

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика и управление цепями поставок»

(направленность (профиль)/специализация)

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

на тему Совершенствование системы управления логистическими издержками (на примере ООО «АТЛ-транс»)

Студент

Э. А. Кремер

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2020

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила студентка Э.А. Кремер

Тема работы: Совершенствование системы управления логистическими издержками (на примере ООО «АТЛ-транс»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель работы - разработка мероприятий по снижению логистических издержек.

Объектом исследования выступает ООО «АТЛ-Транс», основным видом деятельности которого является грузовые перевозки; предметом исследования – логистические издержки ООО «АТЛ-Транс» и методы их снижения.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические методы обработки данных.

Границы исследования - 2017-2019 гг.

Краткие выводы по работе. На сегодняшний день для многих предприятий является актуальным выявление возможностей и определение способов снижения логистических затрат. В работе предложены мероприятия по снижению логистических затрат в ООО «АТЛ-транс».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть применены на практике специалистами ООО «АТЛ - транс».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников, приложения.

Общий объем работы - 67 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления логистическими издержками. 6	
1.1 Понятие логистических издержек и их классификация.....	6
1.2 Методика расчета логистических издержек.....	11
2 Анализ системы управления логистическими издержками предприятия ООО «АТЛ-Транс».....	25
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия ООО «АТЛ-Транс» .....	25
2.2 Оценка системы управления логистическими издержками предприятия ООО «АТЛ-Транс».....	33
3 Совершенствование системы управления логистическими издержками на предприятии ООО «АТЛ-транс» .....	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления логистическими издержками на предприятии .....	41
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	47
Заключение .....	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «АТЛ-транс».....	65
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «АТЛ-транс» .....	67

## Введение

Одним из важнейших стратегических инструментов конкуренции на современном этапе экономического развития является использование научно-практических методов логистики, поскольку их основной целью является оптимизация управления бизнес-процессами и, как следствие, снижение запасов.

Важным этапом управления логистическими издержками является планирование, основной задачей которого является предварительная оценка и определение необходимого уровня затрат для оптимального использования ресурсов. Учет логистики не требует такой же заботы, которая необходима для учета общих затрат. Основной задачей бухгалтерского учета является определение основных затрат и определение взаимосвязи между ними. Основной особенностью логистического учета затрат является группировка затрат вокруг работ и операций, которые потребляют ресурсы, а не вокруг бизнес-единицы. Учет как неотъемлемая часть всей системы необходим для подготовки информационных потоков для принятия правильных логистических решений.

Этот факт обуславливает актуальность более детального изучения категорий логистических издержек, их классификации, определения их управленческих функций и способов их снижения (снижения).

Проблема изучения и определения логистических издержек освещена в работах зарубежных экономистов М. Куфеля, Ч. Сковронека, Д.Р. Стока, Д. М. Ламберта [2, 37, 42].

Теоретические аспекты управления логистическими издержками посвящены работы ряда российских исследователей: А.Н. Агафоновой, Т.В. Алесинской, А.Ю. Бушкова, Л.Б. Миротина, Н.К. Моисеевой, О.Г. Порошиной и др. [3, 4, 32].

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по снижению логистических издержек.

Достижение поставленной цели возможно за счет решения следующих задач:

- проанализировать теоретические основы управления логистическими издержками;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «АТЛ-Транс»;
- осуществить анализ логистических издержек предприятия;
- разработать мероприятия по снижению логистических издержек предприятия.

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

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

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

# **1 Теоретические аспекты системы управления логистическими издержками**

## **1.1 Понятие логистических издержек и их классификация**

Логистические затраты - распределение затрат по задачам управления и оптимизации в зависимости от типа логистической системы, конкретной логистической цепи и канала. В то же время понятие общих логистических затрат является базовым: «стоимость основных логистических функций (поставка, производство, продажа), стоимость информационного и компьютерного программного обеспечения и финансовых операций, выполняющих основные логистические функции, распределение, логистика в логистические затраты - это сумма всех затрат, связанных с реализацией логистических операций: доставка заказанного продукта, покупка, входящий товар, внутренний производственный транспорт, промежуточное хранение, хранение грузовых потоков, отгрузка, внешний транспорт, а также персонал и оборудование»[5, с. 102].

