

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

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

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по снижению логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ»

Студент

А.А. Бдицких

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

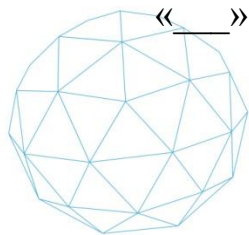
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«   » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Бдицких Алиса Александровна

Тема работы: «Разработка мероприятий по снижению логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ»»

Научный руководитель: преподаватель; Данилова Светлана Юрьевна

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по снижению логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ».

Объект исследования – ООО «ДВРЗ», основной вид экономической деятельности ООО «ДВРЗ» – торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями. Предмет исследования – логистический аутсорсинг как способ снижения логистических издержек.

Методы исследования – метод анализа и синтеза, метод сравнения, а также методы дедукции и индукции (обобщения).

Краткие выводы по бакалаврской работе: С технико-технологической точки зрения аутсорсинг функций отдела доставки ООО «ДВРЗ» даст следующие преимущества: при отсутствии специалистов или ресурсов внутри самой компании для выполнения специализированных задач, появится доступ к технологиям и решениям более высокого уровня, автоматически проявится возможность повысить надежность и качество обслуживания так как аутсорсинговая компания при заключении договора обеспечивает гарантии и отвечает за качество выполняемых работ. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных направлений снижения логистических издержек на основе аутсорсинга в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 в деятельности ООО «ДВРЗ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 38 источников. Общий объем работы, без

приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22,  
рисунков

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы логистических издержек и использования логистического аутсорсинга .....	8
1.1 Сущность и значение, виды логистических издержек предприятия.....	8
1.2 Использование логистического аутсорсинга для сокращения (снижения) логистических издержек .....	15
2 Оценка финансового состояния и логистических издержек ООО «ДВРЗ».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДВРЗ», оценка финансового состояния .....	21
2.2 Анализ логистических издержек ООО «ДВРЗ» .....	27
3 Пути сокращения (снижения) логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ» .....	41
3.1 Определение направлений снижения логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ».....	41
3.2 Экономическая эффективность использования аутсорсинга для снижения логистических издержек в ООО «ДВРЗ» .....	45
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	57

## Введение

Актуальность изучения роли логистики также связано с тем, что, по данным Международного валютного фонда, затраты на логистику составляют на уровне предприятий - от 4 % до более чем 30 % доходов, у европейских предприятий этот показатель колеблется в пределах от 9 % до 11 % [12].

Современные экономические исследования все больше приобретают прикладной характер, при котором важна не столько методологическая основа, сколько применимость и полезность в реальной практике. Менеджмент развивается с учетом актуальных тенденций в сфере бизнеса, учитывая реальную специфику и ориентацию деятельности субъектов рынка. В связи с развитием рынка, ростом конкуренции, усложняющимися условиями динамичной внешней среды, управление организацией становится сложнее и многофункциональнее, а, следовательно, все больше менеджеров ищут пути системного решения большинства управленческих задач.

В условиях повышенной конкуренции у предприятий возникает необходимость в разнообразии путей товародвижения и сокращения затрат на доставку товаров. Важнейший резерв экономии затрат в товарной цепи - это внедрение в практику хозяйственной деятельности инструментария логистического аутсорсинга.

Эффективная логистика позволяет в первую очередь повысить рентабельность компании за счет того, что снижаются себестоимость и логистические затраты.

Мировой опыт показывает, что сокращая логистические издержки на 1% производитель, импортер, экспортёр, эквивалентно увеличивает продажи на 10%.

Изучению проблематики логистических издержек посвящены работы таких авторов как Б.А. Аникин, Д.Дж. Бауэрсокс, В.В. Дыбская, Д.М.

Ламберт, В.С. Лукинский, Л.Б. Миротин, Ю.М. Неруш, В.И. Сергеев, С.А. Уваров и др.

Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью логистики и логистического аутсорсинга в нашей стране, именно логистический аутсорсинг, его использование могут стать основополагающим фактором для сбалансированного и стабильного развития российских предприятий, занимающихся производством, импортом-экспортом товаров, торговых сетей.

Целью исследования является разработка мероприятий по снижению логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ».

Для достижения вышеуказанной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и значение, виды логистических издержек предприятия;
- охарактеризовать возможности использования логистического аутсорсинга для снижения логистических издержек на основе аутсорсинга;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «ДВРЗ» и оценить его финансовое состояние;
- провести анализ логистических издержек ООО «ДВРЗ»;
- определить направления снижения логистических издержек на основе аутсорсинга в ООО «ДВРЗ»;
- рассчитать экономическую эффективность использования аутсорсинга для снижения логистических издержек в ООО «ДВРЗ».

Предметом исследования является логистический аутсорсинг как способ снижения логистических издержек.

Объект исследования – логистические издержки ООО «ДВРЗ».

Для решения поставленных задач в данной работе использованы такие методы исследования как: метод анализа и синтеза, метод сравнения, а также методы дедукции и индукции (обобщения).

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области логистики и логистического аутсорсинга.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных направлений снижения логистических издержек на основе аутсорсинга в деятельности ООО «ДВРЗ».

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников, приложений.

Во введении определена актуальность темы исследования, поставлена цель исследования и разработаны задачи.

В первой главе проведен анализ теоретических основ, определены сущность и значение, виды логистических издержек предприятия и охарактеризованы возможности использования логистического аутсорсинга для сокращения (снижения) логистических издержек на основе аутсорсинга.

Вторая глава построена на анализе данных ООО «ДВРЗ» и содержит в себе организационно-экономическую характеристику организации, оценку его финансового состояния, анализ логистических издержек ООО «ДВРЗ».

Третья глава является проектной. В ней представлены направления сокращения (снижения) логистических издержек на основе аутсорсинга в ООО «ДВРЗ» и рассчитана экономическая эффективность использования аутсорсинга для снижения логистических издержек в ООО «ДВРЗ».

В заключении работы сделаны основные выводы, предложены рекомендации.

# 1 Теоретические основы логистических издержек и использования логистического аутсорсинга

## 1.1 Сущность и значение, виды логистических издержек предприятия

В связи с данным фактором роль логистики в современном мире неумолимо растет, при том стоит заметить, что наряду с ростом интереса к логистике в западных компаниях, в российском бизнесе так же начинает зарождаться представление о важности и необходимости применения логистического подхода для грамотного управления компанией.

На сегодняшний день нет единого определения, способного описать термин «логистика», более того, ученые так и не определились с тем, какую сущность имеет данная субстанция. Классифицируя подходы к определению термина, можно выделить несколько основных: логистика как философия; как направление хозяйственной деятельности; как междисциплинарная наука; как процесс; как совокупность функций и так далее. В сущности, большинство определений не противоречат друг другу, однако рассматривают вопрос с разных сторон. Так, например, Сергеев В. И. определяет логистику как «направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными потоками в сферах производства и обращения». Данное определение делает акцент на логистике как виде деятельности в рамках процесса управления. Гаджинский В. И. в своем определении подчеркивает, что логистика - это больше, чем вид деятельности - это наука и трактует определение следующим образом: «Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями



последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации» [10].

В зарубежной науке термин «логистика» нередко отождествляется с управлением в целом, так Д. Дж. Баурсокс и Д. Дж. Клосс дают следующее определение: «Логистика - интегральный инструмент менеджмента, способствующий достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного (с точки зрения минимизации общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству товаров и услуг) управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств» [7].

На основании проведенного анализа ряда определений термина «логистика» было сформулировано определение, которое описывает термин в ракурсе его применимости в распределительном контексте: логистика - это управленческая концепция, ставящая своей целью системную оптимизацию основных и вспомогательных потоков в процессе их перемещения от поставщика до конечного потребителя. Концепция реализуется по средствам осуществления скоординированных операций в рамках основных логистических функций (таких как: снабжение, производство, сбыт, транспортировка и т.д.). Конечной целью логистики является создание интегративной системы на предприятии и в его распределительной системе, позволяющей обеспечить оптимальные условия движения потоков с минимальными издержками.

Логистика является концепцией, которая осуществляется в практике на базе логистической системы. Из-за наличия большого разнообразия к определению термина «логистика», понимание «логистической системы» так же неоднородно. Алексинская Т. В. определяет логистическую систему как «динамическую, открытую, стохастическую, адаптивную сложную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции ... как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней

средой». А. Н. Серлигова дает следующее определение: «логистическая система - это сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, состоящая из элементов - звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками. Иными словами, логистическая система - это система, состоящая из нескольких подсистем, выполняющая логистические функции и имеющая развитые связи с внешней средой, то есть с рынком».

В целом, большинство определений так или иначе отражают несколько параметров, которые лежат в основе термина: совокупность элементов; наличие связи между ними; координированное взаимодействие; наличие обратной связи как внутри системы, так и с внешней средой, а так же то, что каждый элемент системы обязательно является «узлом» для одного или нескольких потоков внутри компании.

Таким образом, только правильно скоординированное взаимодействие между звеньями цепи поставок может обеспечить создание полноценной логистической системы.

В свою очередь стоит определить понятие «звено» логистической системы, которое согласно трактовке Гаджинского В. И., представляет собою «некоторый экономически и (или) функционально обособленный объект, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими операциями или функциями» [10]. Таким образом, в зависимости от масштабов и структуры логистической системы это может быть компании - поставщики, производственные предприятия и их отделы, посредники и финансовые учреждения и так далее. Они, будучи «узлом» могут преобразовать, накапливать, перераспределять, дробить потоки, меняя их параметры, интенсивность и так далее. Стандартная классификация выделяет три вида логистических звеньев: генерирующие, распределяющие и поглощающие в зависимости от характера воздействия на входящий поток.

Современному бизнесу свойственно усложнение бизнес-процессов, что предполагает модернизацию действующих организационных структур,

которые уже не способны оптимально обеспечивать выполнение разнонаправленных функций в компании и наряду с базовыми видами возникают новые, такие как матричные, проектные, процессные и так далее. Логистические системы так же претерпевают структурные изменения в связи с усложнением движения потоков, перемещающихся внутри них. Из-за разнообразия форм и особенностей компаний, существует несколько видов логистических систем. На сегодняшний день исследователями сформировано несколько классификаций таких систем, в основе которых лежат доминирующие параметры их деления, однако наиболее общая классификация предполагает деление на основании масштаба. Так, ряд ученых, включая Сергеева В. И., Аксенова и прочие делят все системы на макро- и микро логистические [3].

