

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку
продукции (на примере ИП «Ткачева С.В.»)»

Студент(ка)

А.С. Пахомова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студентка Пахомова Александра Сергеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции (на примере ИП «Ткачева С.В.»)»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 2016 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы преддипломной практики.
 - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ИП «Ткачева С.В.»
4. Содержание бакалаврской работы:
 1. Теоретические основы формирования затрат на транспортировку продукции
 - 1.1 Логистические затраты как экономическая категория
 - 1.2 Затраты на транспортировку: порядок формирования, учета и планирования и снижения
 2. Анализ затрат на транспортировку продукции по ИП «Ткачева С.В.»
 - 2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия
 - 2.2 Анализ затрат на транспортировку продукции
 3. Мероприятия по снижению затрат на транспортировку продукции ИП «Ткачева С.В.»

3.1 Мероприятия по снижению транспортных затрат

3.2 Экономическая оценка внедряемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Табличные и графические материалы по результатам исследования: производственная и организационная структура исследуемого предприятия; основные организационно - экономические показатели деятельности организации;

2. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;

3. Графические данные по результатам анализа затрат на транспортировку готовой продукции;

4. Схема взаимосвязи стратегической логистической цели и задач по снижению затрат.

5. Алгоритм применения системы премирования по ключевым показателям;

6. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.С. Пахомова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студентка Пахомова Александра Сергеевна
по теме «Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции
(на примере ИП «Ткачева С.В.»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литер. источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.16		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Е.М. Шевлякова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.С. Пахомова

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Пахомова А.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции (на примере ИП «Ткачева С.В.»)»

Научный руководитель: к.э.н, доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования – разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции (на примере ИП «Ткачева С.В.»).

Объектом исследования является предприятие ИП «Ткачева С.В.», которое осуществляет продажу продукции собственного приготовления и обслуживание клиентов, а предметом исследования – затраты на транспортировку продукции.

Границами исследования являются 2013 – 2015гг.

Краткие выводы по работе – в первой главе проанализированы терминологические основы логистики, логистических затрат и затрат на транспортировку. Во второй главе проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия и затрат на транспортировку на предприятии ИП «Ткачева С.В.». В третьей главе предложены мероприятия, внедрение которых позволит исключить выявленные переработки водителей, низкую плотность загрузки автомобилей и возврат продукции на склад.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ИП «Ткачева С.В.».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 22 источников. Общий объем работы 60 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы формирования затрат на транспортировку продукции	9
1.1 Логистические затраты как экономическая категория	9
1.2 Затраты на транспортировку: порядок формирования, учета, планирования и снижения.	16
2 Анализ затрат на транспортировку продукции на предприятии ИП «Ткачева С.В.»	26
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ затрат на транспортировку продукции предприятия.....	35
3 Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции ИП «Ткачева С.В.»	43
3.1 Мероприятия по снижению транспортных затрат	43
3.2 Экономическая оценка внедряемых мероприятий	50
Заключение	54
Библиографический список	56
Приложения	59

Введение

В условиях рыночной экономики основной целью деятельности предприятия является достижение максимальной прибыли. Все другие цели подчинены этой главной задаче, поскольку прибыль служит основой и источником средств для дальнейшего роста прочих показателей.

Сегодняшние условия хозяйствования диктуют необходимость снижения затрат, так как рынок стал более насыщенным, а уровень доходов снизился, и он не поглощает всю продукцию. Поэтому нет резерва увеличения цены, а есть только резерв снижения издержек.

В логистических затратах многих организаций основными расходами являются транспортные затраты. Транспортные затраты – это затраты на транспортировку продукции от продавца к покупателю. Транспортные затраты включают оплату транспортных тарифов и различных сборов транспортных предприятий, а также на содержание собственного транспорта, стоимость погрузочно-разгрузочных работ, экспедирования грузов.

Транспортировка, как и любой производственный процесс требует определенного уровня затрат, так называемых логистических издержек, которые необходимы для осуществления бесперебойной деятельности предприятия. В настоящее время одним из основных показателей в результате деятельности по оказанию транспортно-логистических услуг является определение уровня логистических издержек. В современных условиях бизнеса необходимо разрабатывать и совершенствовать текущие виды деятельности, связанные с поиском путей снижения логистических издержек, которые влекут за собой снижение себестоимости транспортно-логистических услуг.

Поскольку экономический результат предприятия в общем виде определяется разностью дохода от продажи продукции (работ, услуг) и затрат на их производство и реализацию, трудно переоценить важность

анализа затрат и управления ими на предприятии. Актуальность данной темы обосновано тем, что снижение логистических затрат увеличивает прибыль и только грамотное управление транспортными затратами позволит предприятию добиться высоких результатов в его деятельности.

Целью данной работы является разработка мероприятий по снижению транспортных затрат ИП «Ткачева С.В.». Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования и снижения транспортных затрат предприятия.
- провести анализ транспортных затрат ИП «Ткачева С.В.»;
- разработать мероприятия по снижению затрат на транспортировку продукции на примере ИП «Ткачева С.В.».

Объектом данной работы является ИП «Ткачева С.В.», а предметом исследования бакалаврской работы являются вопросы формирования и снижения затрат на транспортировку продукции на примере ИП «Ткачева С.В.».

В данной бакалаврской работе разработаны мероприятия по снижению затрат на транспортировку продукции на примере ИП «Ткачева С.В.».

Практическая значимость исследования состоит в разработке предложений по снижению затрат на транспортировку продукции по конкретному предприятию ИП «Ткачева С.В.».

Теоретической базой работы послужили исследования, фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, теории управления логистики и логистических затрат.

В процессе исследования были использованы способы исследования операций, системного и экономического анализа.

Работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка и приложений. Работа содержит иллюстрационный материал (таблицы, рисунки).

1 Теоретические основы формирования затрат на транспортировку продукции

1.1 Логистические затраты как экономическая категория

Логистические затраты как экономическая категория рассматривается всеми учеными и исследователями, которые работают в области логистики. Для сравнения формулирования этой категории с различных точек зрения мы проведем анализ литературных источников и обозначим схожие и различные точки зрения. Для начала следует сказать, что само понятие логистики появилось ещё в 20-м столетии в Америке и применялось в военной науке. [3] Позже оно нашло применение в хозяйственной деятельности и вошло в экономическую жизнь и терминологию.

В большой российской энциклопедии О.Д. Проценко формулирует логистику как науку, основным содержанием которой является установление причинно-следственных связей и закономерностей, которые существуют в процессах товародвижения. Это позволяет определять и реализовывать на практике эффективные организационные формы и методы управления материальными и информационными потоками. При этом логистические функции, материальные и информационные потоки выделяют как основные объекты исследования [13].

Аникин Б.А. в своей работе «Логистика» определяет логистику как науку управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными затратами, связанными с движением товаров и потоком информации, который с ним связан [7].

Так с точки зрения Гаджинского А.М. деятельность в области логистики очень разнообразна и включает в себя многие области: и транспорт, и коммерческую деятельность, и склады и т.д. При этом само понятие логистики подразумевает хорошо организованную научно-

практическую деятельность в управлении предприятием, которая направлена на эффективное управление различными потоками: материальными, информационными, финансовыми и т.д. Это определение пришло в экономическую жизнь из военной области, где задачами логистики было обеспечение тыла [3].

По мнению авторов А.А. Канке, И.П. Кошевой выделяют логистические системы нескольких степеней полноты охвата компонентов и трактуют предметную область логистики, которая реализуется посредством логистических объектов, структур и условий, в которых они существуют. И которые находятся под влиянием экономических законов и законов эволюции. Логистику следует рассматривать как инструмент бизнеса, который позволяет экономить материальные и финансовые ресурсы. Само понятие логистики сформулировано так: логистика – это совокупность различных видов деятельности с целью получения необходимого количества продукции в установленное время и в установленном месте с наименьшими затратами [5].

А вот формулирование логистики и её основных задач, а также содержание и особенности функционирования авторы Клевлин А.И. и Моисеева Н.К. делают в работе «Организация гармоничного производства (теория и практика)». Основной задачей логистики они видят согласование потоков заказов от покупателей и потока заказов от поставщиков. Эффективное решение такой задачи возможно только при использовании надежной информационной системы [6].

Евтодиева Т.Е. в своей работе «Характерные особенности организационных форм логистики в условиях неэкономии» обосновывает применение термина «логистика» так: «... в настоящее время термин «логистика» используется для обозначения всего процесса движения материалов и продукции в организацию, проходя через неё и двигаясь из организации во внешнюю среду...» [4].

Представим теперь итоги проведенного сравнительного анализа термина «логистика» в виде таблицы с указанием источников, на которые мы опирались (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Сравнение термина «логистика» различных авторов

№	Автор	Трактовка термина	Источник
1	Проценко О. Д.	логистику как науку, основным содержанием которой является установление причинно-следственных связей и закономерностей, которые существуют в процессах товародвижения	13
2	Аникин Б.А.	логистику - наука управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными затратами, связанными с движением товаров и потоком информации, который с ним связан	7
3	Гаджинский А.М.	понятие логистики подразумевает хорошо организованную научно-практическую деятельность в управлении предприятием, которая направлена на эффективное управление различными потоками: материальными, информационными, финансовыми и т.д.	3
4	А.А. Канке И.П. Кошева	логистика – это совокупность различных видов деятельности с целью получения необходимого количества продукции в установленное время и в установленном месте с наименьшими затратами	5
5	Клевлин А.И., Моисеева Н.К.	Основной задачей логистики они видят согласование потоков заказов от покупателей и потока заказов от поставщиков	6
6	Евтодидва Т.Е.	термин «логистика» используется для обозначения всего процесса движения материалов и продукции в организацию, проходя через неё и двигаясь из организации во внешнюю среду	4

Таким образом, мы видим, что понятие и содержание «логистики» трактуется различными авторами очень схожими категориями. Все сходится в одном, что это наука, которая о материальных и информационных потоках и методах их оптимизации.

Теперь следует проанализировать научные трактовки «логистические затраты» и определиться с тем наполнением, которое в них вкладывают различные авторы.

Начнем рассмотрение этой категории с автора книги «Основы логистики» Алесинской Т.В. В этой книге «логистические затраты» определены как совокупность всех затрат, связанных с выполнением логистических операций и функционированием логистической системы [2].

Формулирование логистических затрат и их содержание, особенности трактуются в работе авторов Клевлина А.И. и Моисеевой Н.К. «Организация гармоничного производства (теория и практика)». По мнению этих авторов именно группа издержек позволяет оптимизировать параметры материального потока и определяет эффективность взаимодействия с партнерами. Так как логистические затраты входят в состав себестоимости готовой продукции, то они существенно влияют на её цену. Однако в российской отечественной практике бухгалтерского и управленческого учета не уделяется должного внимания. И хотя эти затраты давно описаны и выделены в логистической теории, реального их выделения из общих совокупных затрат не регламентированы никакими нормативными документами. Все остается на откуп предприятий. Отсутствует системный подход при их выявлении, анализе и систематизации. Они выделяют следующие группы: затраты на закупку материальных ресурсов; затраты, связанные с потерями; расходы по перемещению грузов; затраты на складирование; затраты, связанные с управлением логистической системой [6].

Лукинский В.С. в работе «Логистика и управление цепями поставок» дает характеристику логистических затрат в промышленно развитых странах

и в России. Он отмечает, что особенностью ценовой конкуренции в настоящее время является лидерство на основе издержек. И поэтому наличие у предприятия работы по снижению логистических издержек как элемента общих затрат является показателем эффективной работы и залогом победы в конкурентной борьбе. Проводя общую оценку логистических издержек в различных странах, авторы отмечают тенденцию увеличения этих затрат. Их доля в совокупном ВВП очень велика и иногда превышает расходы на социальную сферу.

Практически все специалисты в области логистики сходятся в едином мнении о трудностях выделения и учета логистических издержек их совокупных затрат, так как перечень этих затрат так до конца и не определен и отдельно в бухгалтерском учете не отражается. Авторы отмечают наличие интереса к систематизации данных о логистических затратах в течение различных временных интервалов. Также приведены данные о соотношении различных видов логистических издержек. Сумма общих логистических издержек, которые предприятия выделяют из общего учета, не дадут представления о соотношении их составных частей и о тенденциях их изменения. Так большинство специалистов в области логистики признают возможным выделение трех основных групп затрат:

первая группа – это затраты, которые предприятие расходует на содержание запасов, включая налоги, амортизацию, страховые выплаты, платежи за проценты по кредиту, затраты, связанные с рисками. На эти затраты может приходиться от 30 до 45 % от общей суммы затрат;

вторая группа – это транспортные, в состав которых включены расходы на содержание и эксплуатацию собственных транспортных средств или оплата транспортных услуг по тарифам. На транспортные расходы может приходиться от 40 до 60 % от общей суммы затрат;

третья группа затрат – это затраты на административно-управленческий аппарат и его обслуживание, которые заняты в логистике.