Впервые логистические издержки были рассмотрены немецким экономистом М. Куфелем в 60-х гг. XX в. Согласно взгляду ученого, данная экономическая категория является «денежным выражением использования имущества предприятия, обусловленного планированием, выполнением и контролем (кроме технологических процессов) перемещения во времени и пространстве всех форм материалов»[2]. При этом автор не выделял издержки на содержание запасов сырья, материалов, готовой продукции, тару, послепродажный сервис.

«В 90-х гг. XX в. проблема изучения и определения логистических издержек была освещена в трудах зарубежных экономистов Д.Д. Бауэрсокса, П. Блаика, М. Кристофера, Д. М. Ламберта, Ч. Сковронека, Д.Р. Стока»[37, 42]. «Над вопросом также работали ученые И.А. Еловой и И.И. Полещук, которые отмечали, что значительной частью логистических издержек

являются транзакционные издержки, возникающие при заключении сделок в логистической цепи, при этом на этапе, предшествующем заключению сделки. К ним можно отнести издержки на поиск информации о потенциальных партнерах, обсуждение условий, подписание контрактов; после заключения сделки - издержки на контроль за соблюдением условий сделки, судебные или арбитражные расходы в случае ненадлежащего исполнения условий контракта»[18, 33]. Взгляды на содержание понятия «логистические издержки» некоторых отечественных исследователей в данной области приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Различные определения термина «логистические издержки»

№ п/	Автор	Определение
1	Л.Б. Миротин	«Издержки трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов предприятия на выполнение заказов клиентов за счет выполнения ими своих функций»[30]
2	Н. К. Моисеева	«Использование денежной стоимости труда, денежных средств и трудовых статей, финансовых издержек и различных негативных последствий форс-мажорных обстоятельств, обусловленных продвижением материальных ценностей (сырья, материалов, товаров) между предприятиями и предприятиями»[31]
3	А.М. Гаджинский	«Издержки на выполнение логистических операций»[13]
4	Т. В. Алесинская	«Сумма всех издержек, связанных с осуществлением логистических операций: поставка продукции под заказ, закупка, поступление на склад, транспортировка на производство, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузка, внешняя транспортировка, а также издержки на персонал, оборудование, помещения»[1]
5	В.И. Степанов	«Издержки, связанные с процессом перемещения продукции на всех этапах хозяйственно-организационной деятельности в функциональной логистической цепочке»[38]

Таким образом, «на основе анализа мнений различных ученых и специалистов о сущности логистических издержек можно дать следующее определение исследуемой категории: «логистические издержки» - это оценка издержек ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и др.). Для проведения логистических операций на этапах материальных,

информационных и финансовых потоков внутри организации и взаимодействия с бизнес-средой, в том числе за счет поддержания необходимого уровня материальных ресурсов и запасов готовой продукции»[8].

Таким образом, логистические издержки включаются в стоимость готовой продукции и оказывают существенное влияние на ее цену.

В связи с возрастающей важностью учета логистических издержек, актуальным становится подход к классификации логистических издержек. Обычно предприятия используют следующую классификацию логистических издержек (рисунок 1)[30].



Рисунок 1 - Классификация логистических издержек

Предложенная классификация свидетельствует о наличии различных групповых характеристик логистических издержек и возможности их классификации в соответствии с характеристиками исследуемых



логистических систем.

Разберем основные группы

1) По способу отнесения к логистическим процессам: прямые и косвенные.

«Прямые затраты на логистическую деятельность могут быть отнесены непосредственно к продуктам, услугам, заказам или другим конкретным перевозчикам.

Косвенные затраты могут быть непосредственно отнесены к перевозчику только путем выполнения вспомогательных расчетов.

2) На основе управляемости: управляемый и нерегулируемый.