Однако логистические системы разнообразны и не всегда есть возможность четко ее определить к макро - или микроуровню, поэтому появился еще один уровень - это мезосистемы. Это уровень, который является связующим между мезо- и макроуровнями, когда логистическая система выходит за границы компании, но не охватывает размеры отрасли, региона и проч. Некоторые исследователи называют холдинги и крупные корпорации мезосистемами, так как это является системой, состоящей из нескольких подсистем, каждая из которых является целостной и завершенной. Таким образом, все компании одновременно являются системами, представленными на всех трех уровнях.

Логистическая система компании включает себя ряд подсистем, которые выделяются в зависимости от специфики деятельности и отражают особенность перемещения потоков внутри компании. Для любой компании будут присутствовать три подсистемы: снабжение, производство и сбыт. Однако, в зависимости от сущности бизнеса, так же могут быть и транспорт, склад, упаковка и так далее.

Эффективная логистика это необходимое условие не только для удовлетворения запросов потребителей, но и для повышения

конкурентоспособности компании. Для того чтобы добиться высокого уровня развития логистической системы в компании, необходимо снизить логистические затраты и устранить логистические издержки. Многие авторы считают, что логистические затраты и логистические издержки это синонимы. Однако наряду с такой трактовкой существует и другая, когда логистические издержки рассматриваются как потери - последствия отклонения технико-экономических факторов от принятых при разработке планов производства.

Многие авторы придерживаются лингвистической точки зрения и трактуют эти понятия как синонимы. Другая совокупность авторов указывает на проблему дифференциации категорий «затраты» и «издержки».

Согласно одной из точек зрения, разница между рассматриваемыми понятиями надумана и вызвана тем, что появление синонимов позволяет избежать тавтологии. «Затраты» и «издержки» имеют одинаковый смысл - это затраты предприятия, которые связаны с выполнением определенных операций [7].

Волков В.П. связывает издержки только с производственным процессом, в то время как затраты считает расходами ресурсов на производство конкретных видов продукции [3].

По мнению В.Г. Лебедева, «затраты - объем ресурсов в денежном выражении за определенный период времени, который используется на производство и сбыт продукции, включенные в себестоимость. Они отражаются во внутреннем учете и имеют расчетную калькуляционную природу оценки». Под издержками он понимает, «затраты финансовых ресурсов предприятия, характеризующиеся движением финансовых средств и оказывающих влияние на прибыль. Издержки имеют платежную природу, отражаются во внешнем учете и не имеют прямой связи с изготовлением продукции» [13].

Термин «издержки» означает суммарные расходы предприятия, включающие в себя как явные, так и вмененные издержки.

ПБУ 10/99 «Расходы организации» рассматривает издержки, как «совокупность всех затрат экономических ресурсов в денежной форме в процессе кругооборота хозяйственных средств».

Выполнение предприятием логистических функций и операций представляют собой затраты материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов. Из этого следует, что логистические затраты - это оценки ресурсов в стоимостном выражении, которые использовала организация в процессе своей деятельности.

Анализ доступной литературы и сферы практической деятельности показывает, что понятие «издержки» шире понятия «затрат», так как они возникают из-за плохого планирования затрат на складирование, запасов и транспортировки товаров.

В работе Л.И. Гамкредидзе и Е.Л. Гамкредидзе «логистические издержки - это выраженные в денежной форме совокупные затраты живого и овеществленного труда, направленного на осуществление доставки товарно-материальных ценностей от поставщика до конечного потребителя. Кроме того, по экономическому содержанию логистические издержки частично совпадают с издержками обращения и производства, а также находят отражение в транзакционных издержках» [11]. Логистические издержки группируются по классификационным признакам, основанным на калькуляции затрат, видах продукции, деятельности и типах работ и предоставляемых услуг:

1. По видам затрат и экономическому содержанию - статьи затрат и экономические элементы;
2. По способу формирования себестоимости продукции - прямые и косвенные;
3. По виду производства - основные и накладные, переменные и постоянные;
4. По виду продукции и месту возникновения затрат - на статьи калькуляции изготовления продукции [22].

«В.И. Степанов в своих работах рассматривает «логистические издержки» как издержки транспортировки товаров на всех этапах производственной деятельности; от закупки сырья и материалов, до получения конечной готовой продукции организациями-потребителями и классифицирует по признакам и видам издержек:

- по принадлежности к товародвижению - прямые и косвенные;
- по отношению к результату - производственные и непроизводственные;
- по способу произведения расчета - калькуляционные и удельные;
- по способу формирования - основные и транзакционные;
- по виду распределения затрат - единовременные и повторяющиеся;
- по результатам деятельности - запланированные и фактические;
- по степени стабильности - постоянные и переменные;
- по степени разграничения - полные и поэлементные» [32].

«В.В. Борисова и И.Д. Афанасенко характеризуют «логистические издержки» как общие расходы, возникшие в результате совместной деятельности логистического администрирования и логистики. Данные затраты включают в себя:

- затраты на складирование и обработку груза;
- затраты на управление заказами;
- затраты на управление материальными запасами;
- затраты на транспортировку товаров;
- затраты на информационные системы» [8].

«Л.Б. Миротин характеризует термин «логистические издержки» «как потери проявляющиеся отклонением затрат от ранее запланированных технико-экономических показателей» [23].

Таким образом, проанализировав существующие понятия и определения логистических издержек, можно сделать вывод, что «логистические издержки» - это дополнительные затраты, возникшие в ходе выполнения логистических операций, вызванные неэффективным

планированием, контролем и исполнением логистических процессов, которые также в процессе реализации обладали потенциальной возможностью снижения или полного устранения данных расходов.

## 1.2 Использование логистического аутсорсинга для снижения логистических издержек

С каждым годом задачи контроля и сокращения затрат становятся более приоритетными. Так как доля логистических затрат в сумме общих затрат предприятия растет, а цепи поставок усложняются. Необходимо сокращать затраты таким образом, чтобы увеличение затрат на выполнение одной логистической операции вело к снижению общих затрат предприятия в соответствии с положением концепции логистики «экономические компромиссы».

В настоящее время для достижения высоких экономических показателей организация не может существовать одна, для движения вперед ей нужны партнеры, которые смогут взять решение некоторых вопросов бизнеса на себя.

Развитие посреднических связей становится все более актуальным и значимым, и наличие логистических посредников, выполняющих различные функции, становится необходимым условием развития современного бизнеса.

В частности для повышения качества и видов предоставляемых услуг в настоящее время в России формируется рынок комплексных 3PL-провайдеров, осуществляющих логистический аутсорсинг материальных потоков, а также рынок ASP-провайдеров, логистический аутсорсинг информационных потоков, направления развития которых, аналогичны тенденциям европейского рынка.

Логистический аутсорсинг - это «приобретение логистических услуг, мотивированное тем, что есть возможность сокращения расходов по доставке

продукта при помощи применения высококвалифицированного логистического оператора» [13].

На данный момент аутсорсинг в логистической сфере - это далеко не инновация в экономике, а важная, для разного рода компаний, функция. Вследствие этого, все виды бизнеса ведут собственную финансовую деятельность методом основных компетенций, а функции, которые не соответствуют этим рамкам - передают аутсорсинговым организациям.

В терминологии международной логистической сфере приняты следующие обозначения фирм, осуществляющих обслуживание для изготовителей, продавцов и поставщиков товара: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL.

PL - party logistics (англ.) дословно переводится, как «сторона логистики».

Данные по типам операторов в зависимости от уровня вовлеченности фирмы в цепь поставок предоставлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Типы операторов логистических услуг

Оператор	Описание
1PL	Это первый уровень. Все операции по доставке груза выполняет сама компания-владелец груза.
2PL	Это фирма, которая предоставляет услуги по перевозке товара только на одном конкретном участке транспортировки. Грузовладелец нанимает транспортную компанию, не желая приобретать личные автомобили, жд вагоны и т.д.
3PL	Впервые данный термин был применен в начале 1970-х для обозначения интермодальных маркетинговых фирм (ИМС) в договорах на перевозку грузов. До этого в аналогичных договорах присутствовали лишь две стороны - перевозчик и грузоотправитель. Когда в дело вступили ИМС - посредники, которые принимали груз от грузоотправителя и, сопровождали до перевозчика - они стали посредниками, «третьей стороной» или же 3PL в договоре. Это комплекс услуг в состав которых входит транспортировка продукта, складирование, техническое управление складскими запасами, сквозное складирование, экспедирование и упаковка груза.
4PL	Это фирма-подрядчик или совместное предприятие с владельцем груза, выступающий посредником между изготовителем и ее партнерами. 4PL оператор содержит высокий уровень вовлеченности в бизнес-процессы клиента, он выступает в качестве единственного соединительного звена



5PL	Данный оператор, не считая всех функций 4PL операторов, предоставляет ещё услуги сетевого бизнеса, то есть занимается интернет-логистикой, при помощи которой осуществляется контроль всех логистических процессов и создание логистических цепей.
-----	--

В сфере оказания логистических услуг в Европе показатели использования 3PL равны примерно 18%, в то время как у нас 3PL занимает лишь 8%, а большую часть в оказании логистических услугах занимает 2PL.

При всём при этом рассматриваемая проблема решаема. Во-первых, потребуется повышение инвестирования со стороны частного сектора и государства и в совершенствование инфраструктуры регионов, что, естественно, не может не сказаться на региональном логистическом аутсорсинге. Во-вторых, необходимо гарантировать конфиденциальность со стороны провайдеров логистики, а также усовершенствовать качество страхования логистических процессов, так как никто из владельцев компании не хочет рисковать информацией о перевозимых грузах и возможно потерять управление над необходимой составляющей бизнес-процесса. В-третьих, провайдерам следует повышать уровень квалификации своих специалистов по логистике. В-четвертых, необходимо организовать более высокий уровень прозрачности деятельности провайдеров для собственных клиентов.

Данные проблемы ярко видны на региональном уровне РФ, по причине того, что владельцам компаний приходится воспользоваться провайдерами 2PL.

Очень часто службы предприятия, самостоятельно выполняют функции хранения при управлении поставками.

В целом в Российской Федерации прослеживается тенденция увеличения перевозок автомобильным транспортом за счет перераспределения объема перевозок грузов другими видами транспорта.

Что касается информационного аутсорсинга (ASP-провайдеров), то здесь предприятие передает часть функций по управлению и поддержке собственных информационных ресурсов внешней фирме. Это может происходить в формах либо внутреннего, либо внешнего аутсорсинга.