Сюда относят затраты, связанные с работой логистической администрации. И на долю этих затрат отводят от 4 до 15 % [8].

Гаджинский А.М. в своей работе «Логистика» большое внимание уделяет проблемам учета логистических затрат, правильности тех или иных затрат именно к логистическим и т.д. Само понятие «логистические затраты» он определяет как затраты, связанные с выполнением логистических операций. Автор в своей работе большое внимание уделяет рассмотрению вопроса учета логистических затрат. Он считает, что основными составляющими логистических затрат являются затраты на содержание запасов и транспортно-заготовительные расходы. Исходя из этого на предприятии должны быть определены приоритеты по снижению затрат. То есть, если в структуре логистических затрат большую долю занимают на затраты на содержание запасов, то на их снижение надо обратить внимание в первую очередь. А если велики расходы на транспортировку продукции или заготовку сырья и материалов, то следует сосредоточиться на снижении этих затрат.

Что касается расчета или учета указанных затрат, то существуют различные предложения по их выделению и учету из аналитического учета. Так например, предлагается рассчитывать логистические издержки исходя из какой-то определенной доли в объеме продаж, или в объеме стоимости чистой продукции. А есть предложения по их учету в стоимостном выражении из расчета единицы массы сырья и материалов, или готовой продукции. Так или иначе, такой учет даст только приближенные данные по группе логистических затрат [3].

А если нам необходимо проработать предложения и мероприятия по снижению, например, затрат на транспортировку, то и учесть их надо как можно более точно и тщательно. Поэтому такой приближенный расчет имеет место быть только для общих характеристик затрат снабженческо-сбытовой логистики.

Представим теперь итоги проведенного сравнительного анализа термина «логистические затраты» в виде таблицы с указанием источников на которые мы опирались (табл. 1.2). Для сравнения мы опирались на работы авторов [2,6,8,3].

Таблица 1.2 – Сравнение терминов «логистические затраты» различных авторов

№	Автор	Трактовка термина	Источник
1	Алесинская Т.В.	«логистические затраты» определены как совокупность всех затрат, связанных с выполнением логистических операций и функционированием логистической системы	2
2	авторы Клевлин А.И. и Моисеева Н.К	логистические затраты – это затраты, обеспечивающие функционирование логистической системы. Выделяют следующие группы: затраты на закупку материальных ресурсов; затраты, связанные с потерями; расходы по перемещению грузов; затраты на складирование; затраты, связанные с управлением логистической системой.	6
3	Лукинский В.С. и др.	выделяет три основные группы затрат: - на содержание запасов; - затраты транспортные; - административные расходы.	8
4	Гаджинский А.М.	«логистические затраты» он определяет как затраты, связанные с выполнением логистических операций	3

Подводим итоги нашего исследования, которое мы посвятили изучению особенностей формулирования понятий логистика и логистических затрат, а также рассмотрели вопросы, касающиеся разночтений этих терминов и определению сути данных понятий:

- в основном авторы близки по определению и назначению логистических затрат и логистика;

- самое трудное в определении и учёте логистических затрат – это отсутствие выделенных статей и документов.

Далее рассмотрим порядок формирования, учета и затрат на транспортировку, а также направления планирования и снижения данных затрат.

1.2 Затраты на транспортировку: порядок формирования, учета, планирования и снижения.

Затраты на транспортировку сырья или готовой продукции, или каких-либо комплектующих, или запасных частей включают в логистические затраты. Но как мы рассмотрели выше сами логистические затраты имеют различное смысловое наполнение и поэтому и затраты на транспортировку тоже включают в себя различные категории.

Рассмотрим классификацию, которую излагают авторы Клевлин А.И., Моисеева Н.К., Сарычева Т.В. [6, 14]. Согласно этой классификации логистические затраты выделяются в следующие группы: затраты на закупку материальных ресурсов; затраты, связанные с потерями; расходы по перемещению грузов; затраты на складирование; затраты, связанные с управлением логистической системой.

Рассмотрим подробнее расходы по перемещению грузов. В эту группу затрат включены транспортные издержки, которые возникают на всех этапах логистической цепи – снабжении, производстве, сбыте. Учет таких затрат рекомендуется вести в соответствие с той сферой, в которой они возникают. Сначала разобьем транспортные издержки или расходы по перемещению грузов в три крупные группы: расходы по доставке материальных ресурсов от поставщиков; расходы по внутризаводскому перемещению грузов и затраты по отгрузке продукции покупателям. Далее эти три группы представим более детально.

В группу «расходы по доставке материальных ресурсов от поставщиков» включают расходы, относящиеся именно к этой области функционирования логистической цепи, а именно расходы по транспортировке; расходы по грузопереработке; расходы по охране груза; комиссионные расходы, уплачиваемые различным посредническим организациям; расходы на командировки, связанные с обеспечением производства; расходы по страхованию грузов, транспортных средств, персонала; расходы по оформлению товарных и платежных документов; оплата таможенных пошлин; стоимость услуг товарных бирж; амортизация транспортных средств; горюче-смазочные материалы; заработная плата водителей с отчислениями в фонды социального страхования; вспомогательные и обтирочные материалы; прочие расходы. Эти расходы в бухгалтерском учете отражаются на счете 10 «Материалы».

В группу «расходы по внутризаводскому перемещению грузов» могут быть включены амортизация транспортных средств; горюче-смазочные материалы; заработная плата водителей с отчислениями в фонды социального страхования; вспомогательные и обтирочные материалы; прочие расходы. Эти расходы в бухгалтерском учете отражаются на счете 25 «Общепроизводственные расходы».

В группу «затраты по отгрузке продукции покупателям» включаются аналогичные затраты, относящиеся к этой области функционирования логистической цепи. Эти расходы в бухгалтерском учете отражаются на счете 44 «Расходы на продажу».

Выделение вышеперечисленных статей расходов, возможно производить из материалов управленческого учета, из материальных отчетов, договоров с транспортными организациями, путевых листов, а также кодекса таможенных правил. Логистическому менеджеру необходимо учитывать затраты, связанные функцией транспортирования как в целом, так и по сегментам, т.е. по каждому поставщику в отдельности, по каждому

транспортному средству, по видам продукции, перевозчикам, по каналам распределения и т.д. [14] (рис. 1.1)

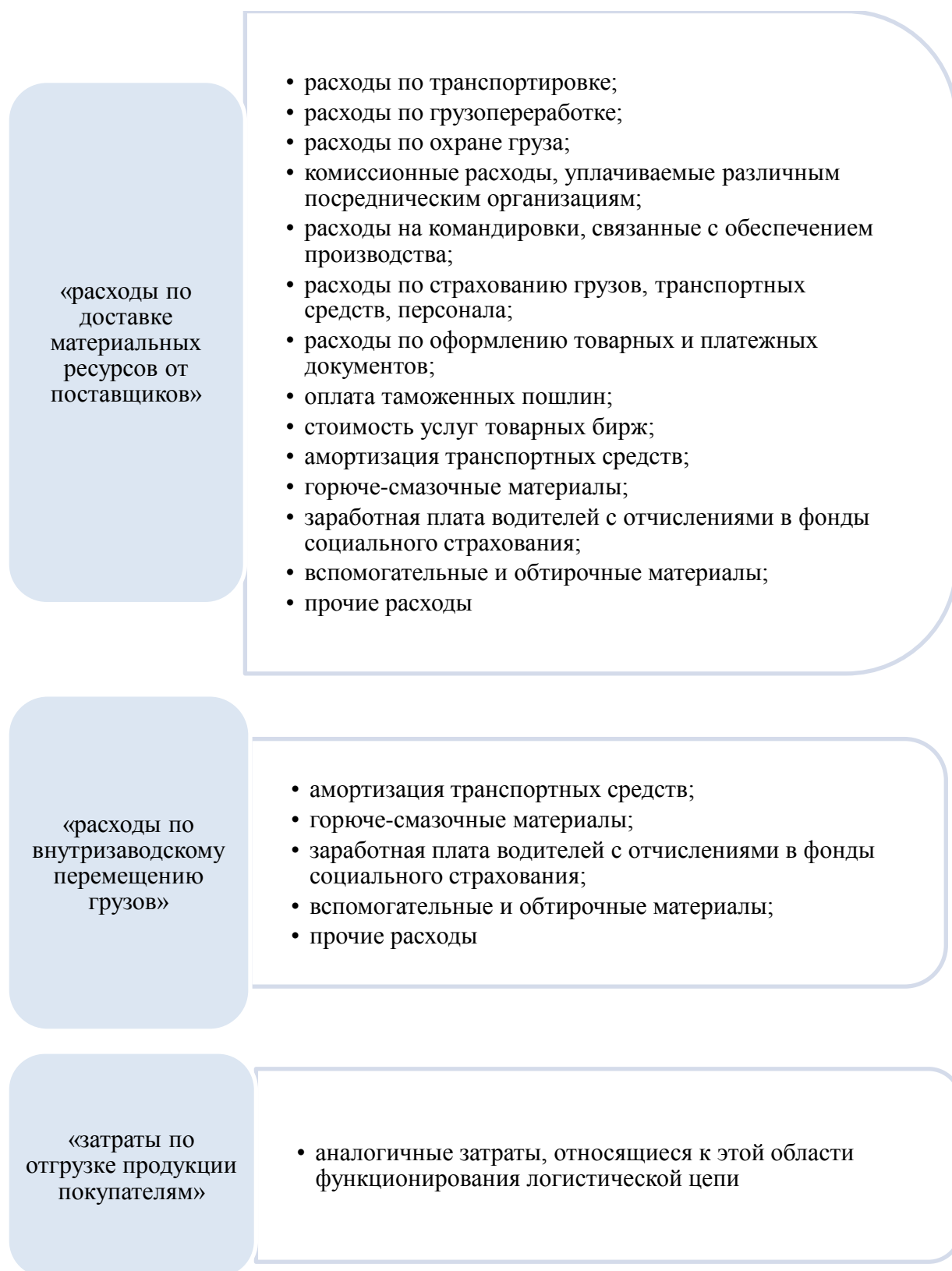


Рисунок 1.1 – Классификация логистических транспортных расходов со счетами бухучета

Взаимосвязь логистических затрат с общепризнанными затратами, которые учитывались в отечественном бухгалтерском учете отражена в работе [20].

В целом, автор данной бакалаврской работы согласен с представленной схемой, но с учетом изменений, которые произошли в бухгалтерском учете, следует внести поправки, и представить данную взаимосвязь в следующем виде (табл. 1.3).

Большинству организаций в своей деятельности необходимо решать задачи, невыполнимые без транспортного обеспечения. И, разумеется, любое предприятие заинтересовано не только в получении максимальной прибыли, но и максимальной экономии на волне приближающегося кризиса.

Содержание собственной транспортной структуры всегда ассоциируется со значительными затратами. По оценкам экспертов транспортной отрасли, на промышленных предприятиях затраты на содержание транспорта завышены в среднем на 15–20 %. Основной причиной является низкая эффективность использования автопарка: простой транспорта в ремонте превышает нормативы минимум в два-три раза, ежедневно эксплуатируется 50–70 % состава парка, маршруты движения, вся логистическая цепочка чаще всего не оптимизируются, система стимулирования сотрудников не отработана, штат избыточен.

Каким же образом можно решить задачу по оптимизации транспортных расходов? Как выстроить эффективную модель управления грузоперевозками? Посредством каких статей бюджета можно сократить расходы, когда перед предприятием стоит задача экономии средств? И какая модель управления транспортной системой на предприятии может быть эффективной?

Таблица 1.3 - Взаимосвязь транспортно-заготовительных расходов со счетами бухучета

№ п/п	Вида логистических затрат	Счета бухучета	Примечание
1	1. Затраты на закупку материальных ценностей	Счёт 10 «Материалы» Счёт 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета
2	2. Затраты, связанные с потерями	Счёт 20 «Основное производство» Счёт 28 «Брак в производстве» Счёт 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» Счёт 99 «Прибыли и убытки»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета
3	3. Расходы по перемещению грузов	Счёт 25 «Общепроизводственные расходы» Счёт 26 «Общехозяйственные расходы» Счёт 44 «Расходы на продажу» Счёт 99 «Прибыли и убытки» Счёт 10 «Материалы»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета
4	4. Затраты на содержание складов	Счёт 25 «Общепроизводственные расходы» Счёт 26 «Общехозяйственные расходы» Счёт 44 «Расходы на продажу»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета
5	5. Затраты, связанные с запасами	Счёт 10 «Материалы» Счёт 44 «Расходы на продажу» Счёт 45 «Товары отгруженные»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета
6	6. Затраты, связанные с управлением производственной системой	Счёт 26 «Общехозяйственные расходы» Счёт 44 «Расходы на продажу» Счёт 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» Счёт 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» Счёт 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» Счёт 99 «Прибыли и убытки»	Для выделения указанных затрат необходимо использовать также и материалы аналитического и управленческого учета

Для компаний, которые заинтересованы в повышении своей инвестиционной привлекательности, которые хотят снизить затраты и при этом высвободить внутренние ресурсы для решения основных задач, наиболее целесообразным решением будет передача транспорта на аутсорсинг.