Управляемые логистические затраты - это затраты, которые могут управляться на уровне центра ответственности (отдела).

Нерегулируемые затраты - затраты, которые не могут быть затронуты центром ответственности, поскольку они регулируются на уровне всей компании или во внешней ссылке в ЛК (на другом предприятии).

3) По решаемым задачам: себестоимость продукции, затраты на содержание логистической деятельности и затраты на контроль.

Себестоимость логистической деятельности - затраты на работу, направленные на создание добавленной стоимости, которую потребители хотят иметь и готовы платить.

Затраты на поддержание логистической деятельности сами по себе не создают ценности, но они необходимы, например, затраты на транспортировку, размещение заказов, проверку работы сотрудников и ведение учета продукции.

Контрольные затраты - затраты на логистическую деятельность, принятые для предотвращения неблагоприятных результатов обслуживания клиентов.

4) для конкретных целей анализа затрат: убыточных, сметных и частичных»[15,28].

«Убыточные расходы – это работа, не приносящая полезный результат.

(свободное время, ожидание)»[25].

«Оценочная стоимость (упущенная возможность) характеризует упущенную прибыль, которая возникает из-за того, что ресурс каким-то образом используется, что исключает использование другого возможного варианта»[16].

Часть затрат - это часть затрат, которая назначается конкретному продукту, заказу или области деятельности и распределяется по определенным критериям.

5) с помощью методов получения данных: фактических, нормальных и запланированных.

«Фактическая стоимость логистической деятельности - фактическая стоимость объекта в фактическом количестве выполненных заказов в отчетном периоде»[36].

«Нормальные логистические затраты - это средние затраты на фактический объем услуг, оказанных объекту в отчетном периоде»[3].

«Плановые логистические затраты - затраты, рассчитанные за определенный промежуток времени для конкретного объекта и планируемые услуги, планируемые по заданной технологии»[46].

Исходя из вышеизложенного, мы полагаем, что основными принципами контроля логистических затрат на предприятии должны быть следующие (рисунок 2)[3, 46]:

3. «Анализ логистических издержек, необходимость осуществления которого обоснована тем фактом, что в последние несколько лет во многих странах четко прослеживается рост издержек на различные виды логистической деятельности: содержание запасов (20-40%), транспортировка (15-35%), логистическое администрирование (10-25%)»[36].