Иногда клиенту требуется расширить бизнес в регионах, а управление удаленными офисами, задача, с точки зрения ИТ, довольно трудоемкая: это и подбор персонала, и контроль за ним. Крупная компания-провайдер, имеющая либо широкую филиальную сеть, либо сеть субподрядчиков, имеет возможность решать эти вопросы клиента путем внутреннего аутсорсинга. Это и обслуживание практически любого компьютерного оборудования, и предоставление ИТ-персонала.

В настоящее время в России развивается бизнес и на рынке ASP-технологий. Например, создаются специализированные ASP-центры, предоставляющие информационные системы в аренду в режиме удаленного доступа [10].

Преимущества для организации при использовании информационного аутсорсинга здесь очевидны:

- независимый доступ к системе через интернет удаленного клиента;
- снижение налогооблагаемой базы, так как затраты на ASP можно отнести на себестоимость продукции;
- отказ от персонала для сопровождения системы;
- возможность отказа от системы в любой момент без потерь на ее приобретение и внедрение;
- использование современных ИТ-технологий и последних версий программных продуктов;
- высвобождение ресурсов организации за счет ИТ-функций в Интернет или части бизнеса на ASP-провайдера [33].

Логистический аутсорсинг важен для развивающихся компаний, для которых временные затраты на то, чтобы организовывать внутреннюю логистику становятся все более существенными.

К особенностям российского рынка транспортно-логистических услуг в России можно отнести:

- 1) высокий уровень логистических затрат – это происходит из-за того, что неэффективно организована внутренняя логистика компаний и проблем транспортно-логистической системы на уровне страны;

2) преобладают сырьевые товары и полуфабрикаты в структуре грузопотоков [5];

3) протяженные территории и удаленные основные экспортные производства от морских портов;

4) нерационально размещено производство и архаично организована доставка грузов от производителя к потребителю;

5) слабо развита складская и транспортная инфраструктуры;

6) основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов, а тем более управления запасами и цепочками поставок, выполняется за собственных служб предприятий [2].

Таким образом, к основным проблемам рынка транспортно-логистических услуг РФ относятся:

- санкционное давление и увеличение геополитической напряженности;

- не высокая вовлеченность в цепочку поставок транспортно-логистических компаний, как правило, российские компании имеют свои логистические отделы, сотрудники которых не всегда эффективно организуют свои процессы;

- увеличение расходов, связанных оказанием транспортно-логистических услуг;

- высокая международная конкуренция.

Мнения специалистов сходятся в том, что рынок логистики в целом зависит от уровня товарных перевозок, а количество перевозок груза в свою очередь напрямую связано с уровнем экономического развития государства и с величиной благосостояния граждан и развитостью производства [21].

Таким образом, если будет положительный товаропоток - возникает необходимость в профессиональной логистической услуге, которую предоставляют логистические провайдеры.

Для диверсификации видов перевозок в среднесрочной перспективе, считаем, необходимо рассмотреть освоение рынка международных перевозок (оформить необходимые разрешения и допуски, провести дообучение

водительского состава, приобрести новый или переоборудовать существующий подвижной состав).

Таким образом, имеется высокий потенциал для развития рынка транспортно-логистических услуг в РФ, но требуется государственная поддержка в создании оптимальных условий для повышения конкурентоспособности отечественных компаний.

Подводя итог вышесказанному, сформулируем основные причины целесообразности перехода компании на логистический аутсорсинг:

- компаниям важно сосредоточить свое внимание на том, что она действительно хорошо умеет делать, т. е. на основном виде деятельности;

- появляются у менеджмента новых бизнес - идеи, и необходимо привести компанию в состояние, при котором возможна реализация этих идей;

- ощущается дефицит управляемости в области организационного развития;

- появилось желание получать профессиональную компетенцию более высокого класса;

- необходимо быстрого и качественного проводить организационные и технологические изменения, снижать продолжительность технологических процессов;

- сокращение логистических издержек;

- переводение второстепенных затраты из постоянных в переменные.

Рынок логистического аутсорсинга есть функция рынка потребления. Чем выше уровень потребления в стране, тем больше приходится сосредотачиваться импортерам, дистрибьюторам, производителям и торговым сетям в области своей непосредственной деятельности и поэтому возникает потребность в том, чтобы привлекать для организации цепи поставок товаров квалифицированных логистических операторов и передавать им часть операций на логистический аутсорсинг.

## 2 Оценка финансового состояния и логистических издержек ООО «ДВРЗ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ДВРЗ», оценка финансового состояния

Основной вид экономической деятельности ООО «ДВРЗ» – торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

Организационная структура управления ООО «ДВРЗ» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «ДВРЗ», 2018 г.

На предприятии соблюдена линейно-функциональная организационная структура управления, при которой сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Координацию и контроль всех действий и операций на предприятии осуществляет генеральный директор, которому подчиняется начальник коммерческого отдела, главный бухгалтер и заведующий складом. В свою очередь, начальнику коммерческого отдела подчиняется коммерческий отдел, главному бухгалтеру – бухгалтерия, а заведующий складом в своём подчинении имеет склад и отдел доставки.

Характеристика и динамика экономического состояния компании выражена основными показателями, представленными в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ основных технико-экономических показателей предприятия ООО «ДВРЗ» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	24 817	38 815	57 474	13998	56,4	18659	48,1
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	21 088	34 272	52 609	13184	62,5	18337	53,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3 729	4 543	4 865	814	21,8	322	7,1
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 729	4 543	4 865	814	21,8	322	7,1
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	3 076	3 182	2 802	106	3,4	-380	-11,9
8. Основные средства, тыс. руб.	35	221	673	186	531,4	452	204,5
9. Оборотные активы, тыс. руб.	13 344	18 634	17 972	5290	39,6	-662	-3,5
10. Численность ППП, чел.	25	25	25	-	-	-	-
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	5974	6571	8624	597	10	2053	31,2
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	1654,5	2587,7	3831,6	933,2	56,4	1243,9	48,1
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	398,3	438,1	574,9	39,8	10	136,8	31,2
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	709	175,6	85,4	- 533,4	-75,2	-90,2	-51,4
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,86	2,08	3,2	0,22	11,8	1,12	53,8
16. Рентабельность продаж, %	15,02	11,70	8,46	6,68	44,4	-3,24	-27,7

17. Рентабельность производства, %	17,68	13,26	9,25	-4,42	-25	-4,01	-30,2
18. Затраты на рубль выручки	0,85	0,88	0,91	0,03	3,5	0,03	3,4

В 2016 году выручка от продаж на предприятии составила 24 817 тыс. руб., то в 2018 году объем продаж увеличился до 57 474 тыс. руб., темп роста составил 231,59 %. Также на предприятии не удалось сдержать рост себестоимости, рост которой составил 249,47%. Рост себестоимости обусловлен ростом материальных затрат на производство продукции, ростом фонда оплаты труда. В результате прибыль от продаж увеличилась с 2016 по 2018 гг. с 3729 тыс. руб. до 4865 тыс. руб., что положительно характеризует основную деятельность предприятия. Численность работников в 2018 г. по сравнению с 2016 г. не изменилась и составила 25 человек. Фонд оплаты труда в 2018 г. по сравнению с 2016 годом увеличился на 44,36 %.

Показатели рентабельности подверглись снижению. Так рентабельность продаж снизилась с 15,02 % до 8,46 %. Рентабельность основной деятельности также снизилась с 17,68 % до 9,25 %, что является негативной тенденцией. Снижение рентабельности объясняется ростом себестоимости, который превышает рост выручки от продаж.

Для характеристики финансовой устойчивости организации используем ряд финансовых коэффициентов.

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) показывает, какая часть активов организации финансируется за счет собственного капитала [5]. В ООО «ДВРЗ» собственный капитал в активах организации имеет небольшую долю, при этом наблюдается положительная динамика коэффициента автономии. В 2017 году коэффициент автономии увеличился на 0,225 пункта и составил 0,032, в 2018 году коэффициент увеличился на 0,151 пункта и составил 0,182.

Коэффициент финансовой зависимости (коэффициент концентрации привлеченного капитала, коэффициент заемного капитала) показывает долю

заемного капитала [8]. В 2017-2018 годах этот коэффициент имеет отрицательную динамику, о чем свидетельствует положительная динамика коэффициента автономии. В 2017 году коэффициент финансовой зависимости снизился на 0,225 пункта и составил 0,968, в 2018 году коэффициент снизился еще на 0,151 пункта и составил 0,818. Таким образом, высокое значение коэффициента финансовой зависимости ООО «ДВРЗ» свидетельствует о финансовой зависимости данной организации от заемных источников.

Таблица 2.2 – Динамика показателей финансовой устойчивости предприятия ООО «ДВРЗ» за 2016–2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/2016		2018/2017	
				тыс. руб.	темп роста %	тыс. руб.	темп роста %
1 Хозяйственные средства организации, тыс. руб.	13 379	18 855	18 645	5 476	140,9	-210	98,9
2 Собственный капитал, тыс. руб.	-2 586	596	3 398	3 182	-23,0	2 802	570,1
3 Заемный капитал (долгосрочные и краткосрочные обязательства), тыс. руб.	15 965	18 259	15 247	2 294	114,4	-3 012	83,5
4 Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	8 165	8 480	7 771	315	103,9	-709	91,6
5 Внеоборотные активы, тыс. руб.	35	221	673	186	631,4	452	304,5
6 Оборотные активы, тыс. руб.	13 344	18 634	17 972	5 290	139,6	-662	96,4
7 Собственные оборотные средства, тыс. руб.	-2 621	375	2 725	2 996	-14,3	2 350	726,7
8 Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости)	-0,193	0,032	0,182	0,225	-16,4	0,151	576,6
9 Коэффициент финансовой зависимости (коэффициент концентрации привлеченного капитала, коэффициент заемного капитала)	1,193	0,968	0,818	-0,225	81,2	-0,151	84,4
10 Коэффициент финансовой устойчивости	0,417	0,481	0,599	0,064	115,4	0,118	124,4
11 Коэффициент финансирования (коэффициент соотношения заемных и собственных средств)	-6,174	30,636	4,487	36,810	-496,2	-26,149	14,6
12 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,196	0,020	0,152	0,217	-10,2	0,132	753,4
13 Коэффициент маневренности собственного капитала	1,014	0,629	0,802	-0,384	62,1	0,173	127,5

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть капитала организации привлечена на длительный срок. В 2016 году доля



долгосрочного капитала составляла 0,417, в 2017 году – 0,481, в 2018 году – 0,599. За два года прирост составил 0,182 пункта. В ООО «ДВРЗ» коэффициент финансовой устойчивости имеет положительную динамику и достаточно высокое значение, что свидетельствует о финансовой устойчивости данной организации.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования) показывает, как соотносятся заемный и собственный капитал организации. В 2018 году увеличение собственного капитала, за счет роста нераспределенной прибыли привело к снижению коэффициента финансирования на 26,149 пункта до 4,487. Отрицательная динамика данного коэффициента свидетельствует об эффективности финансово-хозяйственной деятельности данной организации.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов сформирована за счет собственного капитала. Данный коэффициент имеет низкое значение, однако положительная динамика данного коэффициента в 2017-2018 годах свидетельствует о росте собственных оборотных средств в структуре оборотных активов. За два года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился на 0,348 пункта, то есть с -0,196 до 0,152.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала направляется на финансирование оборотных активов. Коэффициент маневренности показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Величина этого коэффициента не должна быть меньше 0,5, это условие соблюдается в данной организации и подтверждает финансовую устойчивость. Коэффициент маневренности собственного капитала за два года снизился на 0,212 пункта, то есть с 1,014 до 0,802.