На сегодняшний день общепризнано, что аутсорсинг повышает эффективность бизнес-процессов, поскольку предприниматель или управленец из производителя какого-либо продукта либо услуги превращается в требовательного покупателя.

Отказ от аутсорсинга будет вполне логичным, если транспортное обслуживание является ключевым бизнес-процессом компании, если именно он формирует ее основной доход. Речь идет в первую очередь о такси, перевозчиках, прокатных компаниях, компаниях, занимающихся поставками питьевой воды и тому подобном.

Весьма дорогостоящее решение: модернизировать транспорт предприятия, внедрить современные системы управления, нанять квалифицированный персонал и так далее.

Возможен другой путь: развитие на базе существующих ресурсов с гарантией сокращения стоимости транспортной услуги. Вопросы снижения затрат и другие вопросы, актуальные всегда в российских реалиях, как то: численность персонала, возможность постоянной стоимости транспортных услуг в течение срока договора, оптимизации подвижного состава на предприятии — успешно решает аутсорсинговая модель управления. Именно эта модель развития предприятия представляется максимально экономичной и вместе с тем обеспечивает транспортному подразделению возможности для развития.

На промышленных предприятиях современные системы управления, как правило, внедрены на профильном производстве и зачастую слабо развиты в управлении непрофильными активами (например, транспортные услуги). В итоге у собственника предприятия и топ-менеджмента нет полной

картины: с одной стороны — о текущей рыночной стоимости транспортных услуг, с другой — о реальных затратах в собственный транспортный ресурс (обычно затраты перемешаны между отдельными цехами и подразделениями). Собственник вынужден платить дороже там, где может уже сегодня экономить.

Обозначим минусы со стороны заказчика. Для заказчика отсутствие опыта взаимодействия с аутсорсером — основание более тщательно подходить к выбору аутсорсера. Еще один минус для заказчика — ожидание невероятных результатов, а также желание только за счет аутсорсера модернизировать автопарк. Здесь пересекаются желание заказчика и возможности исполнителя. Стадия модернизации, закупки новой техники подразумевает только долгосрочное сотрудничество — на такой шаг может пойти не каждый заказчик, а аутсорсеру выгодны лишь долговременные отношения с ним. Техника, износ которой составляет 50–70 %, — та реалья, которая наблюдается на большинстве промышленных предприятий. Этот парк и достается аутсорсеру, и это уже минус для аутсорсера и его «головная боль»: каким образом можно удовлетворить потребности заказчика, который передает в аренду старую технику? Да, заказчик намеревается ее обновить, но фактически платить за модернизацию не хочет.

Обновление парка возможно только посредством заложенного тарифа на перевозку. Однако аутсорсер должен для заключения контракта предложить заказчику наиболее привлекательные цены, меняя величину тарифа лишь на величину инфляции. Еще минус для аутсорсера: вход в проект рентабелен лишь при условии не менее 50 единиц техники. Иначе он будет работать в убыток. К этому добавляются всевозможные изменения в законодательстве, галопирующие цены на топливо. Получается, что рисков гораздо больше для аутсорсера, чем для заказчика, который снимает с себя головную боль и решает проблемы неэффективной работы транспортного подразделения.

Для налаживания эффективного управления, где на счету каждый литр горючего, каждый машино-час, исполнитель рационально подходит к использованию всех ресурсов. Это его основной бизнес. В итоге себестоимость услуги получается существенно ниже себестоимости этой же услуги, оказываемой собственным транспортным подразделением.

Каждая статья расходов транспортного подразделения подвергается тщательному анализу и пересмотру. Все необязательные, неподкрепленные обоснованием расходы оптимизируются. В ходе анализа выявляются наиболее приемлемые системы управления и только те инструменты, которые могут обеспечить бизнес-процессам максимальную эффективность. При этом, однако, вход в проект для аутсорсера сопровождается значительным привлечением финансов.

На первый взгляд, добиться экономии в управлении транспортного актива может каждый. Как правило, руководитель транспортного подразделения поставить перед собой именно такую задачу не может из-за обилия текущих задач и массы оперативных производственных вопросов. Нагрузка велика, поэтому он не станет рисковать качеством текущей работы ради разработки новых управленческих моделей и решения стратегических задач. Мотивация аутсорсинговой компании состоит именно в реформе управления транспортным активом с целью значительного повышения эффективности работы данного подразделения.

В процессе управленческого консалтинга аутсорсер анализирует многие показатели для оптимизации работы транспортного подразделения. Это состояние техники, квалификация персонала, управленческие инструменты, внедренные на предприятии. В результате комплексного исследования становится понятно, какие именно инструменты не дают результата и не приносят ожидаемого эффекта, а какие наносят невидимые убытки.

Как правило, перед входом в проект осуществляется процесс консалтинга и аудита, где специалисты проводят комплексное заключение по

предприятию клиента в отношении эксплуатации автотранспорта, штата и квалификации сотрудников, существующей системы ремонта и технического обслуживания (ТО), системы учета горюче-смазочных материалов (ГСМ), экономики, инфраструктуры мотивации персонала и т. д.

Дальнейшая последовательность шагов такова: после подписания договора в присутствии клиента крупный аутсорсер создает дочернюю компанию. Транспорт и инфраструктура (здания, сооружения, оборудование и т. д.) клиента берутся в аренду, персонал переводится в штат вновь созданной дочерней компании. По договоренности с заказчиком планируется программа обновления техники.

В процессе аудита, консалтинга, аутсорсинга в конечном счете исполнитель ориентируется на конечного потребителя услуги — собственника предприятия, который заинтересован в увеличении экономических показателей своего бизнеса. При таком подходе в любой момент наличествует исчерпывающая информация о транспортном активе, переданном на аутсорсинг, отчеты по экономии расходов на содержание и развитие транспортного подразделения. В итоге транспортная логистика на предприятии выходит на новый виток своего развития — становится понятной, прозрачной, управляемой и, что очень важно, экономически выгодной.

Транспортный аутсорсинг не является «лекарством» от всех «болезней» и проблем. Необходимо рассматривать каждый конкретный случай в отдельности. В каком-то случае может быть эффективной закупка собственного автопарка, в другом случае следует воспользоваться финансовым, операционным лизингом или кредитом. Но многие компании, имеющие более 50 транспортных единиц, уже давно делают свой выбор в пользу транспортного аутсорсинга еще и потому, что понимают реальные преимущества этого продукта и передают непрофильное направление профессионалам, высвобождая свои собственные ресурсы для решения

основных задач бизнеса, повышая одновременно инвестиционную привлекательность своих компаний.

Изучив теоретические основы логистики, логистических затрат, и в частности затрат на транспортировку продукции можно сделать выводы, о том что:

- понятие логистики, вошедшее в экономический и управленческий словарь, расширяется и обновляется;

- понятие логистических затрат взято к рассмотрению всеми авторами, освещающими эту тему и трактуется в основном близко друг к другу, и наполнено смыслом отнесения указанных затрат к виду затрат, связанных с перевозкой продукции, сырья и т.д.

- формулирование и выделение затрат на транспортировку из общего перечня затрат логистических имеет в своей основе процесс транспортировки и перевозки поступающего сырья и отгрузки готовой продукции.

Поэтому считаем необходимым условием проведение полного анализа затрат на транспортировку продукции по исследуемому предприятию.

2 Анализ затрат на транспортировку продукции на предприятии ИП «Ткачева С.В.»

2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

Для анализа затрат на транспортировку продукции исследуемого предприятия дадим сначала его организационно техническую характеристику. Индивидуальный предприниматель «Ткачева С.В.» (ИП «Ткачева С.В.») было создано в соответствии с Федеральным законом «Об индивидуальном предпринимательстве», Гражданским Кодексом Российской Федерации и действующим законодательством и является хозяйственным обществом, целью которого является получение прибыли.

Юридический адрес: 445036, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, пр-т Степана Разина, дом 14/40. Фактический адрес общества: 445036, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, пр-т Степана Разина, дом 14/40.

Свою главную цель - получение прибыли от осуществления финансово-хозяйственной деятельности ИП «Ткачева С.В.» реализует путем предоставления услуг и насыщения потребительского рынка продукцией и услугами.

В условиях рыночной экономики предприятие занимается не только производством, но и реализацией продукции по следующим направлениям:

- производство и реализация продуктов питания;
- организация корпоративного питания, кетеринга;
- оптовая и розничная торговля продуктами питания и напитками;
- деятельность ресторанов и кафе;
- организация и проведение банкетов и фуршетов.

Уставной капитал ИП «Ткачева С.В.» составляет десять тысяч рублей, состоит из номинальной стоимости долей его участников и разделен на доли,

которые выражены соответствующим процентом в уставном капитале общества.

Для решения задач финансово-хозяйственной деятельности предприятия ИП «Ткачева С.В.» представлена производственная структура (рисунок 2.1).

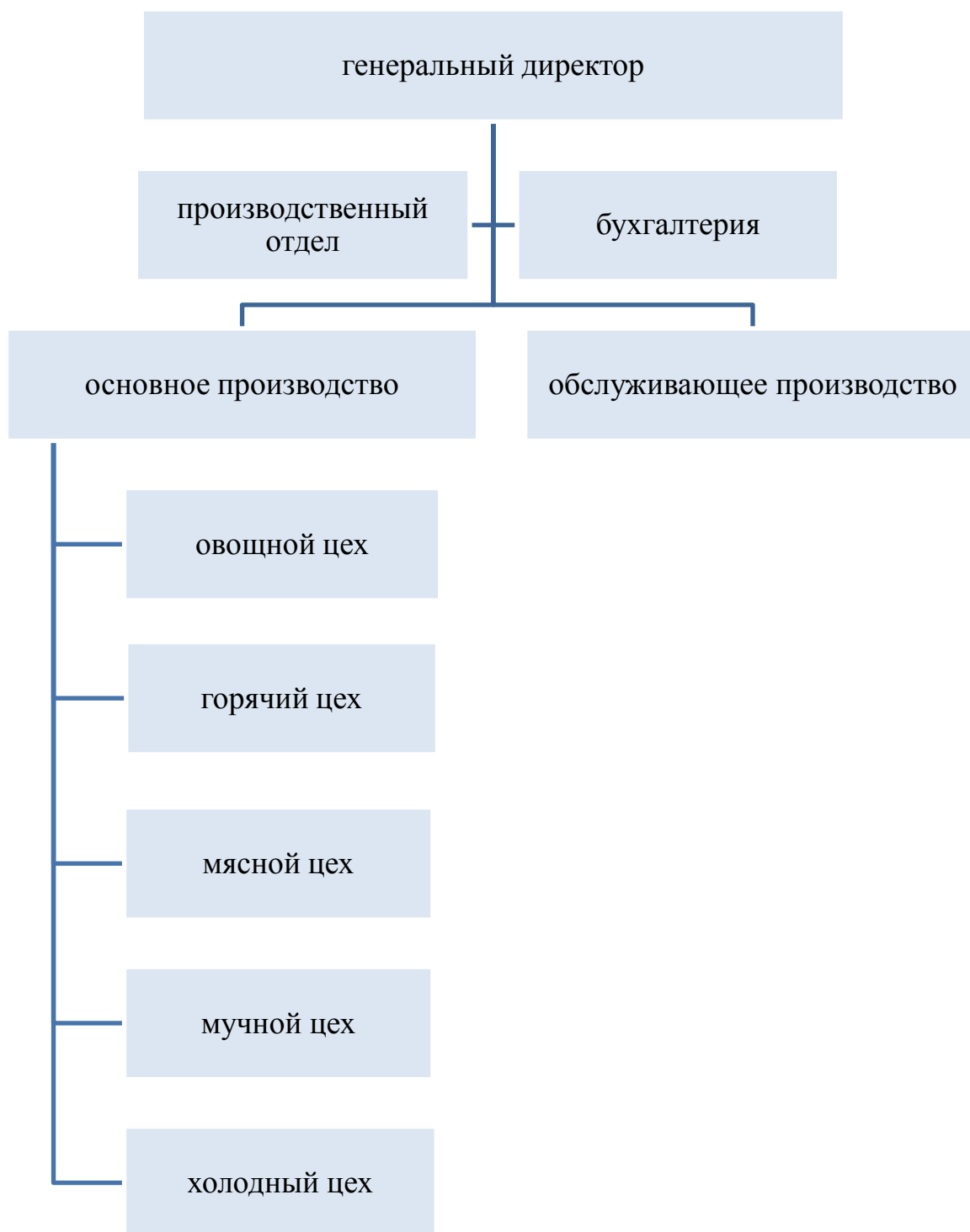


Рисунок 2.1 – Производственная структура ИП «Ткачева С.В.»