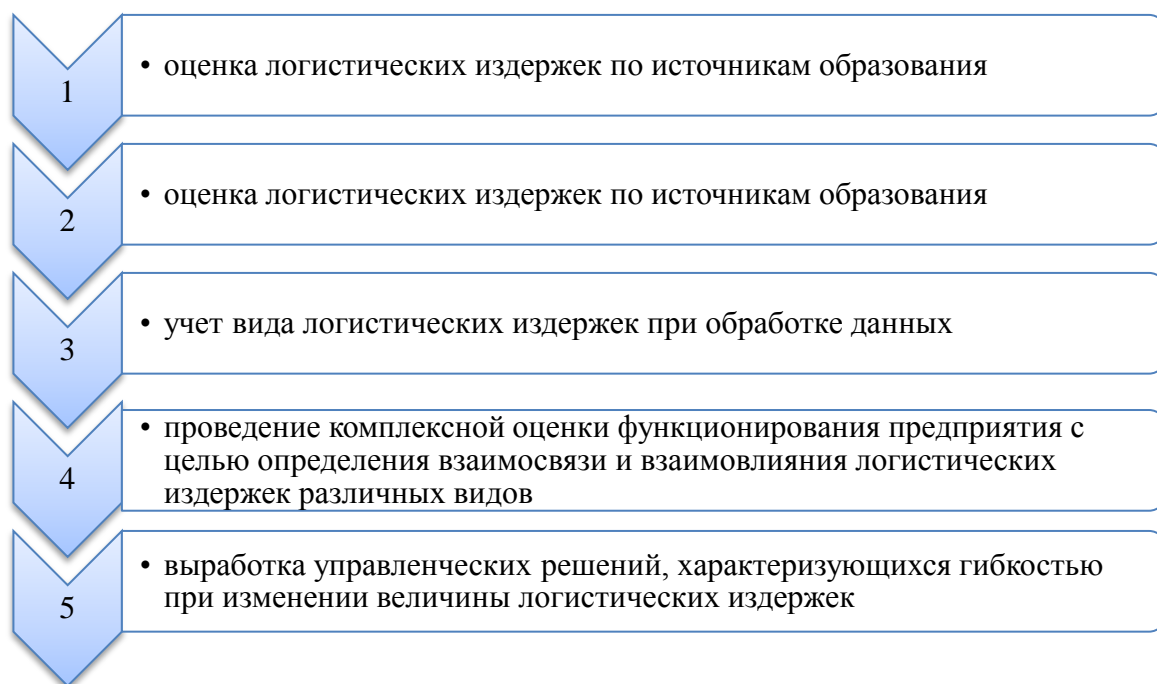


Рисунок 2 - Основные принципы контроля логистических затрат на предприятии

«На практике анализ логистических издержек проводится с целью сравнения фактической величины данных издержек за отчетный период и их запланированной суммой, при этом определяются:

- конкретные задачи аналитической деятельности;
- наиболее значимые издержки;
- факторы, оказывающие наибольшее влияние на отклонение от заданных параметров»[36].

## 1.2 Методика расчета логистических издержек

Основной задачей анализа логистических затрат является поиск путей их снижения. Необходимо сгруппировать затраты для определения влияния статей затрат на их общие издержки. В ходе анализа были выявлены конкретные причины изменения себестоимости, взаимосвязи с себестоимостью и другими экономическими результатами производства товаров и услуг.

Анализ издержек на логистику в первую очередь необходим для того, чтобы компания сама отслеживала упущения в логистической системе, анализировала причины упущенной прибыли и повышала конкурентоспособность компании.

Затраты на логистику регулируются в соответствии с общими принципами управления затратами (рисунок 3)[32, 46].

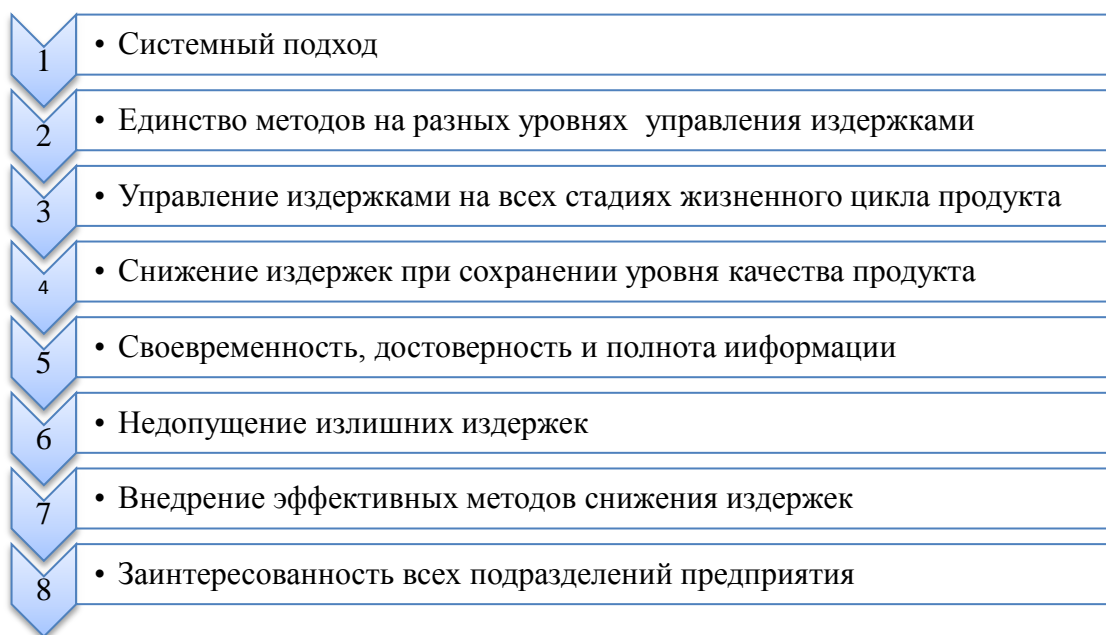


Рисунок 3 - Общие принципы управления издержками

Условием эффективного управления логистическими издержками является соответствующее качество выполнения каждой из функций (рисунок 4).