Коэффициенты финансовой устойчивости показывают положительную динамику и обусловлены ростом собственного капитала как в стоимостном выражении так и в структуре источников формирования хозяйственных средств.

На протяжении 2017-2018 гг. предприятие не имеет абсолютную финансовую устойчивость, что характеризуется зависимостью организации от заемных источников финансирования. Долгосрочных и краткосрочных кредитов, собственного капитала, и займов не хватает для финансирования материальных оборотных средств, т.е. пополнение запасов не идет за счет средств, образующихся в результате замедления погашения кредиторской задолженности.

Таблица 2.3 – Определение типа финансовой устойчивости предприятия ООО «ДВРЗ» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Период			Абсол. отклонен ие 2018 к 2016
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
Источники формирования собственных средств	-2 586	596	3 398	812
Внеоборотные активы	35	221	673	638
Наличие собственных оборотных средств (строка 1 – 2)	-2551	375	2725	174
Долгосрочные кредиты и займы	8165	8480	7771	-394
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств (строка 3+4)	5614	8855	10469	4855
Краткосрочные кредиты и займы	7663	9637	7458	-205
Общая величина основных источников средств (строка 5+6)	13277	18492	17954	4677
Общая сумма запасов	12 675	17 671	16 826	4151
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (строка 3 – 8)	-15226	-17296	- 14101	1125
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников (строка 5 – 8)	-7061	-8816	- 6357	704
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов источников (строка 7 – 8)	602	821	1128	526

Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	M=(0,0,1)	M=(0,0,1)	M=(0,0,1)	-
--	-----------	-----------	-----------	---

Итак, на предприятии появилась положительная динамика роста выручки от продаж. Так, если в 2016 году выручка от продаж на предприятии составила 24 817 тыс. руб., то в 2018 году объем продаж увеличился на 231,6% по отношению к 2016 году и составил 57 474 тыс. руб. Рост себестоимости на предприятии продолжил активно расти, и составил 249,5% при росте выручки от реализации за три рассмотренных года на 231,6%.

В результате прибыль от продаж увеличилась с 2016 по 2018 гг. на 130,5%, что положительно характеризует основную деятельность предприятия. С 2018 года была отмечена тенденция снижения чистой прибыли организации. Так в 2018 году было получено 88,1% прибыли от 2017 года или 91,1% прибыли от 2016 года. Чистая прибыль предприятия в 2016 году составила 3 076 тыс. руб. В 2017 году она выросла до 3 182 тыс. руб., а в 2018 году происходит ее снижение до 2 802 тыс. руб., это доказывает, что рост себестоимости по отношению к выручке от реализации преобладает. Так, если рост выручки от продаж в 2018 году составил по отношению к 2017 году 148,1%, то рост себестоимости за этот же период составил 153,5%. Это оказало прямое влияние на формирование прибыли от продаж, темп роста которой в 2018 году составил 107,1% к уровню 2017 года, а также на формирование конечного финансового результата 2018 года – чистую прибыль, величина которой составила 88,1% от объема прибыли предыдущего периода. В результате общее изменение чистой прибыли в 2018 году по отношению к 2016 году составило 91,1%.

## 2.2 Анализ логистических издержек

Бизнес-процессы ООО «ДВРЗ» по их назначению разделяют на основные, вспомогательные и управленческие. Описание и классификация основных бизнес-процессов представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Описание и классификация основных бизнес-процессов ООО «ДВРЗ» в 2018 году

Бизнес-процесс	Подпроцессы и функции	Исполнитель
Поиск поставщиков	Исследование рынка поставщиков. Поиск конкретных поставщиков. Ведение переговоров.	Коммерческий отдел
Закупка товаров	Планирование закупок. Заключение договоров с поставщиками.	Коммерческий отдел
Доставка товаров от поставщика на склад	Исполнение закупки товара. Исполнение доставки товара на склад. Обеспечение своевременной и качественной доставки товара на склад.	Склад, коммерческий отдел
Реализация товаров	Оптовая реализация товаров	Коммерческий отдел, склад, отдел доставки

Целью закупочной работы ООО «ДВРЗ» является удовлетворение потребностей организации в товарах с максимально возможной экономической эффективностью. Эта цель может быть достигнута при соблюдении следующих условий:

- выдерживание обоснованных сроков закупки товаров;
- обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них;
- соблюдение требований правил торговли по качеству товаров.

Закупкой товаров ООО «ДВРЗ» занимается коммерческий отдел, а именно менеджеры по закупке. Менеджеры по закупке занимаются подбором наиболее выгодных импортных поставщиков продукции, согласованием контрактов на поставку, размещением заявок на поставку, контролем работы с поставщиками.

Все поставщики ООО «ДВРЗ» - это импортные поставщики из Новой Зеландии, Австралии. С ними выстроены долгосрочные отношения и взаимовыгодные условия сотрудничества.

Таблица 2.5 – Структура закупок по товарам ООО «ДВРЗ» в 2018 г.

Ассортиментная группа	Доля в общем объеме закупок, %
Обезжиренное сухое молоко, цельное сухое молоко	45
Масло сливочное	32
Сыры	11
Концентрат сывороточного белка	11

На сегодняшний день ООО «ДВРЗ» заключены внешнеторговые контракты с на поставку товаров с поставщиками из Новой Зеландии. Валютой платежа в данные контрактах является доллар США.

На все контракты открыты паспорта сделки в банке в ПАО «Банк Приморье», все валютные платежи происходят через данный банк.

Основной критерий выбора поставщиков в ООО «ДВРЗ» – отпускная цена товара, реализуемого данным поставщиком.

Далее проведем анализ поставщиков с точки зрения надежности. Результаты данного анализа занесём в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Выполнение плана поставок поставщиками предприятия ООО «ДВРЗ» в 2018 году

Предприя тие	2016 г.			2017 г.			2018 г.		
	По плану , тыс. руб.	Фактич ески, тыс. руб.	Надеж ность , %	По плану, тыс. руб.	Факти чески, тыс. руб.	Надеж ность, %	По плану, тыс. руб.	Факти чески, тыс. руб.	Наде жность , %
Fonterra Co- operative Group Limited	31891	28119, 8	88,2	36352	34392	94,6	37585,3	36779, 8	97,9
Tegel Foods	27721	23614, 8	85,2	32083, 5	29970, 1	93,4	33144	25305, 3	76,3
Sanford Ltd.	6177	9973,6	161, 5	7890	8090	102,5	16416,9	16251, 1	98,99
Итого:	65789	61708, 2	93,8	76325, 5	72452, 1	95	87146,2	78336, 2	90,34

В 2016 году по плану должно было заключено договоров на поставку товаров на сумму 65789 тыс. рублей, из них были выполнены договора лишь

на сумму 61708,2 тыс. рублей. Общий показатель надежности поставщиков исследуемого предприятия торговли составил 93,8%.

В 2017 году по плану должно было заключено договоров на поставку товаров на сумму 76325,5 тыс. рублей, из них были выполнены договора лишь на сумму 72452,1 тыс. рублей. Общий показатель надежности поставщиков исследуемого предприятия торговли составил 95%.

В 2018 году по плану должно было заключено договоров на поставку товаров на сумму 87146,2 тыс. рублей, из них были выполнены договора лишь на сумму 78336,2 тыс. рублей, другими словами, в 2018 году ООО «ДВРЗ» не получило товаров от своих поставщиков на сумму 8810,0 тыс. рублей. Общий показатель надежности поставщиков исследуемого предприятия торговли составил 90,34%.

Основываясь на полученных данных можно провести ранжирование поставщиков предприятия в зависимости от их надежности. По данному признаку поделим поставщиков на 5 основных групп:

- а) абсолютно надежные поставщики (100%);
- б) надежные поставщики (90–100%);
- в) частично надежные поставщики (80–90%);
- г) частично не надежные поставщики (70–80%);
- д) не надежные поставщики (менее 70%).

Проведенное ранжирование показало, что лишь 7,41% поставщиков продукции, являются абсолютно надежными и в 2016 году данные поставщики полностью выполнили свои обязательства перед ООО «ДВРЗ»

Чуть более половины поставщиков, а именно 51,85%, являются надежными поставщиками, что является положительным моментом деятельности исследуемого предприятия торговли.

Чуть более четверти поставщиков, а именно 25,93% относятся к группе частично надежных, то есть их надежность оценена на 80–90%.

Частично не надежных поставщиков зафиксировано 14,81%, абсолютно не надежных поставщиков исследуемое ООО «ДВРЗ» не имеет.

Для понимания организации бизнес процессов организации необходимо рассмотреть типичные контрактные условия работы с поставщиками ООО «ДВРЗ».

Двусторонние контракты между покупателем и поставщиком-нерезидентом составлены в соответствии с международным правом и регулируются законодательством Российской Федерации. Базисными условиями поставки являются FOB в соответствии с ИНКОТЕРМС 2012, что позволяет организации самостоятельно выбирать морскую линию для осуществления отгрузок, наиболее удобный таможенный терминал, транспортные и брокерские компании. Типичными условиями оплаты являются:

- внесение предоплаты при первичном размещении заказа в размере 5%-10% от стоимости заказа;
- плата оставшейся суммы 95%-100% за три дня до момента отгрузки товара и оформления товарораспорядительных документов (коносамент).

