспектах с привлечением аутсорсера.

Таблица 17 - Оценка эффективности от аутсосринга в деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС» за отчетный 2023 год и плановый 2025 год

Показатель	Значение показателя, т.р.		Экономия
	2023 г.	2025 г.	
1. Выручка	131 111	131 111	3352,14т.р.
2. Расходы по обычным видам деятельности	126 387	123035	
3. Прибыль (убыток) от продаж	4724	8145	
4. Прочие доходы и расходы	709	709	
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	859	4882	
6. Чистая прибыль (убыток)	716	4168	

Если осуществить предложенные мероприятия, то возможности снижение логистических издержек на 3352,14 т.р.

Второе мероприятие направлено на оборудование автотранспорта ООО «ЕСП-ТРАНС» датчиками для контроля за топливом. Ранее было указано, что на предприятии функционирует 13 машин.

Данное мероприятие рассматривает как инвестиционное вложение. Представим в таблице 18 инвестиционный проект, срок реализации которого составляет 3 года. Такая длительность обусловлена предложенным со стороны поставщика сроком службы оборудования.

Талица 18 – Анализ эффективности внедрения датчиков топлива в баках автотранспортных средств в ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Экономия логистических издержек, т.р.	598,5	598,5	598,5
Инвестиции в приобретение датчиков, т.р.	143	-	-
Денежный поток, т.р.	455,5	598,5	598,5
Коэффициент дисконтирования (при норме дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированный денежный поток, т.р.	396,3	454,9	395,0
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, т.р.	396,3	851,2	1246,2
Чистый дисконтированный доход, т.р.	1246,2	-	-
Срок окупаемости, лет	0,24	-	-
Индекс доходности инвестиций	8,7	-	-

Чистый дисконтированный доход по проекту составит 1246,2 т.р.. Проект окупится за 0,24 года. Индекс доходности инвестиций составляет 8,7, т.е. каждый вложенный рубль позволит получить предприятию 8,7 руб. дополнительной прибыли, что говорит о необходимости реализации данного проекта.

Заключая договор на обслуживание 7 автотранспортных средств, которые числятся на балансе предприятия, машины будут вставать на техническое обслуживание раз в месяц.

Стоимость технического обслуживания одного автомобиля в год составит 55 т.р. Общие затраты будут рассчитаны по следующей формуле (8):

$$З_{\text{тех.обсл.}} = N \cdot TO_{\text{авт.}} \quad (8)$$

где N – количество автомобилей;

$TO_{\text{авт.}}$ - стоимость технического обслуживания каждого автомобиля.

Рассчитаем общие затраты на техническое обслуживание автомобилей рассматриваемого предприятия за год:

$$Z_{\text{тех.обсл.}} = 7 \cdot 55 = 385 \text{ т. р.}$$

Данная мера позволит снизить количество ремонтов, по оценке специалистов предприятия, на 20.

Показатели эффективности от реализации мероприятия по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств представлены в таблице 19.

Чистый дисконтированный доход от проекта составит 3159,7 млн.р. Проект окупится в течение 0,22 года. Индекс окупаемости инвестиций составляет 2,74, то есть каждый вложенный рубль позволит компании получить дополнительную прибыль в 2,74 рубля, что говорит о необходимости реализации данного проекта.

Показатели эффективности реализации проекта по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств в ООО «ЕСП-ТРАНС» представлены в таблице 19.

В качестве еще одного предложения выступает возможности снижения затрат на оплату отдельных экспедиторов за счет возможного совмещения их деятельности с водительской. Определено, что максимальная сумма доплаты за водителя составляет 13 тысяч рублей. В настоящее время заработная плата экспедитора составляет 27 тыс. рублей.