Распределение полномочий и ответственности можно представить следующим образом:

- администрация - совокупность лиц, руководящих действиями персонала ИП «Ткачева»;
- бухгалтерия – это самостоятельное структурное подразделение, которое осуществляет бухгалтерский учет, ведет составление отчетности и проводит контроль за соблюдением финансовой дисциплины;
- производственный отдел - контролирует выполнение плана отгрузки продукции по объему и ассортименту; договорных обязательств и планов поставок продукции потребителям. Подразделяется на основное и обслуживающее производство.

Основное производство включает в себя:

- овощной цех, осуществляющий первичную обработку овощей и изготовление овощных полуфабрикатов;
- мясной цех, предназначен для обработки мяса и изготовления полуфабрикатов;
- мучной цех, предназначен для выпечки булочных и мучных кондитерских изделий, тортов, и пирожных;
- горячий цех, предназначен для приготовления первых, вторых и других горячих блюд и напитков;
- холодный цех, осуществляющий изготовление, порционирование, оформление холодных блюд и закусок.

Высшим органом управления ИП «Ткачева С.В.» является общее собрание участников общества. Общее собрание правомочно принимать решение по любым вопросам деятельности общества, созывается по мере необходимости, но не реже одного раза в полугодие.

Организационная структура ИП «Ткачева С.В.» представлена на рисунке в Приложении 1.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется гендиректором. Контроль за деятельностью предприятия осуществляет ревизор, избираемый Общим собранием сроком на три года.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно гендиректору, несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, своевременное составление и предоставление достоверной отчетности, осуществляет контроль за движением имущества. В его подчинении находятся:

- бухгалтер, ведет документацию финансово-хозяйственной деятельности;
- бухгалтер - калькулятор, определяет себестоимость продукции, ведет документацию по учету затрат на производство;
- бухгалтер - кладовщик, ведет учет и контролирует движение продукции, полуфабрикатов и товаров.

Заведующий производством осуществляет руководство производственно - хозяйственной деятельностью предприятия. В его подчинении находятся:

- производственный персонал - повар;
- обслуживающий персонал - официант, буфетчица, кассир и раздатчица;
- технический персонал - осуществляющий уборку и дезинфекцию цехов, погрузку и транспортировку продукции, поставку товаров и полуфабрикатов для производства продукции (уборщица, посудомойщица, грузчик, водитель).

Технолог - организует, контролирует и совершенствует технологический процесс.

Анализ основных экономических показателей за 2013г.-2015г., приведенных в таблице 2.1, показал, что на предприятии ИП «Ткачева С.В.» объем выпущенной продукции в 2014 году увеличился на 9898 тыс. руб., а в 2015 году сократился на 11606 тыс. руб.

Таблица 2.1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
ИП «Ткачева С.В.» за 2013 г.-2015 г.

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение			
		2013г	2014г	2015г	Абсолютное +/- (тыс. руб.)		Относительное (%)	
					2014/ 2013	2015 /2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Объем выпускаемой продукции тыс. руб.	12684	22582	10976	9898	-11606	178,4	48,61
2	Выручка от продажи продукции тыс. руб.	12391	22318	10759	9927	-11559	180,11	48,21
3	Среднесписочная численность работников, чел.	24	35	21	11	-14	145,83	60
4	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	895,5	1228,5	1301,5	333	73	137,19	105,94
5	Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	457,5	782	505,5	324,5	-276,5	170,93	64,64
6	Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	807	950,5	563	143,5	-387,5	117,78	59,23
7	Материальные затраты на выпуск продукции тыс. руб.	6746	14033	6824	7287	-7209	208,02	48,63
8	Себестоимость продукции (работ, услуг) тыс. руб.	13805	15079	7839	1274	-8040	109,23	46,68
9	Прибыль от продажи продукции тыс. руб.	-2182	1080	481	3262	-599	-49,5	44,54
10	Чистая прибыль, тыс. руб.	-1892	565	429	2457	-136	-29,86	75,93
11	Производительность труда, тыс. руб.	528,5	645,2	522,67	116,7	-122,5	122,08	81,01
12	Материалоотдача, тыс. руб.	1,88	1,61	1,61	-0,27	0	85,59	99,95
13	Материалоемкость, тыс. руб.	0,53	0,62	0,62	0,09	0	116,84	100
14	Фондоотдача, руб.	14,16	18,38	8,43	4,22	-9,95	129,78	45,88
15	Фондоемкость, руб	0,07	0,05	0,12	-0,02	0,06	77,06	217,9
16	Уровень рентабельности, %	-0,14	0,04	0,06	0,18	0,02	-0,29	1,5
17	Рентабельность продаж, %	-15,27	2,53	3,99	17,8	1,46	-0,17	1,58

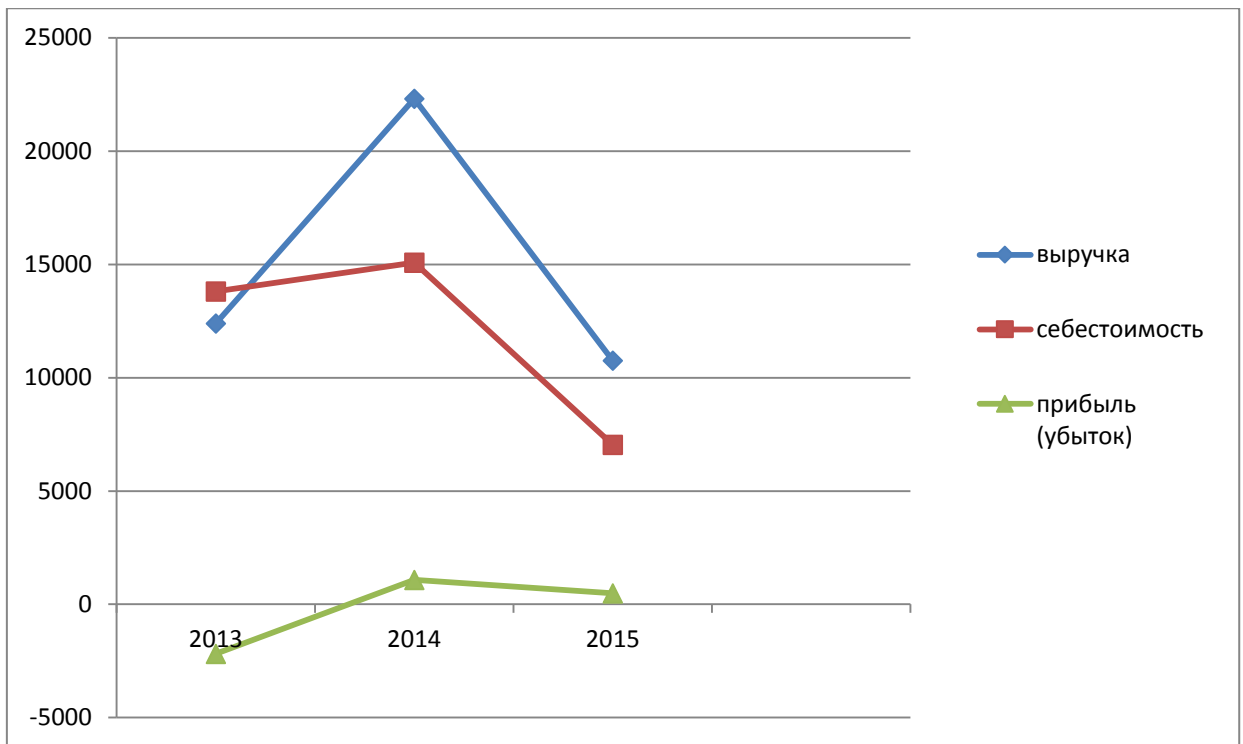


Рисунок 2.3 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли (убытка) ИП «Ткачева С.В.» за 2013 -2015 года, тыс. руб.

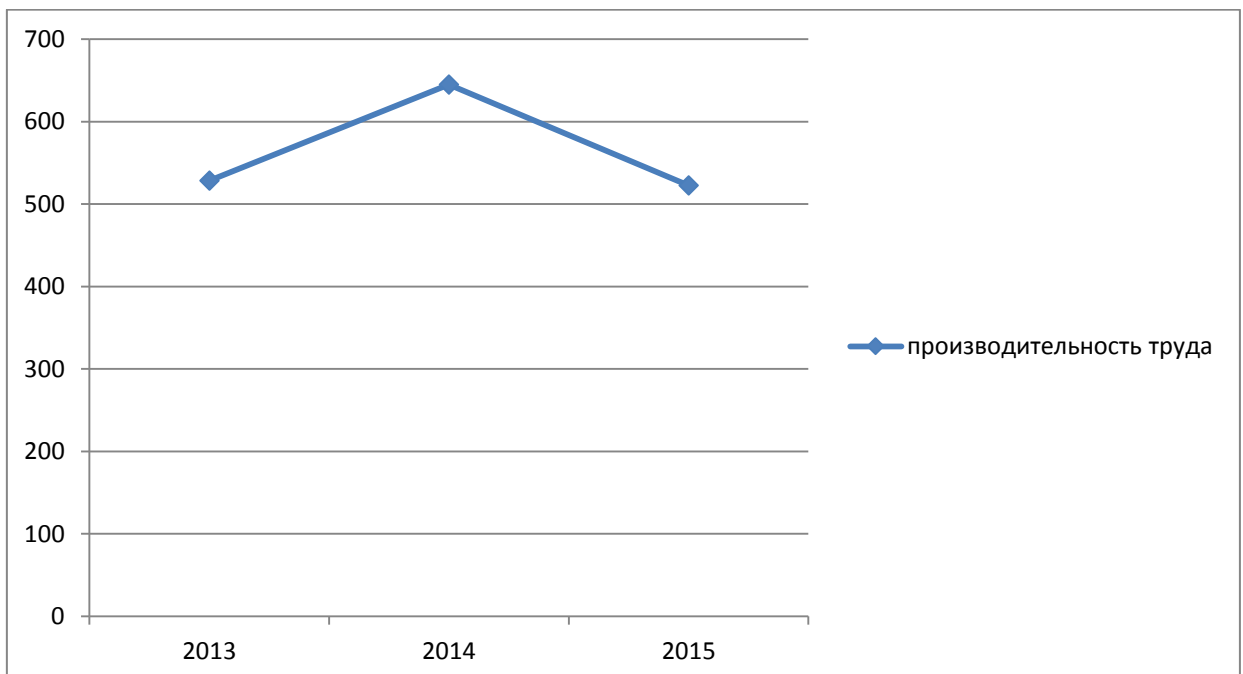


Рисунок 2.4 – Динамика производительности труда ИП «Ткачева С.В.» за 2013 -2015 года, тыс. руб./ чел.

Выручка от продаж - это основной финансовый ресурс, который предприятие использует для осуществления своей хозяйственной и инвестиционной деятельности.

Анализируя динамику выручки от продаж, приведенных в таблице 2.1, мы видим, что максимальная выручка от продажи продукции в 2014 году составила 22318 тыс. руб., в 2013 году выручка составила 12391 тыс. руб., в 2015 году ее величина равнялась 10759 тыс. руб.

Из анализа выручки от продаж продукции, мы видим сокращение: - объема производства; - среднесписочной численности рабочих до 21 человека в 2015 году, что составило 60%; - производительности труда на 122,53 тыс. руб./чел.; снижение объема выпускаемой продукции.

За исследуемый период с 2013 года по 2015 год наблюдается увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов, представленных в таблице 2.1 и рис. 2.5. Это говорит об увеличении долгосрочных вложений ИП «Ткачева С.В.» в основные производственные фонды.

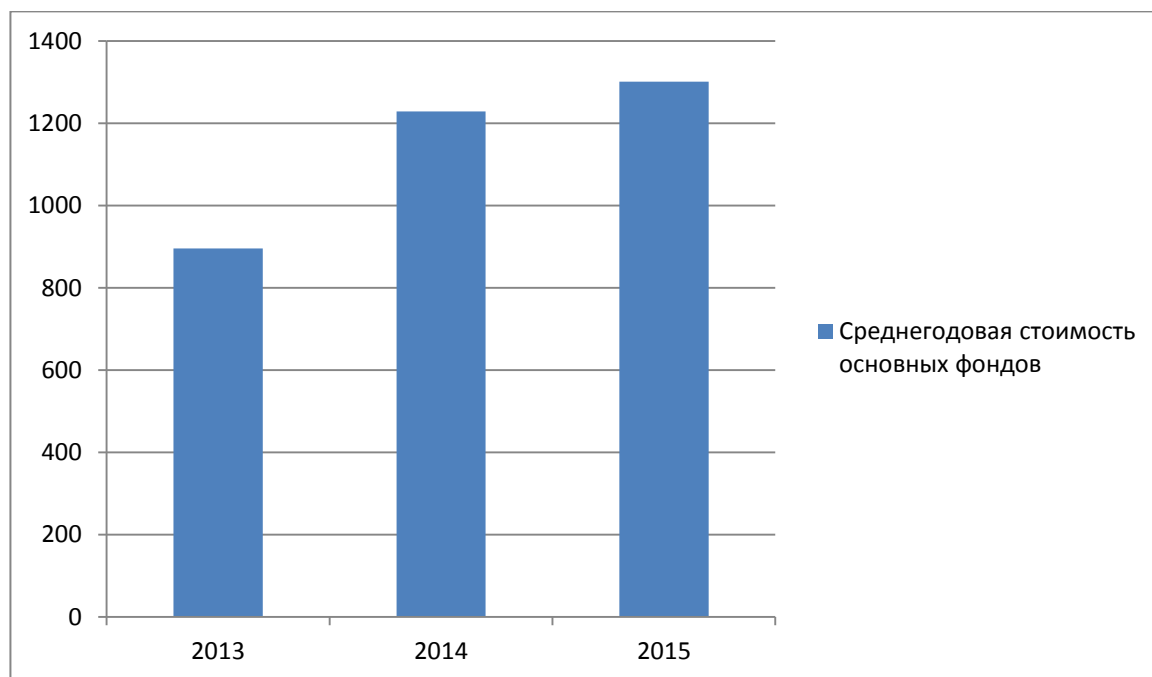


Рисунок 2.5 – Динамика изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов, тыс.руб.