Согласно используемого базиса поставки FOB – порт назначения на поставщике лежит обязанность соблюсти экспортные процедуры, доставить товар, погруженный в контейнер, до терминала порта отправки и погрузить его на судно. После этого вся ответственность за груз возлагается на покупателя - ООО «ДВРЗ».

После закупки товаров происходит процесс их доставки, сначала до порта Владивостока, далее до склада ООО «ДВРЗ». Этапы доставки товаров ООО «ДВРЗ» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Описание процессов транспортировки товаров на склад ООО «ДВРЗ» в 2018 году

Процесс	Подпроцессы и функции	Непосредственный исполнитель	Контролирующее подразделение
Доставка из портов Новой Зеландии до порта Владивосток	Исследование рынка поставщиков. Поиск конкретных поставщиков. Ведение переговоров.	Транспортно-экспедиторские компании	Коммерческий отдел
Таможенное оформление товаров	Планирование закупок. Заключение договоров с поставщиками.	Таможенный представитель	Коммерческий отдел
Доставка товаров со СВХ на склад ООО «ДВРЗ»	Исполнение закупки товара. Исполнение доставки товара на склад. Обеспечение своевременной и качественной доставки товара на склад.	Транспортно-экспедиторские компании	Склад, коммерческий отдел

Все грузы, предназначенные для ООО «ДВРЗ», перемещаются из Новой Зеландии через порты Окленд, Литтлтон, Веллингтон в порт Владивостока морским транспортом. Для этого используются контейнерные перевозки всеми типами контейнеров, включая рефрижераторные.

Контейнерные линии, используемые при перевозке: COSCO, MAERSK, MSC, NYK, PIL.

Стандартный расчетный срок доставки до порта Владивостока составляет 34–48 дней в зависимости от порта выхода и контейнерной линии.

ООО «ДВРЗ» не организует самостоятельно морскую перевозку, а использует услуги транспортных экспедиторов, которые являются посредниками.

В таблице 2.8 приведены данные о количестве контейнеров с грузом, поставленных в адрес ООО «ДВРЗ» за 2016 -2018 гг.



Таблица 2.8 - Данные о количестве контейнеров с грузом, поставленных в адрес ООО «ДВРЗ» за 2016 -2018 гг.

Типы контейнеров	2016	2017	2018	Абсолютное изменение 2016 / 2018
20' DRY	12	26	36	24
40' DRY	23	25	29	6
40' HC REEFER	42	46	52	10
Итого	77	97	117	40

Наблюдается рост поставок в адрес ООО «ДВРЗ», особенно это касается грузов, которые требуют особых условий хранения и перемещения в рефрижераторных контейнерах.

В таблице 2.9 перечислены проблемы, с которыми ООО «ДВРЗ» сталкивается при морской перевозке импортных грузов в свой адрес.

Таблица 2.9 - Проблемы, с которыми ООО «ДВРЗ» сталкивается при морской перевозке импортных грузов

Проблемы	2016	2017	2018	Абсолютное изменение 2016 / 2018
Несвоевременное информирование о перемещении груза	14	16	16	2
Задержки в доставке грузов	15	15	19	4
Несохранность груза	3	4	3	0

По данным таблицы 2.9 видно, что основные проблемы связаны с несвоевременным информированием экспедитором ООО «ДВРЗ» о перемещении грузов, это влияет на процесс планирования доставки товара конечному потребителю.

С учетом постоянного роста количества отправляемых контейнеров в адрес ООО «ДВРЗ» стоит рассмотреть вопрос о заключении договоров на морскую перевозку грузов непосредственно с морскими линиями, а не с экспедиторами, что позволит сэкономить на данной составляющей

транспортных услуг и взаимодействовать напрямую с морскими перевозчиками.

После поступления груза в порт Владивостока, контейнер с грузом помещается на склад временного хранения и остается там до момента окончания таможенного оформления груза.

Таможенное оформление грузов является общеобязательным условием их законного перемещения через границу государства. В соответствии с действующим законодательством, таможенное оформление грузов может осуществляться, или самим их владельцем, либо эти процедуры проводятся его таможенным представителем – компанией или учреждением, которое производит таможенное оформление грузов. При ввозе товаров в РФ применяются ставки таможенных пошлин и налогов согласно действующего таможенного тарифа.

ООО «ДВРЗ» не имеет в штате таможенного декларанта, компания использует услуги таможенных представителей.

Для таможенного оформления товаров ООО «ДВРЗ» представляет таможенному представителю полный комплект документов для оформления декларации на товары и подачи ее в таможенный орган, а именно:

- контракт на поставку товаров;
- инвойс;
- упаковочный лист;
- коносамент;
- счет на оплату фрахта;
- подтверждение оплаты фрахта;
- разрешительные документы (сертификаты, свидетельства).

ООО «ДВРЗ» использует предварительную форму таможенного декларирования, она заключается в следующем: ООО «ДВРЗ» информирует таможенного представителя заранее о предстоящей поставке товаров, тот в свою очередь подает в таможенный орган предварительную декларацию на товары, в момент прихода товара в порт в таможенный орган

предоставляется недостающая информация и производится выпуск товаров. В результате экономится время на проверке декларации и данных, что значительно уменьшает срок таможенного оформления товаров.

Сроки таможенного оформления товаров очень важны в процессе доставки грузов, так как увеличенные сроки таможенного оформления влияют и на качество груза, и на возможность появления дополнительных материальных затрат, связанных с оплатой сверхнормативного хранения контейнеров на складах временного хранения.

В таблице 2.10 приведены данные о среднем сроке таможенного оформления товаров поставленных в адрес ООО «ДВРЗ» за 2016 -2018 гг.

Таблица 2.10 - Данные о среднем сроке таможенного оформления товаров, поставленных в адрес ООО «ДВРЗ» за 2016 -2018 гг., дни

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное изменение 2016 / 2018
Количество поданных деклараций на товары	57	62	76	19
Средний срок таможенного оформления	2	1,5	1,5	-0,5

Как видно из данных таблицы 2.10 с ростом количества груза происходит рост количества поданных деклараций на товары. Сроки таможенного оформления постоянно сокращаются, что является положительной тенденцией. Соответственно, данный этап в логистической схеме не нуждается на данном этапе в оптимизации.

После проведения таможенного оформления контейнеры с товарами доставляются на склад ООО «ДВРЗ», разгружаются и порожние контейнеры обратно направляются в порт для сдачи контейнерной линии.

Процесс перевозки грузов из порта до склада и сдачи порожнего контейнера также организуется не собственными силами ООО «ДВРЗ», путем привлечения транспортно-экспедиторских компаний.

Рассмотрим на примере конкретной поставки сроки всей цепочки доставки товара до ООО «ДВРЗ», стоимости и проблемы, возникающие при транспортировке и доставке грузов. В мае 2018 года ООО «ДВРЗ» получило 40-футовый контейнер с товаром из порта Окленд.

Таблица 2.11 - Описание процессов транспортировки товаров на склад ООО «ДВРЗ» (поставка в мае 2018 года)

Процесс	Непосредственный исполнитель	Стоимость услуг исполнителя, р.	Срок, дни	Проблемы, недостатки в процессе
Доставка из порта Окленд до порта Владивосток	Транспортно-экспедиторские компании	154300	36	Невозможность непосредственного контроля перевозки, отсутствие возможности прямого диалога с представителями контейнерной линии, затраты на услуги посредников
Таможенное оформление товаров	Таможенный представитель	15000 за декларацию на товары	2	Затраты на услуги посредников
Доставка товаров со СВХ на склад ООО «ДВРЗ»	Транспортно-экспедиторские компании	16700 (с учетом сборов порта)	2	Затраты на услуги посредников, задержки при доставке из порта, небольшие временные сроки на выгрузку контейнеров на складе
Итого		186 000	40	

После размещения товаров на складе он реализуется путем доставки собственным автотранспортом до покупателей либо непосредственно со склада ООО «ДВРЗ». ООО «ДВРЗ» является оптовым поставщиком.

Формирование каналов сбыта ООО «ДВРЗ» можно изобразить следующей схемой на рисунке 2.2.

Как видно на рис. 2.2 распределение происходит по двум каналам: через предприятия розничной торговли, включающие в себя супермаркеты и простые магазины, и через предприятия общественного питания – кафе, бары рестораны.

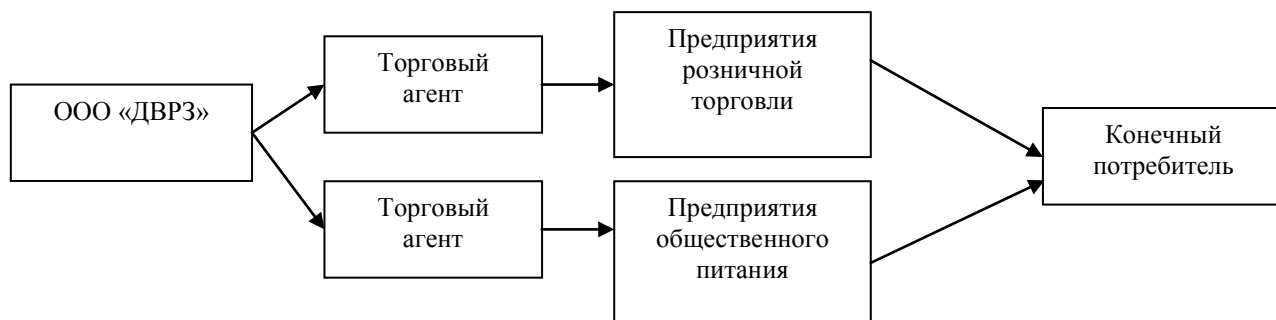


Рисунок 2.2 – Структура каналов распределения ООО «ДВРЗ»

В каждом канале сбыта, имеются свои исключительные условия работы.

Динамика логистических издержек ООО «ДВРЗ» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Динамика логистических издержек ООО «ДВРЗ» за 2016-2018 гг.

Логистические издержки	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относит. отклонение 2018 /2016
Затраты на транспортировку товаров	9011	13780	25900	187,4
Затраты на складирование, хранение	712	1230	2200	209
Расходы на предпродажную подготовку товаров	111	599	460	314,4
Итого логистических издержек	9834	15609	28560	190,4

Как следует из таблицы 2.12 на протяжении 2016-2016 гг. происходит постоянный рост общей суммы логистических издержек ООО «ДВРЗ» на фоне роста объема реализованной продукции.