Рассмотрим более подробно каждую из указанных функций.

1. «Планирование и учет логистических издержек. Зачастую применяемые на предприятии методы планирования и учета предусматривают калькулирование логистических издержек только в рамках их деления по функциональным областям, что не дает возможность получения информации о формировании издержек по отдельным процессам и операциям и их взаимосвязи и взаимовлиянии (рисунок 5)»[1, 11, 26, 29].



Рисунок 4 - Этапы управления логистическими издержками предприятия

Рассмотрим на рисунке 5 традиционную систему учета логистических издержек по функциям.

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт
Бизнес – процесс А					
Бизнес – процесс В					
Бизнес – процесс С					
Итого (затраты по функциям)	85	110	180	230	95

Рисунок 5 – Традиционная система учета логистических издержек по функциям

«Предложенный подход предполагает усиление группировки логистических затрат, что затрудняет детальный анализ источников их возникновения.

В отличие от традиционных методов, логистический подход предполагает индивидуальный учет логистических затрат для каждого

процесса реализации, основным объектом анализа является заказ клиента и меры по его реализации. Данный метод позволяет определить прибыль по конкретному ордеру и возможные способы снижения стоимости исполнения. Используя схему на рисунке 6, можно определить стоимость реализации отдельных процессов, заказов, услуг или продуктов путем горизонтального поиска суммы всех элементов»[3].

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт	Итого (затраты по процессам)
Бизнес – процесс А						→ 315
Бизнес – процесс В						→ 230
Бизнес – процесс С						→ 155
Итого (затраты по функциям)	↓ 85	↓ 110	↓ 180	↓ 230	↓ 95	

Рисунок 6 – Логистическая система учета издержек по функциям и процессам

«Метод предусматривает определение механизма формирования логистических издержек, связанных с исполнением заказов клиентов, а также доли в них каждого источника издержек (структурной единицы).

Анализ литературы по планированию и учету логистических издержек позволил систематизировать основные требования к данному процессу (см. рис. 1).

Соблюдение этих требований позволяет минимизировать общие издержки на все части логистической цепочки.

2. Контроль логистических издержек. Основной задачей контроля, как одной из функций управления логистическими издержками, является качественная и количественная оценка плановых и фактических показателей логистической деятельности предприятия, в связи с чем целесообразно

определить ряд факторов, оказывающих существенное влияние на его стоимость рис. 7)»[33].



Рисунок 7 – Основные требования к планированию и учету логистических издержек

«Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, к основным принципам осуществления контроля за логистическими издержками предприятия следует отнести:

- Оценка логистических издержек по источникам образования;
- Учет видов логистических издержек при обработке данных;
- Провести комплексную оценку деятельности предприятия с целью определения взаимосвязи и взаимодействия различных видов логистических

издержек;

- Разработка управленческих решений, характеризующихся гибкостью при изменении стоимости логистических издержек»[5, 17, 30, 49].

3. «Необходимость анализа логистических издержек обоснована тем, что за последние несколько лет во многих странах отчетливо виден рост издержек на все виды логистической деятельности: содержание запасов (20-40%), транспорт (15-35%), логистическое управление (10-25%)»[38].

Анализ таблицы 2 показал, что на «формирование и объем логистических издержек влияют два фактора: внутренний фактор (в том числе масштаб деятельности компании, ее общее финансовое положение и др.) и внешняя среда компании (кредиты и налоги, стоимость услуг третьих лиц - транспорт, фрахт и др.)»[38].