Таблица 19 - Показатели эффективности реализации проекта по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств в ООО «ЕСП-ТРАНС»

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Экономия логистических издержек на ремонт и запчасти, т.р.	1764,8	1764,8	1764,8

Продолжение таблицы 19

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Инвестиции в оплату услуг сервисной компании, т.р.	385	385	385
Денежный поток, т.р.	1379,8	1379,8	1379,8
Коэффициент дисконтирования (при норме дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированный денежный поток, т.р.	1200,4	1048,6	910,7
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, т.р.	1200,4	2249,0	3159,7
Чистый дисконтированный доход, т.р.	3159,7	-	-
Срок окупаемости, лет	0,22	-	-
Индекс доходности инвестиций	2,74	-	-

Дополнительные затраты на совмещение функций рассчитываются по следующей формуле (8):

$$Z_{\text{сф}} = D \cdot N \cdot T \quad (8)$$

где D – стоимость доплаты в месяц;

N – количество человек, которым будет осуществляться доплата;

T – количество месяцев, за которые будет осуществляться доплата.

Доплату планируется осуществлять пяти водителям.

Рассчитаем затраты на осуществление деятельности по совмещению функций:

$$Z_{\text{сф}} = 13 \cdot 5 \cdot 12 = 780 \text{ т.р.}$$

Сведем все полученные показатели в таблицу 20 для расчета эффективности мероприятия по совмещению функций экспедиторов водителями в ООО «ЕСП-ТРАНС».

Таблица 20 - Эффективность мероприятия по совмещению функций экспедиторов водителями в ООО «ЕСП-ТРАНС», т.р.

Показатели	Значения т.р.
Заработная плата с отчислениями на социальное страхование экспедиторов до внедрения мероприятия	1698
Доплаты водителям с отчислениями на социальное страхование за совмещение функций экспедиторов	1015,56
Экономия логистических издержек	682,44

Экономия логистических издержек от совмещения функций экспедиторов водителями составит 682,44 т.р.

Расчет экономии логистических издержек от внедрения всех мероприятий представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Эффективность предложенных мероприятий по оптимизации логистических издержек в ООО «ЕСП-ТРАНС»

Мероприятие	Размер экономии логистических издержек, т.р.	%
Аутсорсинг	3352,14	52,4
Установка датчиков топлива в баках автотранспортных средств	598,5	9,4
Снижение затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств	1764,8	27,6
Совмещение функций экспедиторов водителями	682,44	10,7
Итого	6397,88	100,0

Наибольшую экономию логистических издержек принесут такие мероприятия, как аутсорсинг и проведение регулярного технического обслуживания автотранспортных средств.

Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности внедрения предложенных мероприятий в деятельность ООО «ЕСП-ТРАНС».

Заключение

Логистические издержки для предприятия во многом зависят от направлений изменений в развитии рынка, глобализации и возможными путями построения цепочек взаимодействия между участниками взаимодействия. Для управления логистическими издержками разработано множество методик, которые в большинстве своем ориентированы на минимизацию их объемов.

Первый раздел исследования посвящен определению теоретических аспектов и значения логистических издержек предприятия и методик, направленных на управление ими. В целом можно утверждать, что логистические издержки предприятия – это качественный показатель. Он служит для демонстрации успешности осуществления развития сбытовой и производственной деятельности и товарооборота, улучшения взаимодействия между участниками экономического процесса.

В исследовании определено, что «логистические издержки, представляющие собой совокупные затраты, связанные с закупом материальных ресурсов, а также с движением и доведением товаров до потребителя, являются актуальной проблемой деятельности предприятия. В частности, сбытовые издержки позволяют судить о развитии системы товарооборота на предприятии и возникают у предприятия, осуществляющего товарное обращение» [12].

«Совершенствование системы управления логистическими издержками современного предприятия должно базироваться на установлении партнерских отношений с поставщиками и клиентами для оптимизации поставок и снижения транспортных издержек» [8]. «При этом должен осуществляться постоянный поиск возможностей для улучшения логистических операций и сокращения издержек. Каждая транспортная компания должна быть сосредоточена на удовлетворении потребностей клиентов и предоставлении ценности при одновременном сокращении

издержек. Очень важным этапом деятельности является использование новых технологий и подходов для оптимизации логистических процессов и снижения издержек» [16]. При этом огромное значение имеет сотрудничество с поставщиками, клиентами и другими заинтересованными сторонами для достижения общих целей по сокращению издержек.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что реализация этих методов, подходов и принципов может помочь транспортным компаниям значительно сократить логистические издержки, улучшить обслуживание клиентов и повысить общую конкурентоспособность. Управление логистическими издержками является обязательным процессом для любой компании, который способствует её росту и продвижению в любой нише. С каждым годом появляются новые технологии для упрощения работы компании и улучшению работы сервиса, современной организации необходимо постоянно развиваться и применять их в своей нише, чтобы предоставлять лучший сервис для своих клиентов и решать внутренние и внешние проблемы компании.