Структура логистических издержек ООО «ДВРЗ» представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Структура логистических издержек ООО «ДВРЗ»

Логистические издержки	2016 г., %	2017 г., %	2018 г., %	Отклонение 2018 /2016
Затраты на транспортировку товаров	91,6	88,3	90,7	-0,9
Затраты на складирование, хранение	7,2	7,9	7,7	0,5
Расходы на предпродажную подготовку товаров	1,2	3,8	1,6	0,4
Итого логистических издержек	100	100	28560	190,4

В структуре логистических издержек ООО «ДВРЗ» преобладают затраты на транспортировку товаров, именно они являются основными, далее следуют затраты на складирование, хранение и предпродажную подготовку товаров.

В таблице 2.14 приведена динамика логистических издержек ООО «ДВРЗ» на 1 рубль реализованной продукции.

Таблица 2.14 - Динамика логистических издержек ООО «ДВРЗ» на 1 рубль реализованной продукции

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Относит. отклонение 2018 /2016
Выручка	24 817	38 815	57 474	231,59
Логистические издержки	9834	15609	28560	190,4
Логистические издержки на 1 рубль реализованной	0,40	0,40	0,50	25,0

продукции				
-----------	--	--	--	--

Как следует из таблицы 2.14 в 2018 г. произошел рост логистических издержек ООО «ДВРЗ» на 1 рубль реализованной продукции.

Проведем анализ необходимости оптимизации логистических процессов ООО «ДВРЗ» на основе критериев: важность бизнес- процесса, его проблемность, затраты на его оптимизацию и возможные выгоды от его оптимизации. Данный анализ представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.15 – Анализ необходимости оптимизации логистических процессов ООО «ДВРЗ» в 2018 году

Бизнес-процесс	Важность (по шкале от 1 до 5)	Проблемы и сила проблемы (по шкале от 1 до 5)	Затраты на оптимизацию и возможные выгоды
Поиск поставщиков	4	Проблемы отсутствуют. Сила проблемы: 1.	Оптимизация не требуется.
Закупка товаров	4	Проблемы отсутствуют. Сила проблемы: 1.	Оптимизация не требуется.
Доставка товаров от поставщика до таможенного оформления	5	Неконтролируемое время доставки, нет связи с непосредственно с перевозчиками. Сила проблемы: 5.	Затраты: умеренные. Выгоды: контроль и оптимизация процесса доставки
Таможенное оформление	4	Проблемы отсутствуют. Сила проблемы: 1.	Оптимизация не требуется.
Доставка товаров до склада	4	Проблемы отсутствуют. Сила проблемы: 1.	Затраты: умеренные. Выгоды: контроль и оптимизация процесса доставки.
Сбыт товаров	4	Проблемы отсутствуют. Сила проблемы: 1.	Оптимизация не требуется.

Как видно из анализа логистических процессов предприятия, основная часть логистических процессов не имеет каких-либо проблем, поэтому их оптимизация не требуется.

В данном случае наиболее приоритетным для оптимизации является процесс доставки товаров, так как он имеет большое количество проблем.

Одним из вариантов оптимизации процесса доставки является использование логистического аутсорсинга.



### 3 Пути снижения логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ»

#### 3.1 Определение направлений снижения логистических издержек на основе аутсорсинга на примере ООО «ДВРЗ»

Для снижения логистических издержек ООО «ДВРЗ» необходимо рассмотреть возможность использования логистического аутсорсинга.

Цель аутсорсинга – не столько в сокращении затрат, сколько в том, чтобы дать сосредоточиться на ключевых компетенциях, быстрее адаптироваться к рынку и лучше контролировать затраты.

По нашему мнению, аутсорсинг логистических услуг позволят ООО «ДВРЗ» сосредоточиться на ее основной сфере компетентности, а использование внешних ресурсов и знаний логистических провайдеров повышает общую эффективность и прибыльность компаний. Другими словами, логистический аутсорсинг предполагает любую форму экстернализации деятельности, которая ранее выполнялась «внутренне».

Фирмы 3PL обеспечивают разработанный набор специализированных логистических услуг, с учетом конкретных потребностей и спецификаций своих клиентов. Их появление и быстрый рост напрямую связан с усилением тенденции деятельности по управлению цепочками поставок в рамках глобальных производственных систем.

Предлагаемые для аутсорсинга логистические услуги:

- консолидация процедуры отгрузки груза;
- выбор перевозчика;
- платеж за фрахт;
- переговоры по ставке оплаты;
- импортные транспортировки.

В данный момент данным функционалом занимается отдел доставки ООО «ДВРЗ».

Пример содержания запроса на информацию от 3PL:

- общая информация о поставщике;
- контактная информация;
- присутствие в стране заказчика: организационная структура сервисных подразделений;
- стратегия на рынке транспортных услуг характеристика по сегментам, сроки реализации, отличия от конкурентов, опыт работы с компаниями косметической отрасли, субподрядчики;
- ключевые клиенты (ТОП-5, услуги, объемы и сроки контрактов);
- опыт работы с заказчиком;
- информация об транспортных мощностях;
- характеристика складских комплексов, транспортного парка, доли на субподряде, структуры тарифов, системы отслеживания грузов, условий срочной доставки и пр.;
- клиентский сервис: содержание услуг и организация обслуживания, технические (IT) возможности;
- характеристика ERP-системы, степени интеграции с ERP-системой заказчика;
- описание программных пакетов по управлению транспортом (WMS, TMS, Load Builders и пр.);
- обзор финансового состояния: ключевые индикаторы, кредитная и судебная история, инвестиционные планы;
- открытая калькуляция затрат: готовность предоставить данные по расчету, программы по из снижению, индексы эскалации тарифов;
- система контроля качества: перечни стандартов, внутренние программы и контроли качества услуг.

Технология 3PL означает предоставление комплекса логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и

отслеживания движения товаров. В функции 3PL-провайдера входит организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза, доставка конечному потребителю.

Потенциальные преимущества логистического аутсорсинга для ООО «ДВРЗ» включают в себя следующие эффекты: экономия средств, рост эффективности управления активами, создание сети дистрибуции продукции, быстрое реагирование на требования клиентов, уменьшение бремя капитальных вложений и гибкость цепи поставки. Рассмотрим более детально эти эффекты:

1) Экономия средств. Эта очевидная причина, и, как правило, наиболее весомая. Аутсорсинг определенных функций повышает рентабельность и эффективность деятельности ООО «ДВРЗ» в целом благодаря оптимизации операционных издержек и увеличения своевременных поставок и уровня обслуживания клиентов.

2) Специализация на профильные виды деятельности. Логистика цепей поставок связана с высоким уровнем издержек. Изъятие этих затрат с помощью аутсорсинга освобождает время и ресурсы, которые направляются на усовершенствование основных видов компетенций.

3) Рост эффективности. Услуги логистического аутсорсинга оптимизируют процессы планирования, исполнения и отчетности. Такие логистические компании специализируются в сфере роста объема транспортировки продукции и оптимизации маршрутов с целью экономии средств.

4) Возможности эффекта масштаба. Логистические провайдеры могут быстро адаптироваться к изменениям спроса на рынке через диверсификацию предлагаемых операций. Понимая преимущества логистического аутсорсинга, 70% американских фирм за последние два десятилетия передали свои логистические операции на выполнение сторонним компаниям.

Основные преимущества и недостатки логистического аутсорсинга для ООО «ДВРЗ» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Основные преимущества и недостатки логистического аутсорсинга для ООО «ДВРЗ»

Основные преимущества	Основные недостатки
Передача стороннему исполнителю позволяет сосредоточиться на более важных направлениях деятельности организации, что приводит к существенному повышению конкурентоспособности и прибыльности организации	Потеря близости рынка и контакта с клиентами организации и поставщиками
Уменьшение затрат на логистические операции за счет эффекта масштаба, накопления опыта	Увеличение затрат за счет необходимости поиска поставщика услуг, ведение переговоров с поставщиком услуг
Логистические издержки переходят от постоянных у условно-переменным затратам	Организация остается без собственных кадровых и материальных ресурсов, необходимых для самостоятельного ведения логистической деятельности
Устранение конфликтов интересов между структурными подразделениями организации	Невозможность контролировать все бизнес-процессы
Отсутствие инвестиций на первоначальную закупку и последующее содержание транспортного парка	Возможен ущерб качеству выполнения операций

Необходимо отметить, что благодаря широкому диапазону аутсорсинговых логистических услуг, выбор решения по аутсорсингу часто связан с определенными специфическими проблемами в деятельности компаний, а именно:

- определение логистических функций, которые нужно упростить и отдать на аутсорсинг;
- постоянная оценка и мониторинг логистических провайдеров 3PL;
- координация логистических аутсорсинговых операций с помощью частого общения с выбранными поставщиками 3PL;
- подготовка запроса на предложение (request-for-proposal - RFP) или запроса на использование ресурсов (request-for-quotes - RFQ);
- обновления контрактов;

- создание долгосрочных отношений с надежными 3PL.

Нерешенность этих проблем может существенно ухудшить эффективность в рамках глобальных цепочек поставок. Поэтому основная задача логистического провайдера состоит в обеспечении своевременного качественного выполнения услуг для конечного потребителя.

Провайдеры 3PL должны преодолеть ряд препятствий, в том числе восприятие того факта, что аутсорсинг могут привести к различным проблемам, связанных с плохой связью и обменом данными, отсутствием взаимного доверия, ненадежных информационных систем и культурной несовместимости.

### 3.2 Экономическая эффективность использования аутсорсинга для снижения логистических издержек в ООО «ДВРЗ»

Рассмотрим экономическую эффективность аутсорсинга логистических функций отдела доставки ООО «ДВРЗ».

Благодаря использованию услуг 3PL – провайдера, ООО «ДВРЗ» сможет снизить логистические издержки по нескольким направлениям:

- снижение затрат на морской фрахт. У 3PL – провайдера заключены прямые договоры с основными морскими контейнерными перевозчиками, что влияет на конечную ставку морского фрахта, она ниже, чем у посреднических логистических компаний;

- снижение затрат на оплату труда персонала отдела доставки, функции которого будут полностью переданы 3PL – провайдеру.

Рассмотрим на примере конкретной поставки, как повлияет привлечение 3PL – провайдера. Доставка 40-футового контейнера с товаром из порта Окленд.