Таблица 2 - Факторы, оказывающие влияние на величину логистических издержек

№ п/п	Группа	Факторы
1	Внутренние	«масштаб деятельности; - производственная структура; - структура ассортимента; - объем запасов; - степень зависимости логистических издержек от общего финансового положения»[11]
2	Внешние	- «уровень стоимости внешних логистических услуг; - ставки кредитования капиталов, привлекаемых для финансирования запасов; - ставки налога на недвижимость и транспортного налога; - ставки отчислений в пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования, фонд социального страхования; - экологические платежи за пользование окружающей природной средой»[11]

«На практике логистические издержки анализируются с целью сравнения фактической стоимости этих расходов в отчетном периоде и их плановых объемов:

- анализ конкретных задач деятельности;



- наиболее значительные издержки;
- факторы, которые оказывают наибольшее влияние на отклонение указанных параметров.

Обычно для анализа логистических издержек используются следующие методы:

1) бенчмаркинг, суть которого заключается в сопоставлении собственных логистических издержек с соответствующими издержками других компаний, занимающихся подобными видами деятельности, и использовании их успешного опыта в управлении логистическими издержками. Существует несколько типов тестов, которые классифицируют их по источнику данных и по целевому набору (таблица 3)»[11, 12, 25].

«Однако вне зависимости от вида алгоритм данного процесс, как показывает практика, имеет общий вид и состоит из следующих этапов:

- выявление проблемной области;
- выбор вида бенчмаркинга;
- определение критериев, требующих сравнения;
- установление способов сбора необходимых сведений;
- выбор предприятия/подразделения - «бенчмарки» («образца»);
- сбор информации о выбранном «эталоне»;
- анализ полученной информации посредством оценки и сравнения характеристик собственного предприятия и «бенчмарки»;

Таблица 3 - Классификация бенчмаркинга

По целям проведения / По источнику данных	Стратегический Бенчмаркинг	Операционный Бенчмаркинг
Конкурентный Бенчмаркинг	«Сравнение общих принципов управления логистическими затратами для компаний, непосредственно конкурирующих друг с другом в конкретном регионе или на рынке»[13]	«Процессное сопоставление логистических издержек прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта»[13]

Продолжение таблицы 3

Функциональный Бенчмаркинг	«Сравнение с признанными лидерами в этой области для выбора оптимальной стратегии для улучшения управления логистическими затратами»[43]	«Изучаются некоторые подходы к управлению логистическими издержками на ведущих предприятиях отрасли и поиск путей достижения аналогичных результатов»[43]
Внутренний Бенчмаркинг	«Компания сравнила работу подразделений, вовлеченных в процесс управления логистическими затратами, чтобы определить возможности их совместного успешного сотрудничества»[48]	«Компания проводит исследование работы своих подразделений по управлению логистическими издержками и выявляет факторы, влияющие на успешность ее деятельности»[48]
Общий Бенчмаркинг	«Знакомство с опытом компании по применению новых методов управления логистическими затратами в других отраслях»[12]	Одна компания изучает процесс управления логистическими издержками другой компании, работающей в другой отрасли, и ищет способы улучшения этого процесса

- разработка рекомендаций по улучшению проблемных участков и их реализация;

- контроль за процессом внедрения разработанных предложений и повторный анализ с целью определения эффективности и целесообразности рекомендаций»[12, 13, 30, 43, 48].

2) «функционально-стоимостной анализ (ФСА) - эффективный инструмент снижения издержек при сохранении качества выполнения логистических функций. Целью данного метода в логистике является поиск возможностей выполнения функций логистической системы при оптимальной величине издержек и соблюдении требований, предъявляемых к качеству и безопасности продукции/услуг»[21, 43, 47]. Основные формы функционально-стоимостного анализа представлены в таблице 4.

«Процесс проведения ФСА в логистической деятельности осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- системный и функциональный походы;
- снижение издержек при сохранении свойств и качества

продукции/услуг;

- принцип коллективной работы.