Дебиторская задолженность в 2015 году сократилась на 276,5 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, которая составила 782 тыс. руб. (см. таблицу 2.1 и рис. 2.6). Это свидетельствует об уменьшении величины отвлеченных средств, но это также может являться следствием расторжения контрактов с основными клиентами.

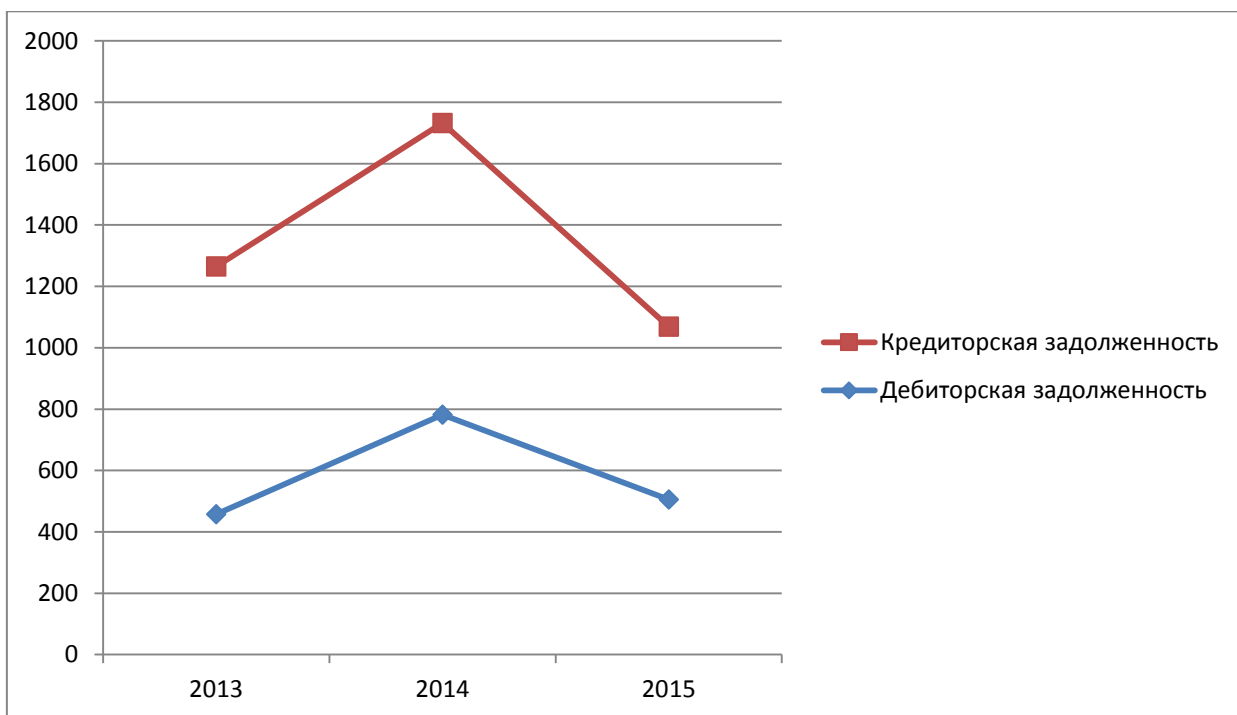


Рисунок 2.6 - Среднегодовые величины дебиторской и кредиторской задолженностей, тыс. руб.

На основании данных в таблице 2.1 и на рисунке 2.6 видно, что величина кредиторской задолженности в 2015 году уменьшилась на 387,5 тыс. руб., что составило 59,23%, мы можем говорить о положительной динамике в повышении финансовой устойчивости предприятия.

В исследуемом периоде 2013 г по 2015 г ИП «Ткачева С.В.» на основании данных табл. 2.1, уменьшились - материальные затраты на 7209 тыс. руб. (48,63%); - себестоимость продукции на 8048 тыс. руб. (46,68%) в связи с сокращением объема выпускаемой продукции в 2015 году.

В результате роста себестоимости и нерационального использования ресурсов в 2013 году, согласно табл. 2.1, был зафиксирован отрицательный финансовый результат -2182 тыс. руб.

Прибыль от продажи продукции в 2014 году возросла до 1080 тыс. руб. Из-за уменьшения спроса на продукцию в 2015 году, прибыль от продажи продукции уменьшилась на 599 тыс. руб., и была равна 481 тыс. руб.; чистая прибыль уменьшилась на 136 тыс. руб. и составила 429 тыс. руб., (75,93%)

ИП «Ткачева С.В.», на протяжении исследуемого периода, более рационально и эффективно использовали имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, о чем свидетельствуют показатели материалоотдачи, а так же незначительно возросли показатели материалоемкости, что связано с увеличением объема продукции и ростом цен на сырье, смотри табл. 2.1.

Об ухудшении использования основных средств ИП «Ткачева С.В.», свидетельствуют показатель фондоотдачи в 2015 году, которые уменьшился на 9,95 тыс. руб. при одновременном рост фондоемкости на 0,06 тыс. руб.

В целом говоря о результатах работы исследуемого предприятия и анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ИП «Ткачева С.В.», мы можем сказать, что они положительные и позволяют прогнозировать положительные тенденции развития.

Главная цель анализа финансово-хозяйственной деятельности ИП «Ткачева С.В.» - своевременно выявлять и устранять недостатки и находить резервы улучшения финансово-хозяйственной деятельности.

В дальнейшем нам необходимо проанализировать затраты на транспортировку продукции по ИП «Ткачева С.В.» и выявить резервы их снижения. Для этого мы рассмотрим, каким образом осуществляется транспортировка грузов, какой используется транспорт, на сколько эффективно он используется, существуют ли простои или какие другие проблемы.

2.2 Анализ затрат на транспортировку продукции предприятия

Для анализа затрат на транспортировку продукции нам необходимо знать о классификации транспортной системы в организационной структуре ИП «Ткачева С.В.», находящейся в подчинении заместителя генерального директора:

- технические службы – гараж автомобильного транспорта, ремонтно-механические мастерские, склад ГСМ;
- служба управления транспортом - отдел по организации перевозок.

Поддержание автотранспорта в исправном состоянии при своевременном материально-техническом обеспечении является главной задачей технических служб ИП «Ткачева С.В.».

Для доставки продукции до ИП «Ткачева С.В.» и до покупателей существует отдел организации перевозок. Основной функцией отдела по организации перевозок, является маршрутизация собственного транспорта и привлеченного.

В отношении транспорта, используемого для доставки товарной продукции между складами поставщиков и ИП «Ткачева С.В.», проводилась оценка эффективности работы транспортной службы.

Для расчетов, была произведена выборка информации только по использованию транспорта по доставке товарной продукции, в виду того, что собственный транспорт используется не только для доставки продукции, но и доставки сырья, материалов и других внутренних перемещений.

Транспортный парк, который использует ИП «Ткачева С.В.» состоит из 13 единиц автотранспорта, включая спецтехнику. Распределение автотранспорта происходит по схеме: для перевозки товарной продукции до ИП выделяют 4 единицы автотранспорта; 2 автомобиля – это спецтехника, 2 автомобиля закреплены за ИП «Ткачева С.В.» и осуществляют различную разъездную работу; остальные 5 единиц автотранспорта осуществляют доставку продукции до ИП «Ткачева С.В.». Для доставки продукции до точек

реализации дополнительно привлекается автотранспорт сторонних организаций.

В настоящее время система планирования перевозок в ИП «Ткачева С.В.» отсутствует, транспортные подразделения на предприятии не систематизированы и слабоуправляемые. Это связано с отсутствием регламентирующих документов, определяющих деятельность подразделения, взаимодействием заинтересованных служб (отдел поставки продуктов), не определены сроки и способы предоставления информации для надлежащего планирования транспорта. Системой планирования перевозок, занимается отдел сбыта.

Отдел по организации перевозок, в настоящее время, вынужден выполнять текущие задачи диспетчера, не выполняя своих прямых функций по планированию перевозок в ИП «Ткачева С.В.». Хотя 80% автотранспорта ИП «Ткачева С.В.», оборудовано средствами GPS - навигации, контроль водителей на маршруте отсутствует, не проводится систематический анализ пробега автомобилей и учета рабочего времени водителей на маршруте. В связи с отсутствием контроля и систематического анализа со стороны администрации за водителями, нарушившим график отгрузки и доставки продукции, штрафные санкции к нарушителям не применяются.

На предприятии применяется повременная оплата труда за фактически отработанное время. Система мотивации сотрудников транспортных служб в зависимости от результатов труда отсутствует.

Анализ и оценка производительности автотранспорта по доставке товарной продукции приведены к базовой грузоподъемности транспорта 4 тонны, при использовании на доставке автомобилей разной грузоподъемности.

Данные по соотношению автотранспорта в структуре доставки по объемам перевозок товарной продукции ИП «Ткачева С.В.» собственным и привлеченным автотранспортом приведены в таблице 2.2 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.2 - Объем перевозок продукции собственным и привлеченным транспортом

№ п/п	Показатели в 2015г				
	Автотранспорт	Количество доставок	Доля каждого вида, %	Объем перевезенной продукции, тонн	Доля в общем объеме перевезенной продукции, %
1	Автотранспорт				
2	Транспорт ИП «Ткачева»	728	60,00%	1923,67	63,50%
3	Автотранспорт сторонних организаций	484	40,00%	1107,75	36,50%
4		1212	100,00%		

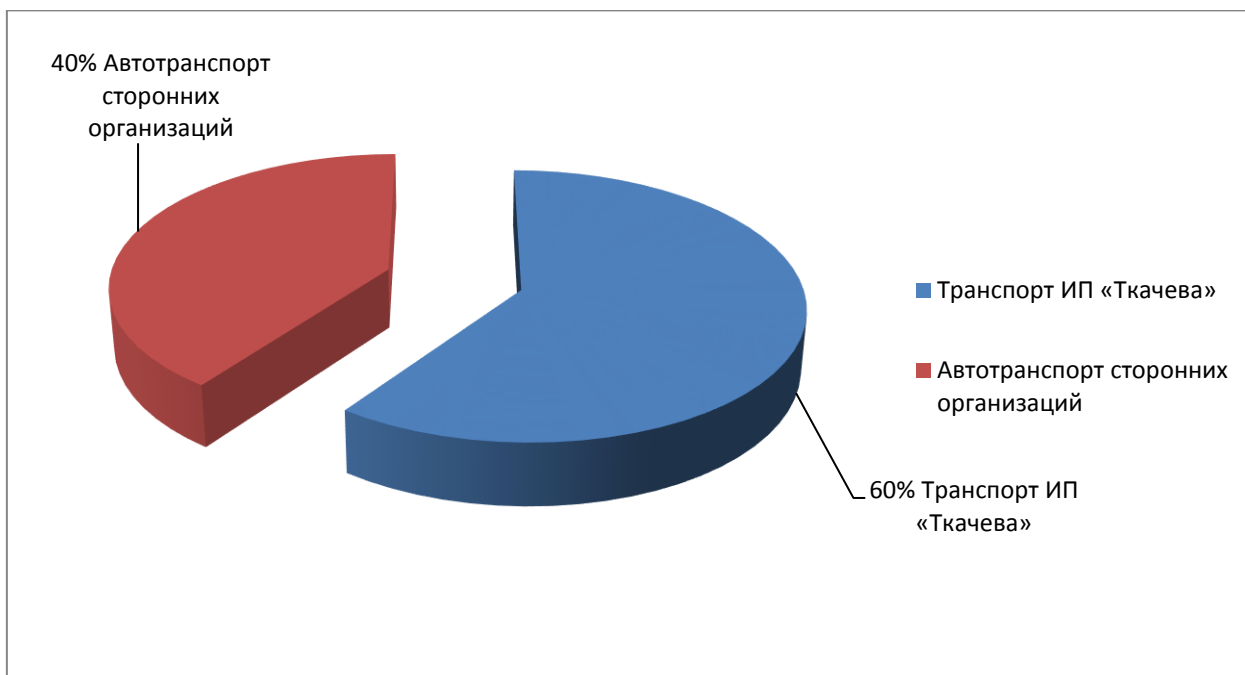


Рисунок 2.7 – Структура перевозок автомобильным парком ИП «Ткачева С.В.» и сторонних организаций

Из показателей таблицы 2.2 и рисунка 2.7 мы видим, что за 2015 год доля в общей структуре используемого автопарка в части собственного

транспорта составила 60 %, а привлеченного транспорта 40 %. Собственный автотранспорт в общем объеме перевезенной продукции был задействован в среднем на 54 %, остальные 46 % автотранспорта, закрепленного за процессом доставки товарной продукции, находился в ремонте.