Второй раздел исследования посвящен изучению логистических издержек предприятия, которое выступает объектом выпускной квалификационной работы – транспортного предприятия ООО «ЕСП-ТРАНС».

Анализируя изменение показателей хозяйственно-финансовой деятельности ООО «ЕСП-ТРАНС» за три года видно, что объем выручки от оказания автотранспортных услуг в 2022 г. возрос до 101248 т.р., а к 2023 г. снизился и составил в 2023 году всего 98235 т.р., что связано с ростом конкуренции на рынке автотранспортных услуг. Деятельность организации убыточна в 2023 г., поэтому показатели рентабельности принимают отрицательное значение за этот период, что связаны с ростом затрат на оказание автотранспортных услуг.

Проведенное исследование продемонстрировало рост стоимости обслуживания автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС». Это приводит к

увеличению стоимости услуг. Такая ситуация может быть признана как негативная, сказываясь на частоте обращения к ООО «ЕСП-ТРАНС» со стороны заказчиков, снижении уровня конкурентоспособности, что в дальнейшем приведет к показателям успешности финансовых показателей.

На основании исследования, проведенного во втором разделе, были выявлены проблемы управления логистическими затратами на предприятии.

Для решения проблем были рассмотрены различные методики управления логистическими затратами, которые позволили сформировать мероприятия, направленные на их решение.

В качестве первого мероприятия предлагается привлечение аутсорсинга для формирования качественной работы автомобильного парка ООО «ЕСП-ТРАНС». В качестве предложения выступает возможность отправить на аутсорсинг 5 автомобилей.

В качестве второй проблемы выявлен перерасход ГСМ. Он происходит по причине того, что на предприятии не осуществляется качественный учет ГСМ. На автомобили не установлены датчики расхода топлива, что рекомендовано сделать в качестве решения данной проблемы.

Еще одной проблемой для ООО «ЕСП-ТРАНС» выступают затраты на труд экспедиторов. Часто груз, перевозимый компанией, требует присутствия экспедитора, что приводит к дополнительным тратам. Компания взаимодействует с тремя экспедиторскими фирмами. Их труд должен быть оплачен.

Для решения данной проблемы было предложено совместить труд водителя и экспедитора. Был проведен опрос среди водителей, которые в целом выразили согласие за доплату выполнять обязанности экспедиторов.

После внедрения всех мероприятий обозначился значительный рост прибыли и экономический за счет снижения логистических издержек на сумму 6397,88 т.р. Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности внедрения предложенных мероприятий в деятельность ООО «ЕСП-ТРАНС».

Список используемых источников и используемой литературы

1. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. М. : Издательство Юрайт, 2024. 454 с.
2. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для СПО / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. 2-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 150 с.
3. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. 2-е изд., пер. и доп. М., 2021. 477с.
4. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для СПО / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 507 с.
5. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. 4-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 341 с.
6. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для академического бакалавриата / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 507 с.
7. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. 4-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 836 с.
8. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. 4-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 143 с.
9. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 375 с.
10. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО / Г. Г. Левкин. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 187 с.

11. Логистика и управление цепями поставок : учебник для СПО / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2024. 582 с.
12. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2024. 582 с.
13. Логистика : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2023. 387 с.
14. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для СПО / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. М. : Издательство Юрайт, 2021. 359 с.
15. Мельников, В. П. Логистика : учебник для СПО / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общ. ред. В. П. Мельникова. М. : Издательство Юрайт, 2024. 287 с.
16. Мельников, В. П. Логистика : учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников. М. : Издательство Юрайт, 2022. 288 с.
17. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. 5-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 559 с.
18. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник и практикум для СПО / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. 5-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 559 с.
19. Неруш, Ю. М. Логистика. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. 2-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2025. 221 с.
20. Тяпухин, А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин. 3-е изд., пер. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 386 с.