Таблица 4 - Формы функционально-стоимостного анализа

№ п/п	Форма ФСА	Цель Применения	Сфера Применения
1	Творческая	«Поиск оптимальных технологических решений; установление предельных нормативов затрат на разработку производственных объектов»[41]	«Стадия проектирования (при проектировании новой продукции на стадиях НИР и ОКР)»[41]
2	Корректирующая	«Определить ненужные издержки; определить разницу между важностью функций для потребителя и стоимостью предоставляемых функций; найти резервы для снижения издержек и повышения качества продукции»[41]	«стадия производства (для совершенствования освоенных и действующих объектов)»[41]
3	Инверсная	«поиск наиболее эффективных условий использования объектов»[41]	«стадия эксплуатации (при поиске новых сфер применения продукции без ее изменения)»[41]

Основой для разработки алгоритма действий при осуществлении функционально-стоимостного анализа, как правило, служит рабочий план, представленный в стандарте DIN 69910 «Функционально-стоимостный анализ. Понятия и методология» (Рисунок 8)» [39].

Таким образом, использование функционально-стоимостного анализа способствует решению комплекса экономических, технических и организационных проблем на предприятии[33].

3) «стратегический анализ издержек, который фокусируется на сравнении стоимостных позиций компании и ее конкурентов. В данном случае анализ основан на исследовании производственно-сбытовой цепочки, которая наглядно демонстрирует процесс формирования стоимости товара/услуги при переходе от источника сырья к конечному потребителю»[7].