За 2015 год 63,5 % всей отгруженной продукции было перевезено собственным автотранспортом, 36,5 % товарной продукции привлеченным автотранспортом.

Ниже опишем порядок планирования маршрутов и соответственно транспортных затрат по доставке продукции.

В первую очередь и в более полном ассортименте выполняются заявки, поданные фабриками и магазинами по доставке продукции собственным автотранспортом, чем объясняется более высокая плотность отгрузки собственного автотранспорта. При планировании показателя плотности отгрузки и маршрутов автотранспорта учитывается количество точек привоза на доставку.

Например: в среднем, 1 машина за один день может выполнить заявки 10-15 магазинов, в зависимости от дальности маршрута и доставить продукцию до места назначения вовремя и указанном объеме.

Планирование транспортных затрат осуществляется на основе данных тех маршрутов по которым производится доставка на основании поступивших заявок от отдела сбыта. При отсутствии некоторых видов продукции, машины вынуждены отправляться недозагруженными.

Стандартизованные маршруты применяются при планировании маршрутов по доставке продукции, с учетом специфики поставщиков и времени доставки. Очередность отгрузки автотранспорта определяется на складах предприятия, исходя из удаленности маршрутов доставки, что позволяет планировать сами доставки и подачу необходимого транспортного средства под загрузку.

При действующем процессе планирования маршрутов доставки продукции, логистическая производительность доставки по поставщикам неравномерна.

Сравнительные данные за 2015 год об использовании автотранспорта по поставщикам, на основании удельной себестоимости доставки на 1 тонну грузооборота приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Данные об использовании автотранспорта по поставщикам

№ п/п	Поставщик	Средняя величина транспортных затрат на всю перевезенную продукцию в год, руб.		
		Доставка продукции со склада собственным транспортом	Доставка продукции со склада привлеченным транспортом	Доставка продукции с фабрики собственным транспортом
1	Магазин «Магнит»	1298304	162138	1938262
2	Магазин «Пятерочка»	1012551	246027	2039771
3	Рынок «Ларина»	972668	150987	1967238
4	Фабрика «Сладко»	1102804	426696	1940446
5	Молоко-завод «Благовещенский»	1890771	6226888	3691378
6	Фабрика качества	1356173	730427	1551769
7	Пекарни г Тольятти	1302036	389827	2188144

Так как отсутствует возможность получение данных по транспортным затратам на каждую единицу собственного автотранспорта, при расчетах эффективности использования автотранспорта применены средние показатели. По данным таблицы 2.3 удельная себестоимость автотранспортных затрат рассчитана на всю привезенную продукцию. Реальные затраты на 1 тонну грузооборота будут выше, если осуществлять самовывоз продукции со всех складов предприятий.

Очевидно, что использование собственного автотранспорта по доставке продукции ИП «Ткачева С.В.» нецелесообразно и экономически затратное,

согласно данным таблицы 2.3. Издержки на доставку продукции ИП «Ткачева С.В.» напрямую от поставщиков выше, чем суммарные затраты по доставке продукции ИП «Ткачева С.В.» со складов поставщиков и далее привлеченным транспортом.

Далее проведен анализ автотранспортных издержек при доставке продукции собственным автотранспортом на основании полученных данных.

Задействованный собственный автотранспорт на доставке продукции имеет средние затраты 5426,65 руб. один автомобиль в день.

При использовании всех машин, средние затраты на одну машину могли бы составить 2644,22 руб.

Реальные затраты будут выше, так как затраты рассчитаны без амортизации транспорта. Структура транспортных издержек в 2015 году включает в себя затраты на заработанную плату водителей, которые составили 42 %, это объясняется тем, что средняя продолжительность рабочего времени водителей автотранспорта находящегося в собственности ИП «Ткачева С.В.» составляет 16 - 20 часов.

Причины переработок обусловлены существующей практикой доставки продукции ИП «Ткачева С.В.».

Анализируя расчеты текущих затрат, по данным таблицы 2.2, на весь собственный автотранспорт ИП «Ткачева С.В.», закрепленный по доставке товарной продукции, использовался в 2015 году только на 54%.

К сожалению фактические средние транспортные затраты на одну машину в два раза больше планируемых показателей. Такой уровень затрат делает использование автотранспорта ИП «Ткачева С.В.» нерентабельным и значительно увеличивает себестоимость продукции.

Поэтому следует проанализировать стоимость привлеченного автотранспорта. Анализ стоимости привлеченного автотранспорта, оказывающего услуги ИП «Ткачева С.В.» по доставке продукции представлен в таблице 2.4

Таблица 2.4 Стоимость привлеченного автотранспорта по поставщикам

№ п\п	Город	Средняя стоимость привлечения машины, руб. в год
1	Магазин «Магнит»	593000
2	Магазин «Пятерочка»	903000
3	Рынок «Ларина»	795700
4	Фабрика «Сладко»	565200
5	Молоко-завод «Благовещенский»	600000
6	Фабрика качества	1119200
7	Пекарни г Тольятти	663000

Как видно из таблицы 2.4 стоимость услуг привлеченного автотранспорта варьируется от 565200 руб. до 1119200 руб. В виду того, что для доставки продукции ИП «Ткачева С.В.» необходимо использовать автотранспорт, оборудованный холодильными установками. Цены на услуги такого автотранспорта зависят от наличия данного автотранспорта в регионе и его востребованности.

В среднем процент загруженности автотранспорта составляет около 70%. Выявленные недостатки и пути их устранения отражены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Выявленные проблемы и недостатки

№ п\п	Выявленная проблема	Причина	Следствие	Что нужно делать
1	Постоянные переработки водителей	Задержка автотранспорта на загрузке из-за отсутствия продукции	Несвоевременное предоставление информации диспетчером по наличию машин на следующий день	Выстроить процесс по координации работы отдела сбыта, перевозок и производства
2	Низкая плотность отгрузки автотранспорта	Отдел сбыта планирует маршруты на основании поступивших заявок а не выписанных ТГН	По факту заявки выполняются не в полном объеме и машины уезжают полупустые.	Планировать маршруты по фактическим собранным заявкам.
3	Возврат продукции на склады	Водители не успевают доставить товар в течении дня	Истекают сроки годности продукции. Увеличение транспортных затрат	Своевременно загружать машины на складах

В результате анализа затрат на транспортировку продукции по ИП «Ткачева С.В.» выявлено:

- неэффективное использование собственного автотранспорта;
- удельный вес использования собственного автотранспорта составил не более 54%;
- рабочее время водителей в 2 — 2,5 раза превышает нормативные показатели;
- по ИП «Ткачева» отсутствует система контроля водителей на маршруте;
- диспетчеры не полностью владеют информацией о времени привоза продукции;
- согласно схеме выполнения заявок, основная доставка продукции происходит в ночное время;
- планируемая загрузка машин осуществляется с 23:00 часов;
- не своевременное поступление заявок от отдела сбыта на доставку продукции;
- недостаточное количество рабочего персонала в ночное время на складах;
- транспорт простаивает в ожидании отгрузки, доставка продукции на ИП «Ткачева» проходит с опозданием;
- водители автотранспорта имеют значительные переработки за месяц до 80 %.

Перечисленные проблемы и недостатки влекут за собой необоснованные затраты. Поэтому необходимо предприятию провести ряд мероприятий, которые позволили бы снизить как затраты на транспортировку, так и в целом совокупные затраты.

3 Разработка мероприятий по снижению затрат на транспортировку продукции ИП «Ткачева С.В.»

3.1 Мероприятия по снижению транспортных затрат

В результате исследований, проведенных в главе 2, мы, опираясь на научно-теоретические основы главы 1, выдвигаем ряд предложений и мероприятий, которые будут направлены на снижение транспортных затрат нашего исследуемого предприятия.

Как мы выяснили, на предприятии ИП «Ткачева С.В.» деятельность по доставке сырья и отгрузке готовой продукции, то есть снабженческо-сбытовая деятельность организована недостаточно эффективно.

Были выявлены следующие недоработки и недостатки в этой работе:

1. У водителей наблюдается переработка по времени. Причем такая переработка отмечена практически у всех водителей и происходит достаточно часто, практически постоянно. Около 80% от нормы составляют переработки водителей. К чему это приводит? Это приводит к тому, что диспетчерская служба не может своевременно получать и предоставлять информацию о наличии свободных транспортных средств, которые могут быть задействованы на следующий день. Такая неинформированность не позволяет скоординировать работу отдела сбыта и организовать перевозки так, чтобы доставка продукции была бесперебойной.

2. В автомобилях (транспортных средствах) отмечена низкая плотность загрузки, в пределах 60-65%. Такая ситуация приводит к тому, что машины уезжают на маршрут не до конца загруженные и не выполняют заявки в полном объеме, или выполняют их несвоевременно. Поэтому необходимо маршруты планировать более тщательно по тем заявкам, которые фактически поступили.

3. Большое количество продукции возвращается на склад. В

результате несвоевременного выполнения заявки или её неполного выполнения часть продукции не принимается покупателем и возвращается на склад. В результате нарушается срок хранения продукции, так как продукция, поставляемая ИП «Ткачева С.В.» имеет определенный срок годности.

Таким образом, общий вывод о недостатках работы транспортного подразделения ИП «Ткачева С.В.» свидетельствует о несистемном управлении, отсутствие анализа работы и т.д., что ведет в росту транспортных расходов. Поэтому для повышения эффективности работы данного структурного подразделения необходимо внедрить ряд мер, направленных на снижение затрат на транспортировку продукции.

В качестве мероприятий нами выдвинуты следующие предложения:

С целью координации работы отдела сбыта и ликвидации у водителей переработки по времени - Мероприятие 1 - Определение целевой логистической стратегии и соответственно формулирование логистических задач, приоритетной из которых является снижение совокупных операционных логистических затрат;

С целью повышения плотности загрузки автотранспорта - Мероприятие 2 - Внедрение системы премирования работников, основанной на оценке выполнения сотрудниками ключевых показателей деятельности KPI;

С целью ликвидации возврата продукции на склады - Мероприятие 3 – замена (или привлечение большего количества) стороннего транспорта к перевозкам.

Ниже опишем наши предложения более подробно. Мероприятие 1 - Определение целевой логистической стратегии. Так как предприятие ИП «Ткачева С.В.» ориентировано на территориальное расширение рынка заказчиков и поставщиков, через увеличение ассортимента продукции, то ему необходимо определить свою логистическую стратегию и сформулировать стратегическую цель. Для этого ему необходимо определить

корпоративную стратегию роста. В таком случае предприятие будет ориентировано на достижение следующих целей: предоставление клиентам качественного логистического сервиса; организация слаженной работы подразделений компании; формирование системы стимулирования персонала путем внедрения системы бонусов. Для реализации выбранной стратегии роста необходимо решить следующие логистические задачи:

- снижение совокупных операционных логистических затрат;
- повышение производительности логистической инфраструктуры;
- улучшение качества логистического сервиса;
- поддержание оптимальных затрат при сохранении качества уровня сервиса.

Зависимость реализации логистической цели через решение логистических задач представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Зависимость логистической цели и логистических задач

Ожидаемый эффект от внедрения данного мероприятия будет заключаться в следующем: снижение затрат на транспортировку является целевой задачей и данный показатель будет включен в целевые показатели премирования.

Предположительно снижение операционных логистических затрат в тактических задачах предприятия может достигать величины 3%, тогда затраты на транспортировку, исходя из структурного соотношения, также могут быть сокращены соответственно затраты на транспортировку продукции как до ИП «Ткачева С.В.», так и соответственно со складов этого предприятия.

Мероприятие 2 – Внедрение системы премирования работников, основанной на оценке выполнения сотрудниками ключевых показателей деятельности КРІ.

Суть данного мероприятия будет основываться на том, что премирование работника является дополнительным денежным вознаграждением сверх его основного заработка при достижении установленных показателей премирования. Установление порядка и размера таких показателей премирования будет определено Положением о премировании работников ИП «Ткачева С.В.».

Цель премирования по ключевым показателям деятельности КРІ – стимулировать сотрудников к выполнению определенных показателей и достижению эффекта по снижению затрат на транспортировку.