Таблица 3.2 – Сравнение стоимости транспортировки товаров на склад ООО «ДВРЗ» силами отдела доставки и силами 3PL – провайдера

Процесс	Стандартная стоимость услуг, р.	Стоимость при привлечении 3PL – провайдера
Доставка из порта Окленд до порта Владивосток	154300	132750
Таможенное оформление товаров	15000	12000
Доставка товаров со СВХ на склад ООО «ДВРЗ»	16700	16700
Итого	186 000	161450

Привлечение 3PL – провайдера позволит сэкономить 24550 руб. или 13,2 % при доставке 40-футового контейнера с товаром из порта Окленд.

Планируемый объем логистических издержек ООО «ДВРЗ» в 2019 г. в случае привлечения 3PL – провайдера представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Планируемый объем логистических издержек ООО «ДВРЗ» в 2019 г. ООО «ДВРЗ»

Логистические издержки	2018 г.	2019 г. (план)	Абсол. отклонение 2019 /2018
Затраты на транспортировку товаров	25900	22481	3419
Затраты на складирование, хранение	2200	2200	209
Расходы на предпродажную подготовку товаров	460	460	314,4
Итого логистических издержек	28560	25141	3419

Как следует из таблицы 3.3 планируемый объем логистических издержек ООО «ДВРЗ» в 2019 г. в случае привлечения 3PL – провайдера снизится на 3419 тыс. руб.

Рассмотрим экономическую эффективность аутсорсинга логистических функций отдела доставки ООО «ДВРЗ»:

Таблица 3.4 - Экономическая эффективность аутсорсинга функций отдела доставки ООО «ДВРЗ»

Варианты	Сумма годовых затрат, тыс. руб.	Пояснения
Собственный отдел доставки	4020	Штат собственного отдела доставки состоит из 5 сотрудников: начальник отдела и три логиста. Месячный фонд оплаты труда составляет: $65000 + (45000 * 3) = 200000$ руб.
Аутсорсинг функций отдела доставки	2520	Ежемесячная оплата услуг аутсорсинга функций отдела доставки составляет 150 000 руб.

Исходя из данных таблицы 3.4, ежегодная экономия при использовании аутсорсинга составит

$$\text{Э} = 200 \text{ тыс.} - 150 \text{ тыс.} * 12 = 600 \text{ тыс. руб.}$$

Можно выделить следующие экономические преимущества использование аутсорсинга функций отдела доставки ООО «ДВРЗ»:

1. Снижение затрат (расходов):
  - привлечение аутсорсера дешевле содержания собственной структуры, особенно для второстепенных функций;
  - снижение расхода внедрение: новых технологий, повышения производительности технологий;
  - сокращение численности персонала;
  - возможно снижение транзакционных издержек.
2. Повышение эффективности основных бизнес-процессов:
  - ООО «ДВРЗ» получает возможность превратить свои постоянные затраты в переменные (в зависимости от потребностей в обучении, можно варьировать выделенные на него ресурсы).

Но при этом следует учитывать и экономические недостатки, которые могут помешать достижению цели:

- возможность роста расходов в случае передачи на аутсорсинг слишком многих функций и процессов;
- необходимость четкого расчета проектируемых расходов связанных с внедрением и использованием аутсорсинговых систем и экономического эффекта от передачи некоторых операций и функций на сторону;
- расходы на содержание внешней инфраструктуры взаимодействия с поставщиками аутсорсинговых услуг;
- возможен рост транзакционных издержек;
- возможность банкротства аутсорсинговой компании.

Если рассматривать аутсорсинг с точки зрения рационализации стратегических решений, реализации новых управленческих идей, то можно выделить следующие плюсы аутсорсинга функций отдела продаж ООО «ДВРЗ»:

- возможность сосредоточения основных ресурсов и внимания на основной деятельности, целях компании и на удовлетворении потребностей клиентов.
- возможность высвобождения ресурсов для основного бизнеса и других целей; высвобождения резервного фонда основного капитала;
- возможность улучшения управления и контроля операционного управления (аутсорсинговая компания, конечно, использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика);
- возможность устранения ряда проблем с персоналом (отсутствие проблем с отпусками, отсутствием по болезни, опасности внезапного ухода ключевых сотрудников и т.д.).

С технико-технологической точки зрения аутсорсинг функций отдела доставки ООО «ДВРЗ» даст следующие преимущества: возможность доступа к технологиям и решениям более высокого уровня, возможность



использования специализированных функций, для выполнения которых организация нет специалистов или ресурсов, получить доступ к ресурсам, которые недоступны внутри самой компании. возможность повысить качество и надежность обслуживания (аутсорсинговая компания в рамках выполнения контракта обеспечивает гарантии и отвечает за качество выполняемых работ).

Но следует заметить, что существует опасность излишней концентрации подобных технологических бизнес-процессов в одних руках. Также, аутсорсинг может лишить гибкости некоторые производственные процессы.

Достижение поставленных целей, реализация поставленных задач и обеспечение функций пользователей могут обеспечить несколько программных комплексов – корпоративных информационных систем: «1С ERP Управление предприятием», «Галактика ERP», «КИС ФЛАГМАН», «SAP ERP». Сравнительный анализ данных программ на основании критериев: положительного отзыва, уровня технологий, администрирования, интеграции и стоимости представлена в таблице 3.5.

По результатам расчета «1С: ERP Управление предприятием» является наилучшей альтернативой с учетом следующих критериев: количество положительных отзывов, удобство технологической платформы, легкость администрирования, интеграции, доработки типового функционала, минимальная стоимость лицензии.

Таблица 3.5 – Сравнительный анализ аутсорсинговых программ, рекомендованных к использованию в коммерческой деятельности ООО «ДВРЗ» в 2019 году

Показатель	Галактика ERP	SAP ERP	1С ERP	КИС ФЛАГМАН
Положительный отзыв	37	45	63	60
Технологическая платформа	50	65	80	50
Администрирование	100	50	100	100
Интеграция	100	50	100	100

Доработка	100	50	100	50
Стоимость, тыс. руб.	1500	200	250	300

Автоматизация коммерческой деятельности посредством внедрения программы «1С: ERP Управление предприятием» позволит выполнять следующие функции в ООО «ДВРЗ»:

1. Обеспечение информационной поддержки формирования годовой программы закупок и продаж.
2. Разработка информационного инструментария взаимодействия всех подразделений и организаций в сфере закупок и продаж.
3. Обеспечение информационной поддержки бизнес-процесса на складах компании.
4. Реализация комплексной достоверной отчетности по закупкам и продажам, как следствие снижение вероятности возникновения риска ошибок и предоставления заинтересованным пользователям качественной информации для принятия обоснованных управленческих решений.

Сметная стоимость проектирования и внедрения программного продукта включает в себя следующие затраты, определяемые по формуле:

$$C = C_{\text{лиз}} + C_{\text{доп}} + C_{\text{соц}} + C_{\text{год}} \quad (3.1)$$

где

$C_{\text{лиз}}$  - стоимость лицензии на программу;

$C_{\text{доп}}$  - дополнительная заработная плата персонала;

$C_{\text{соц}}$  - отчисления во внебюджетные фонды государственного социального страхования (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования, фонд социального страхования);

$C_{\text{год}}$  – ежегодные затраты на обновление и техническое сопровождение программы

ООО «ДВРЗ» не нуждается в дополнительных наемных работниках, так как на предприятии работают системный администратор 1С и его

руководитель, которые и будут заниматься внедрением программы. В итоге затраты на внедрение программы «1С: ERP Управление предприятием» в ООО «ДВРЗ» составят следующую сумму, представленную в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на внедрение аутсорсинговой программы «1С: ERP Управление предприятием» в деятельность предприятия ООО «ДВРЗ» в 2019 году

Статья затрат	Кол-во, шт.	Цена, р.	Сумма, тыс. р.
Лицензия многопользовательская на программу	1	250	250
Ежегодные затраты на обновление и техническое сопровождение	1	30	30
Итого			300

Экономическую выгоду от реализации данного проекта полностью в чистом виде невозможно отобразить. С помощью внедрения программы сокращается время реализации складских работ и количество потерь. При внедрении технологии выполнение данных процессов упрощается, и время их реализации существенно сокращается.

Ежегодные потери на складе компании ООО «ДВРЗ» составляют 4% от оборота. Ожидаемое сокращение процента потерь после реализации проекта в четыре раза - 1%. Ежегодный товароборот за прошедший год составил 57 474 тыс. рублей.

Соответственно товароборот до внедрения программы:

$$T = 57474 \text{ тыс. руб.} - 4 \% = 55175,04 \text{ тыс. руб.}$$

После внедрения программы:

$$T = 57474 \text{ тыс. руб.} - 1 \% = 56899,26 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект составит:

$$\Delta = 56899,26 \text{ тыс.} - 55175,04 \text{ тыс.} = 1724,22 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости проекта составит:

$$t = \frac{300 \text{ тыс.}}{1947,7 \text{ тыс.} - 841,5 \text{ тыс.}} = 0,17$$

Анализ полученных результатов показал, что:

- бюджет проекта - 300 тыс. рублей;
- дополнительный доход предприятия от внедрения программы составляет 1724,22 тыс. р. в год;
- срок окупаемости проекта составляет 0,17 года.

Таким образом, внедрение предлагаемой программы автоматизации позволит повысить эффективность коммерческой деятельности предприятия.

## Заключение

Первоначально, логистическая концепция была связана с оптимизацией технологического цикла производства продукции, в частности сокращением производственного времени и минимизацией уровней запасов сырья и материалов. Тем самым существенно снижались издержки и повышалась прибыль компаний. Однако уже в 50-х годах зародилась идея преобразования частичной оптимизации, в полноценную системную функцию регулирования всего материального потока: от процесса снабжения и производства, до процесса распределения и сбыта. Таким образом, логистика стала своего рода координатором функциональных служб предприятия, можно отметить её «сквозную» функцию в организации.

Если рассматривать отличительные черты логистики, то выделяется системность и целенаправленность логистики. Действительно, логистика представляется как процесс движения материальных ресурсов (в том числе и связанных: информационных и финансовых), имеющего заданное направление потока и целевую ориентацию на конечного заказчика. При этом решение логистических задач базируются на системном подходе, охватывающем все стороны производства и обращения.