В рамках данного мероприятия рекомендуется включить в премирование работников, занимающих следующие должности: - начальник отдела логистики; - ведущий специалист по организации перевозок; - специалист отдела логистики; - заведующий складом; - кладовщик; - начальник гаража автотранспортных средств; - водитель; - главный специалист по продажам.

Использование данных показателей в премировании работников подразумевает применение методики, представленной на рис. 3.2:

Шаг 1 – определение планового (целевого) значения каждого показателя вышестоящим руководителем для своих подчиненных.

Целевое значение показателей рассчитывается исходя из статистики по данному показателю с учетом его улучшения.

Следует принимать во внимание реалистичность выполнения каждого показателя

Шаг 2 – определение планового (целевого) значения показателей для заместителей генерального директора

Шаг 3 – ознакомление своих подчиненных с перечнем показателей и их плановыми значениями каждый руководитель осуществляет до начала отчетного периода

Шаг 4 – подведение и оценка фактических результатов по каждому показателю осуществляется по итогам каждого отчетного периода.

Шаг 5 – определение размера показателей для руководителей и специалистов

определение размера показателей с точки зрения их приоритетности для руководителей и специалистов, с учетом того, что они отвечают как правило ни за один, а за несколько показателей

Для определения приоритетности показателей существуют специальные правила «взвешивания» этих показателей.

Рисунок 3.2 – Методика применения целевых показателей премирования на ИП «Ткачева С.В.»

Шаг 1 – определение планового (целевого) значения каждого показателя вышестоящим руководителем для своих подчиненных. Целевое значение показателей рассчитывается исходя из статистики по данному показателю с учетом его улучшения. Следует принимать во внимание реалистичность выполнения каждого показателя. Критериальные значения показателей могут и должны регулярно меняться, обеспечивая нужную динамику развития компании.

Шаг 2 – определение планового (целевого) значения показателей для заместителей генерального директора (по маркетингу и коммерческим вопросам) осуществляет генеральный директор. Предварительно он определяет критерии этих показателей. Остальные значения показателей для специалистов отдела продаж и отдела логистики определяют начальники отделов, а утверждают их соответственно заместители генерального директора по маркетингу и коммерческим вопросам.

Шаг 3 – ознакомление своих подчиненных с перечнем показателей и их плановыми значениями каждый руководитель осуществляет до начала отчетного периода.

Шаг 4 – подведение и оценка фактических результатов по каждому показателю осуществляется по итогам каждого отчетного периода. Руководитель всем подчиненным сообщает результаты оценки после подведения итогов. Указанные итоги подводят в соответствующих отчетах ответственные службы. А затем эти итоги предаются в бухгалтерию для начисления премии.

Шаг 5 – определение размера показателей с точки зрения их приоритетности для руководителей и специалистов, с учетом того, что они отвечают как правило, ни за один, а за несколько показателей. Для определения приоритетности показателей существуют специальные правила «взвешивания» этих показателей.

Опишем существующие правила взвешивания целевых показателей ИП «Ткачева С.В.»:

- наибольший вес присваивается показателю КРІ, который определяется важностью цели КРІ;
- нерелевантные, трудноизмеряемые, общие КРІ должны иметь не большой вес;
- КРІ не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%, если больше трех показателей;
- целые числа должны быть кратные 5;
- веса не должны быть одинаковые;
- сумма всех весов поставленных задач должна быть равна 100%.

Вес каждого показателя означает ту долю премии, на которую работник может рассчитывать при условии достижения нормативных значений по показателям.

Правила применения ключевых показателей деятельности КРІ на ИП «Ткачева С.В.» рассмотрим на конкретном примере применение данной системы премирования в работе снабженческо-сбытовых служб и обеспечении достижения результатов по снижению себестоимости и в том числе затрат на транспортировку.

Если водителям установить в качестве планового (целевого) значения показателя снижения транспортных затрат, как для водителей так и для другого технического персонала, вплоть до заместителя генерального директора величину 10%, то мы сможем получить суммарный эффект от снижения затрат на транспортировку продукции в размере 20000 рублей в год.

Ожидаемый эффект от внедрения данного мероприятия 2 будет заключаться в следующем: с целью достижения критериальных значений и выполнения целевых показателей работники транспортных служб будут реально добиваться снижения затрат путем ликвидации недозагрузки автотранспорта, снижения или полная ликвидация переработки водителей сверх нормы, своевременной доставки продукции в течение дня и снижения партий возврата от 10 до 60 тыс.рублей.

Мероприятие 3 – Замена собственного транспорта на привлечённый или увеличение доли привлечения стороннего транспорта (Приложение 2).

Как мы видели из анализа затраты на доставку продукции привлеченным транспортом ниже, чем собственным. Поэтому такое мероприятие может дать существенный эффект по снижению затрат на транспортировку. Если обратиться к цифрам п. 2.2, то получается, что привлекать транспорт выгоднее, чем содержать и использовать собственный.

Поэтому следующее мероприятие 3 будет заключать в том, что на маршруты, которые осуществляет собственный транспорт по доставке продукции, как на ИП «Ткачева С.В.», так и с его складов различным покупателям, мы привлечем сторонний транспорт в количестве 4 единиц. И будем использовать его на те 60%, которые приходится на использование собственного транспорта.

С учетом того, что разница между затратами на использование привлеченного транспорта и собственного составляет от 1500 до 2000 рублей, то мы можем получить экономию от 6000 рублей до 8000 рублей: $1500 \cdot 4 = 6000$ рублей в день, $2000 \cdot 4 = 8000$ рублей в день. Соответственно за месяц $6000 \cdot 22$ рабочих дней = 132000 рублей, $8000 \cdot 22$ рабочих дней = 176000 рублей.

3.2 Экономическая оценка внедряемых мероприятий

Экономическая оценка предложенных мероприятий будет рассмотрена как с точки зрения снижения затрат, так и улучшения других показателей.

Мероприятие 1 - Определение целевой логистической стратегии. Содержание данного мероприятия сводится к следующему. Так как предприятие ИП «Ткачева С.В.» ориентировано на территориальное расширение рынка заказчиков и поставщиков, через увеличение ассортимента продукции, то ему необходимо определить свою логистическую стратегию и сформулировать стратегическую цель.

Предположительно снижение операционных логистических затрат в тактических задачах предприятия может достигать величины 3%, тогда затраты на транспортировку, исходя из структурного соотношения, также могут быть сокращены соответственно затраты на транспортировку продукции как до ИП «Ткачева С.В.», так и соответственно сот складов этого предприятия.

А ту премиальную систему (мероприятие 2 - внедрение системы премирования работников, основанной на оценке выполнения сотрудниками ключевых показателей деятельности KPI), которую мы предложили в п.3.1, можно будет считать экономически обоснованной, если она обеспечит выполнение целевых показателей. При этом эта система премирования должна обеспечить работникам заработную плату достойного уровня, а условия премирования должны выполнять свою стимулирующую роль. Особо следует обратить внимание на то, что внедряемая система премирования должна адекватно восприниматься работниками, к которым она применяется. Поэтому важен момент адаптации к такой системе оценки труда и премирования.

Для оценки эффективности вводимой системы премирования необходимо оценить насколько качественно она выполняет свое функциональное назначение. Для этого проводится анализ на соответствие установленных целевых показателей тем задачам, которые решает предприятие и на правильность выбора исходной базы премирования. Также необходимо понять и оценить возможность внесения изменения в систему поощрения, материальную заинтересованность работника в результатах своего труда.

В процессе оценки воздействия системы премирования на изменение трудовых усилий работников надо изучить правильность той нормы, которая заложена в показателях, и обосновать размер поощрения с точки зрения соответствия величине трудового вклада.

Итак, будем считать внедряемую систему премирования экономически

обоснованной, если она приведет к выполнению целевых показателей.

Как мы уже сказали, что ожидаем эффект от внедрения данного мероприятия по следующим направлениям: с целью достижения критериальных значений и выполнения целевых показателей работники транспортных служб будут реально добиваться снижения затрат путем ликвидации недозагрузки автотранспорта, снижения или полная ликвидация переработки водителей сверх нормы, своевременной доставки продукции в течение дня и снижения партий возврата.

Если водителям установить в качестве планового (целевого) значения показателя снижения транспортных затрат, как для водителей так и для другого технического персонала, вплоть до заместителя генерального директора величину 10%, то мы сможем получить суммарный эффект от снижения затрат на транспортировку продукции в размере 20000 рублей в год.

По результатам внедрения третьего мероприятия мы планируем получить эффект по снижению затрат на транспортировку, и изменение структуры автопарка соответственно с соотношения собственный и привлеченный 60% на 40%, соответственно на 30% на 70%.

С учетом того, что разница между затратами на использование привлеченного транспорта и собственного составляет от 1500 до 2000 рублей, то мы можем получить экономию от 6000 рублей до 8000 рублей:

то есть возможную разницу в затратах 1500 рублей * 4 автомобиля привлеченных = 6000 рублей в день, или 2000 рублей * автомобиля привлеченных 4 = 8000 рублей в день.

Соответственно за месяц: возможную разницу в затратах 6000 рублей за 4 автомобиля * 22 рабочих дня = 132000 рублей в месяц, или 8000 рублей * 22 рабочих дня = 176000 рублей в месяц.

Ниже приведены предполагаемые результаты внедрения предлагаемых мероприятий по снижению затрат на транспортировку (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Ожидаемые результаты от внедрения предлагаемых мероприятий

№	Мероприятие	Эффект от внедрения
1	Определение целевой логистической стратегии	снижение операционных логистических затрат в тактических задачах предприятия может достигать величины 3%
2	Внедрение системы премирования работников, основанной на оценке выполнения сотрудниками ключевых показателей деятельности KPI.	Если водителям установить в качестве планового (целевого) значения показателя снижения транспортных затрат, как для водителей так и для другого технического персонала, в плоть до заместителя генерального директора величину 10%, то мы сможем получить суммарный эффект от снижения затрат на транспортировку продукции в размере 20000 рублей в год.
3	Замена собственного транспорта на привлечённый или увеличение доли привлечения стороннего транспорта.	С учетом того, что разница между затратами на использование привлеченного транспорта и собственного составляет от 1500 до 2000 рублей, то мы можем получить экономию от 6000 рублей до 8000 рублей: то есть возможную разницу в затратах 1500 рублей *4 автомобиля привлеченных = 6000 рублей в день, или 2000 рублей *4 автомобиля привлеченных = 8000 рублей в день. Соответственно за месяц: возможную разницу в затратах 6000 рублей за 4 автомобиля * 22 рабочих дня = 132000 рублей в месяц, или 8000*22 рабочих дня=176000 рублей в месяц.

Таким образом, мы считаем, что системный подход к снижению затрат на транспортировку, то есть внедрение сразу нескольких мероприятий позволит предприятию ИП «Ткачева С.В.» получить желаемый эффект, то есть снижение затрат на транспортировку от 140 тыс. до 180 тыс. рублей в месяц.

Заключение

По итогам исследования, проведенного в данной бакалаврской работе можно сделать следующие выводы.

Изучение теоретических основ логистических затрат и в частности затрат на транспортировку показало, что изучением данных определений и рассмотрением вопросов выделения и учета этих затрат из общей системы бухгалтерского учета занимаются многие ученые и в нашей стране и за рубежом, а именно:

- в основном авторы близки по определению и назначению логистических затрат и логистика;

- самое трудное в определении и учёте логистических затрат – это отсутствие выделенных статей и документов.

- понятие логистики, вошедшее в экономический и управленческий словарь, расширяется и обновляется;

- понятие логистических затрат взято к рассмотрению всеми авторами, освещающими эту тему и трактуется в основном близко друг к другу, и наполнено смыслом отнесения указанных затрат к виду затрат, связанных с перевозкой продукции, сырья и т.д.

- формулирование и выделение затрат на транспортировку из общего перечня затрат логистических имеет в своей основе процесс транспортировки и перевозки поступающего сырья и отгрузки готовой продукции.

В результате анализа затрат на транспортировку продукции по ИП «Ткачева С.В.» выявлено:

- неэффективное использование собственного автотранспорта;
- удельный вес использования собственного автотранспорта составил не более 54%;

- рабочее время водителей в 2 — 2,5 раза превышает нормативные показатели;

- по ИП «Ткачева» отсутствует система контроля водителей на маршруте;
- диспетчеры не полностью владеют информацией о времени привоза продукции;
- согласно схеме выполнения заявок, основная доставка продукции происходит в ночное время;
- планируемая загрузка машин осуществляется с 23:00 часов;
- не своевременное поступление заявок от отдела сбыта на доставку продукции;
- недостаточное количество рабочего персонала в ночное время на складах;
- транспорт простаивает в ожидании отгрузки, доставка продукции на ИП «Ткачева» проходит с опозданием;
- водители автотранспорта имеют значительные переработки за месяц до 80 %.