Логистические издержки - это дополнительные затраты, возникшие в ходе выполнения логистических операций, вызванные неэффективным планированием, контролем и исполнением логистических процессов, которые также в процессе реализации обладали потенциальной возможностью снижения или полного устранения данных расходов.

Логистический аутсорсинг - это приобретение логистических услуг, мотивированное тем, что есть возможность сокращения расходов по доставке продукта при помощи применения высококвалифицированного логистического оператора.

На данный момент аутсорсинг в логистической сфере - это далеко не инновация в экономике, а важная, для разного рода компаний, функция. Вследствие этого, все виды бизнеса ведут собственную финансовую деятельность методом основных компетенций, а функции, которые не соответствуют этим рамкам - передают аутсорсинговым организациям.

Основные причины целесообразности перехода компании на логистический аутсорсинг:

- компаниям важно сосредоточить свое внимание на том, что она действительно хорошо умеет делать, т. е. на основном виде деятельности;

- появляются у менеджмента новые бизнес - идеи, и необходимо привести компанию в состояние, при котором возможна реализация этих идей;

- ощущается дефицит управляемости в области организационного развития;

- появилось желание получать профессиональную компетенцию более высокого класса;

- необходимо быстро и качественно проводить организационные и технологические изменения, снижать продолжительность технологических процессов;

- сокращение логистических издержек;

- переводение второстепенных затрат из постоянных в переменные.

Основной вид экономической деятельности ООО «ДВРЗ» – торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

В 2016 году выручка от продаж на предприятии составила 24 817 тыс. руб., то в 2018 году объем продаж увеличился до 57 474 тыс. руб., темп роста составил 231,59 %. Также на предприятии не удалось сдержать рост себестоимости, рост которой составил 249,47%. Рост себестоимости обусловлен ростом материальных затрат на производство продукции, ростом фонда оплаты труда. Численность работников в 2018 г. по сравнению с 2016

г. не изменилась и составила 25 человек. Фонд оплаты труда в 2018 г. по сравнению с 2016 годом увеличился на 44,36 %.

Показатели рентабельности подверглись снижению. Так рентабельность продаж снизилась с 15,02 % до 8,46 %. Рентабельность основной деятельности также снизилась с 17,68 % до 9,25 %, что является негативной тенденцией. Снижение рентабельности объясняется ростом себестоимости, который превышает рост выручки от продаж.

На протяжении 2016-2016 гг. происходит постоянный рост общей суммы логистических издержек ООО «ДВРЗ» на фоне роста объема реализованной продукции.

В структуре логистических издержек ООО «ДВРЗ» преобладают затраты на транспортировку товаров, именно они являются основными, далее следуют затраты на складирование, хранение и предпродажную подготовку товаров.

В 2018 г. произошел рост логистических издержек ООО «ДВРЗ» на 1 рубль реализованной продукции.

Основная часть логистических процессов не имеет каких-либо проблем, поэтому их оптимизация не требуется.

В данном случае наиболее приоритетным для оптимизации является процесс доставки товаров, так как он имеет большое количество проблем. Одним из вариантов оптимизации процесса доставки является использование логистического аутсорсинга.

По нашему мнению, аутсорсинг логистических услуг позволят ООО «ДВРЗ» сосредоточиться на ее основной сфере компетентности, а использование внешних ресурсов и знаний логистических провайдеров повышает общую эффективность и прибыльность компаний. Другими словами, логистический аутсорсинг предполагает любую форму экстернализации деятельности, которая ранее выполнялась «внутренне».

Фирмы 3PL обеспечивают разработанный набор специализированных логистических услуг, с учетом конкретных потребностей и спецификаций

своих клиентов. Их появление и быстрый рост напрямую связан с усилением тенденции деятельности по управлению цепочками поставок в рамках глобальных производственных систем.

Ежегодная экономия при использовании аутсорсинга составит 600 тыс. рублей.

Можно выделить следующие экономические преимущества использования аутсорсинга функций отдела доставки ООО «ДВРЗ»:

1. Снижение затрат (расходов):

- привлечение аутсорсера дешевле содержания собственной структуры, особенно для второстепенных функций;

- снижение расхода внедрение: новых технологий, повышения производительности технологий;

- сокращение численности персонала;

- возможно снижение транзакционных издержек.

2. Повышение эффективности основных бизнес-процессов:

- ООО «ДВРЗ» получает возможность превратить свои постоянные затраты в переменные (в зависимости от потребностей в обучении, можно варьировать выделенные на него ресурсы).

Но при этом следует учитывать и экономические недостатки, которые могут помешать достижению цели:

- возможность роста расходов в случае передачи на аутсорсинг слишком многих функций и процессов;

- необходимость четкого расчета проектируемых расходов связанных с внедрением и использованием аутсорсинговых систем и экономического эффекта от передачи некоторых операций и функций на сторону;

- расходы на содержание внешней инфраструктуры взаимодействия с поставщиками аутсорсинговых услуг;

- возможен рост транзакционных издержек;

- возможность банкротства аутсорсинговой компании.



## Список используемой литературы

1. Абчук, В.А. Коммерция: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Изд. Михайлова, 2015. – 407 с.
2. Аванесов, Ю.А., Клочко, А.Н., Васькин, Е.В. Основы коммерции / Ю.А. Аванесов, А.Н. Клочко, Е.В. Васькин. - М.: Люкс-арт, 2016. – 381 с.
3. Аникин Б.А. Логистика / Б.А. Аникин - М. : Изд-во «Проспект», 2015. - 406 с.
4. Бабушкин С.Н. Роль логистики в управлении экономикой / С.Н. Бабушкин. - М. : Лаборатория книги, 2015. - 132 с.
5. Балалаев, А.С. Основы логистики: учеб. Пособие к практическому курсу/ А.С. Балалаев, Е.В. Королишук. - Хабаровск: изд. ДВГУПС 2012. - 128 с.
6. Балалаев А.С. Технология работы операторских и экспедиторских компаний : учеб, пособие / А.С. Балалаев, Е.И. Гарлицкий. - Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2015. - 114 с.
7. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок М: Изд-во ЗАО «Олимп Бизнес», 2016. - 640 с.
8. Борисова В.В. Логистика снабжения: учебник для вузов / В.В. Борисова, И.Д. Афанасенко. - СПб.: Питер, 2016. - 338 с.
9. Воронов А.Е. Современное состояние логистики и ее место в системе управления / А.Е. Воронов. - М. : Лаборатория книги, 2016. - 113 с.
10. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А.М. Гаджинский. - М. : Дашков и К, 2016. - 420 с.
11. Гамкрелидзе Л.И. Логистика: теория и практика: учеб, пособие / Л.И. Гамкрелидзе, Е.Л. Гамкрелидзе. -М.: МГИУ, 2016. - 276 с.
12. Гаранин С.Н. Международная транспортная логистика : учебное пособие / С.Н. Гаранин ; Министерство транспорта Российской Федерации,

Московская государственная академия водного транспорта. - М. : Альтаир : МГАВТ, 2016. - 73 с.

13. Герами В.Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М. : Юрайт. 2015. - 510 с.

14. Замкова Ю., Никонова Я.И. Перспективы развития рынка транспортно-логистических услуг в РФ/ Теоретические и практические аспекты экономических наук // Сборник статей Международной научно-практической конференции. Аэтерна. - Уфа, 2015. С. 49-54.

15. Зорева М.И., Никонова Я.И. Совершенствование транспортно-экспедиционной деятельности при осуществлении международных перевозок // Международный студенческий научный вестник. - 2016. - № 4. - С. 464-465.

16. Кальченко Я.Ю., Никонова Я.И. Совершенствование деятельности транспортно-экспедиционных компаний на российском рынке // Международный студенческий научный вестник. -2016. - № 4. - С. 465-466.

17. Каменев Н.Г. Логистика / Н.Г. Каменев. - М. : Изд-во «КУРС», 2016. - 202 с.

18. Клименко В.Г. Роль 4PL - провайдеров в управлении логистическими центрами / В.Г. Клименко // Логистика. - 2012. - № 4. - С. 38-40.

19. Левкин Г.Г. Основы логистики: учебник / Г.Г. Левкин, А.М. Попович. -М.-Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 387 с.

20. Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками : учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. - М.; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 142 с.

21. Медведева В.Р. Планирование, прогнозирование и моделирование в цепях поставок : учебное пособие / В.Р. Медведева. - Казань : Издательство КНИГУ, 2015. - 312 с.

22. Мельников В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М. : Юрайт, 2015. - 288 с.

23. Миротин Л. Б. Основы логистики: учеб, пособие / под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 200 с.
24. Моргунов В.И., Максимова Ю.А. Конкурентоспособность компаний в сфере транспортно-логистических услуг. - М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2010. - 160 с.
25. Неруш, Ю.М. Логистика: учебное пособие / Ю.М. Неруш. - М.: Проспект 2016. - 517 с.
26. Неруш Ю.М., Саркисов С.В. Транспортная логистика / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. -М. : Юрайт, 2016. - 352 с.
27. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент : учебник / В.Е. Николайчук. - М. : Дашков и К0, 2016. - 978 с.
28. Носов А.Л. Логистика : учебное пособие / А.Л. Носов. - М. : ИНФРА- М, Магистр, 2015. - 184 с.
29. Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. – М.: ИВЦ Маркетинг, 2015. – 391 с.
30. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник / Б.И. Синецкий. - М: Юрист, 2016. – 294 с.
31. Сорокина, Т. Система дистрибьюции: Инструменты создания конкурентного преимущества / Т. Сорокина. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 150 с.
32. Степанов В.И. Логистика. Учебник для бакалавров / В.И. Степанов. -М.: Проспект, 2016. - 566 с.
33. Тяпухин А.П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М. : Юрайт, 2016. - 576 с.
34. Федоров Л.С. Общий курс транспортной логистики / Л.С. Федоров, В. А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. -М. : КноРус, 2016. - 312 с.
35. Шилько, И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И. С. Шилько // ПНиО. - 2016. - №2. - С.164-171.

36. Элларян А.С. Логистика хозяйствования в транспортно-экспедиторской сфере: монография / А.С. Элларян. - М.: ИД «Экономическая газета», 2016. - 210 с.

37. Якунина, Ю.С. Тенденция развития рынка логистических услуг в России / Ю.С. Якунина, И.Ю. Окольнішнікова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2015. - №1 С. 152-163.

38. Яшин А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учеб, пособие / А.А. Яшин, М.Л. Ряттко. - М. : Бибком, 2016. - 60 с.