Перечисленные проблемы и недостатки влекут за собой необоснованные затраты. Поэтому для устранения выявленных проблем и недостатков в работе исследуемого предприятия автором были сделаны ряд предложений и мероприятий, которые необходимо внедрить в организации.

Так от мероприятия 1 ожидается снижение операционных логистических затрат в тактических задачах предприятия до 3%. От мероприятия 2 мы сможем получить суммарный эффект от снижения затрат на транспортировку продукции в размере 20000 рублей в год. От мероприятия 3 с учетом того, что разница между затратами на использование привлеченного транспорта и собственного составляет от 1500 до 2000 рублей, мы сможем получить экономию от 6000 рублей до 8000 рублей в день. Или от 132000 рублей до 176000 рублей в месяц соответственно. А в целом по трем мероприятиям от 140 тыс. до 180 тыс. рублей в месяц.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 31.01.2016) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей".

2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Электронный ресурс] - Часть 3. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 116 с.

3. Гаджинский А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. - М.: Дашков и К, 2010. - 484с. - ISBN 5-7856-0021-8.

4. Евтодиева Т.Е. Характерные особенности организационных форм логистики в условиях неэкономии. [Текст] : монография / Евтодиева Т.Е. ; науч. ред. Д.В.Чернова. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. – 168 с. ISBN 978-5-94622-347-8.

5. Канке А.А. Основы логистики [Текст] / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. - М.: КНОРУС, 2015. - 576 с. ISBN 978-5-406-00172-1. Режим доступа свободный:

<https://books.google.ru/books?id=iXskAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

6. Клевлин А.И., Моисеева, Н.К. Организация гармоничного производства (теория и практика): [Текст] учебное пособие . - М.: Омега-Л, 2003. = 360с. - ISBN 5-98119-065-5

7. Логистика / Б.А. Аникин [и др.]; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Проспект, 2010. – 406 с. – ISBN 978-5-392-01325-8.

8. Лукинский В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. – М. : Издательство Юрайт, 2016 – 359 с. ISBN

https://www.hse.ru/pubs/share/direct/demo_document/156003360

9. Миротин Л.Б. Транспортная логистика: учебник для транспортных вузов [Текст] / под общей редакцией Л.Б., Миротина. - М.: Издательство "Экзамен". 2003. - 512с. - ISBN 5-94692- 036-7

10. Неруш Ю. М. Логистика [Текст] / Ю. М. Неруш. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2011. - 520 с. - ISBN 978-5-392-5-01331-9.

11. Ольве Н. Г. Сбалансированная система показателей: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер ; пер. с англ. Э. В. Кондукова, И. С. Половица. - М. : Вильямс, 2006. - 304 с. – ISBN 5-8459-0917-1.

12. Перевозка экспортно-импортных грузов: организация логистических систем [Текст] / А. В. Кириченко [и др.] ; под ред. А. В. Кириченко. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2006. – 506 с. – ISBN 5–94723–783–0.

13. Проценко О. Д. Логистика // Большая российская энциклопедия: в 30 т. / председатель науч.-ред. совета Ю. С. Осипов; отв. ред. С. Л. Кравец. Т. 17. — М.: Большая российская энциклопедия, 2010. С.734 ISBN 978-5-85270-350-7 (т.17) ISBN 5-85270-320-6

14. Сарычева Т.В. Организационно - экономический механизм взаимодействия партнеров в системе обеспечения автосборочных заводов комплектующими изделиями: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2000, - 214 с. РГБ ОД, 61:00-8/986-7

15. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст]/ под.общ. ред. В.И., Сергеева. _ М.: Инфра-М, 2008. - 976с. - ISBN 978-5-16- 001675-7.

16. Современная логистика [Текст] / Д. Джонсон [и др.]. - 8-е изд. - М. : Вильямс, 2009. – 624 с. - ISBN 978-5-8459-0969-5.

17. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент [Текст] / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 192 с. – ISBN 978-5-16-003469-0.

18. Троицкая Н.А. Транспортно-технологические схемы перевозок отдельных видов грузов [Текст]: учебное пособие / Н.А., Троицкая, М.В., Шипилов. - м.: КНОРУС, 2010. - 232с. - ISBN 978-5-406- 00166-0.

19. Федоров Л.С. Общий курс транспортной логистики [Текст]/ Л.С., Федоров. В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов; под общ. ред. Л.С., Федорова. - 2-е изд., стер. - - М.: КНОРУС, 2013. - 312с. - ISBN 978-5-406-02677-9.

20. Шевлякова Е. М. Организационно-экономические резервы повышения эффективности сборочного производства (По материалам ОАО "АвтоВАЗ") : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Тольятти, 2004, - 207 с. РГБ ОД, 61:04-8/4346

21. Daniel R. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry [Text] / Daniel Roos, James P. Womack, Daniel T. Jones. – New York : Free Press, Reprint, 2007. – 352 p. – ISBN 0743299795 / 0-7432-9979-5.

22. Japanische Erfolgskonzepte: Kaizen, Kvp, Lean Production Management, Total Productive Maintenceshopfloor Management, Toyota Production Management, [Text] : Lean Development. – New York : Hanser Fachbuchverlag, 2011.- 352 p. ISBN 3446418830 / 3-446-41883-0

Приложения

Приложение 1

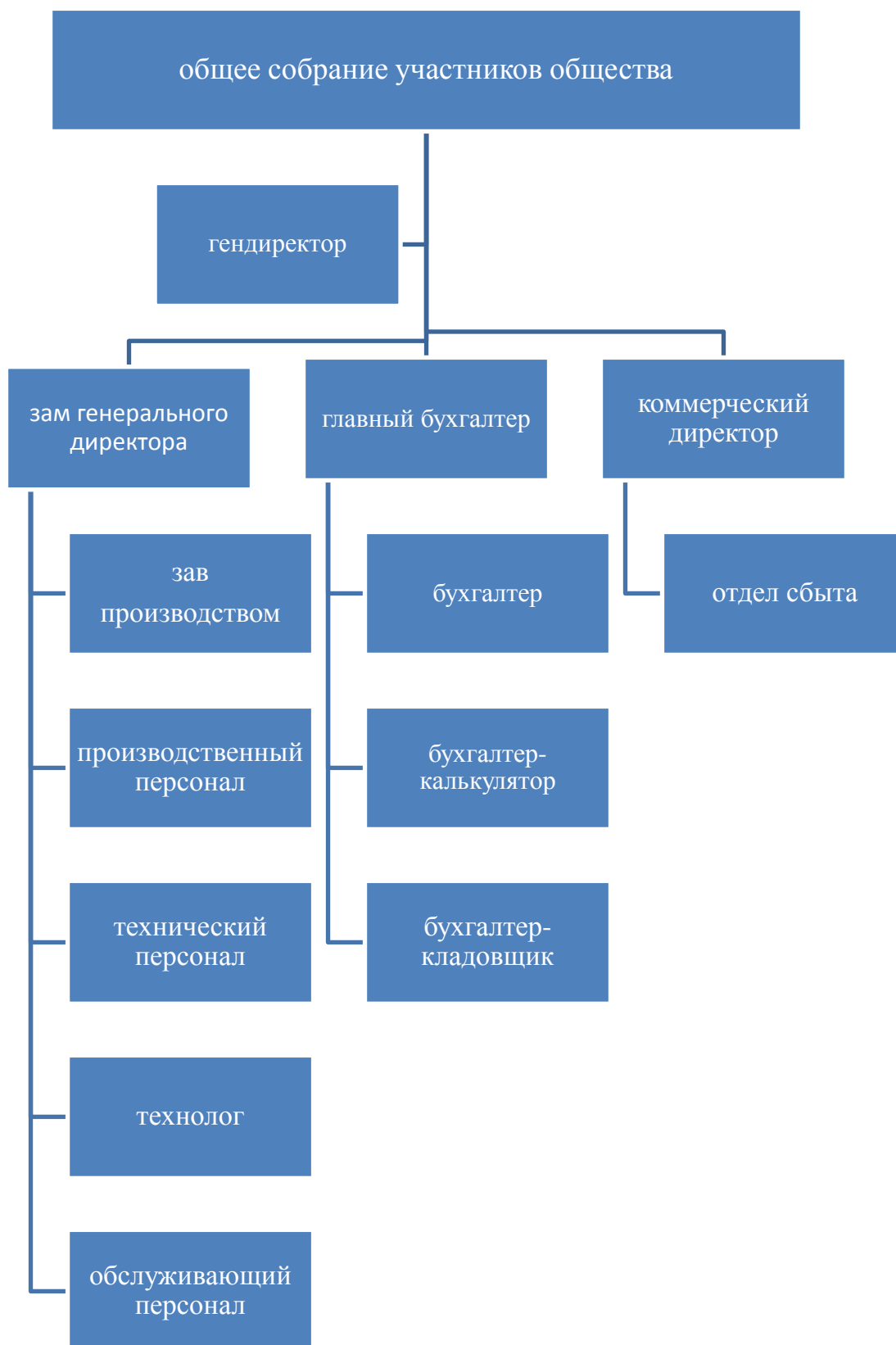


Рисунок 1 - Организационная структура ИП «Ткачева С.В.»

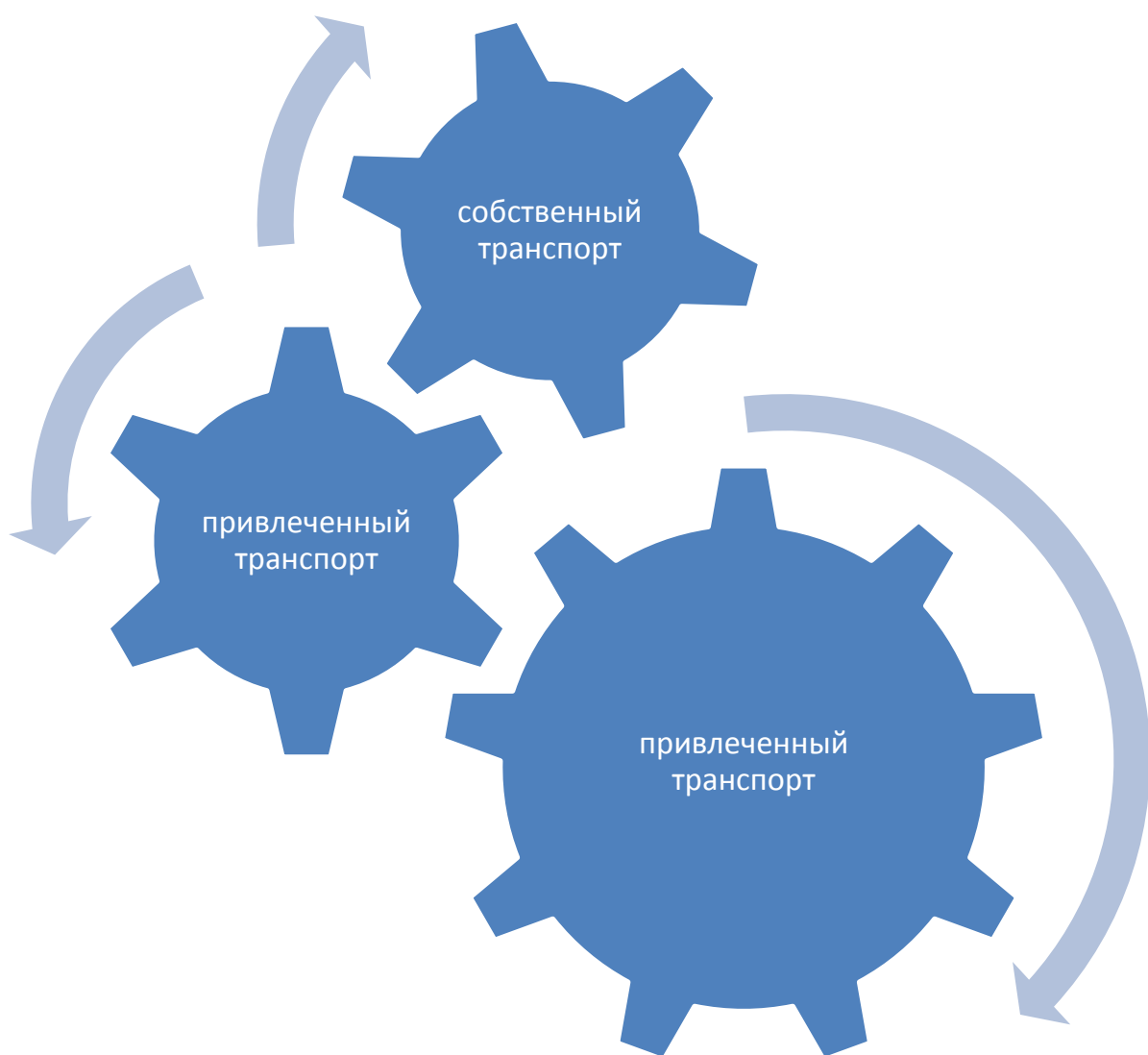


Рисунок 1 – Замена части собственного транспорта на привлеченный