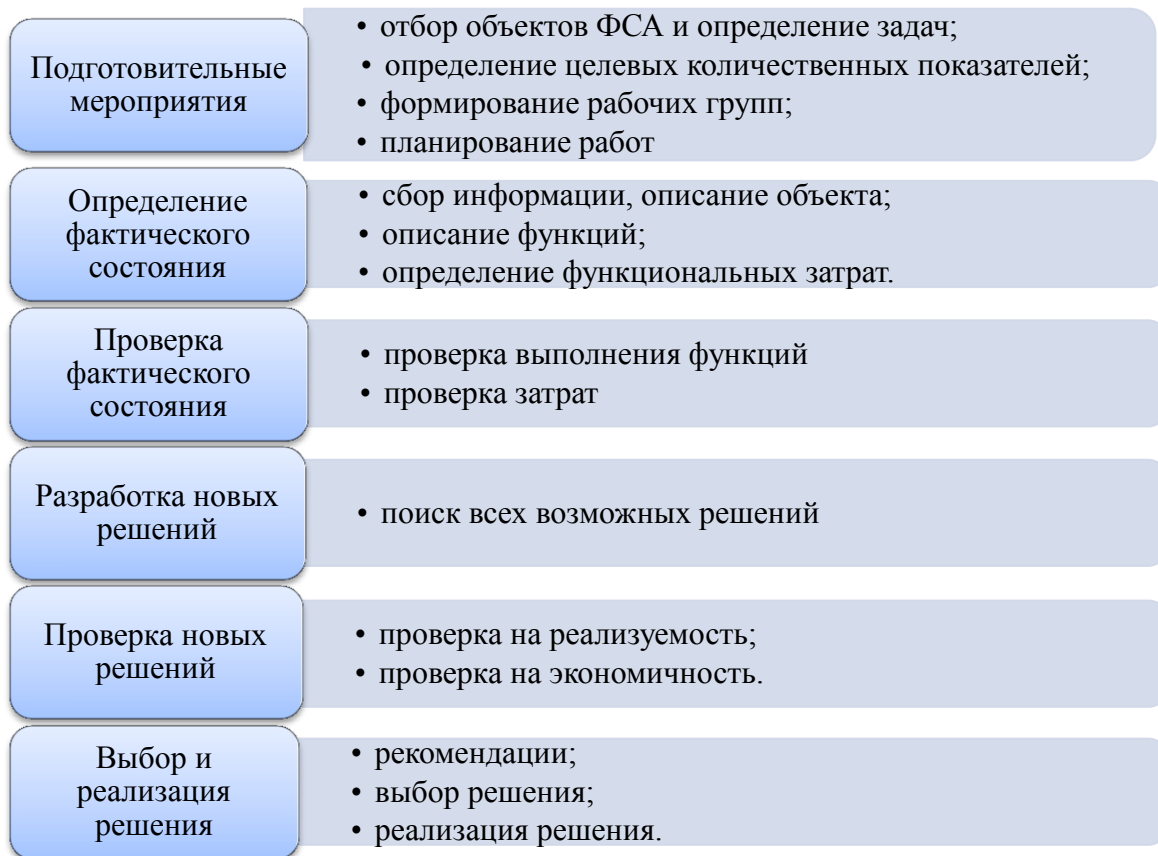


Рисунок 8 - План проведения функционально-стоимостного анализа в соответствии со стандартом DIN 69910

Предложенный подход дает возможность определить ключевые направления, в которых можно обнаружить наибольшую разницу в величине издержек на поставку (пост-цепочку), производство (часть внутренней цепи) компании и ее конкурентов (рисунок 9).

Общий алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа представлен на рисунке 10.

Таким образом, анализ логистических затрат является достаточно трудоемким процессом из-за сложного учета и контроля за реализацией данного вида затрат и методов.



Рисунок 9 - Мероприятия по достижению оптимальной величины логистических издержек в разрезе областей цепи создания ценности

На рисунке 10 представлен общий алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа.



Рисунок 10 - Общий алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа

4) Оптимизация логистических затрат является эффективным инструментом рационального снижения этих затрат, а также способом повышения рентабельности и рентабельности предприятия[30].

На основе его анализа был определен комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию логистических затрат, которые обычно делятся на две группы в зависимости от того, что происходит с логистическими затратами, связанными с предприятием: внешними и внутренними.

Поэтому, по нашему мнению, меры по оптимизации внутренних логистических затрат предприятия могут включать:

- Повышение уровня подготовки сотрудников путем обучения, повышения квалификации и сертификации;
- Использование прогрессивных методов вознаграждения (бонусы за достижение и превышение целей);
- Регулярный внутренний аудит с последующим определением резервов для улучшения использования ресурсов предприятия;
- Уменьшение количества поддерживаемых акций (в том числе за счет ускорения их оборота);
- Механизация и автоматизация процессов обработки и хранения;
- Улучшение управления логистическими процессами (что также снижает затраты на старение и истощение запасов) [36].

Меры по оптимизации логистических затрат, связанных с взаимодействием компании с бизнес-средой, включают:

- Переговоры с поставщиками и покупателями, чтобы установить более низкие продажи и розничные цены, торговые субсидии;
- Оказание помощи поставщикам и покупателям в достижении более низких затрат (разработка программ для корпоративных клиентов, семинары, дилерские центры;
- Помощь поставщикам и покупателям в достижении более низких

затрат (бизнес-клиенты, семинары, программы развития дилеров);

- Поиск более дешевых альтернатив ресурсов;
- Улучшение координации деятельности компании с поставщиками и потребителями в логистической цепочке, например, в области своевременной доставки продукции, что снижает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку;
- Компенсировать увеличение стоимости одного звена в логистической цепочке за счет снижения стоимости другого звена[35].

Рекомендации по снижению затрат на логистику, независимо от источника:

- Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не могут создать добавленную стоимость, путем анализа и анализа цепочки поставок) ;
- Рационализация транспортных связей (за счет оптимизации транспортных средств и маршрутов);
- Использование современных информационных систем для повышения эффективности управления дорожным движением[17].

Таким образом, анализируя процесс управления логистическими затратами, можно отметить следующие особенности:

1. Эффективность управления логистическими затратами зависит от качества планирования и учета, контроля, анализа и разработки мер по их оптимизации.
2. Планирование и учет логистических затрат должно осуществляться комплексно: по функциональным направлениям и по отдельным процессам и операциям.
3. При контроле логистических затрат следует учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их стоимость.

## **2 Анализ системы управления логистическими издержками предприятия ООО «АТЛ-Транс»**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия ООО «АТЛ-Транс»**

ООО «АТЛ-транс» создано и эксплуатируется с целью получения прибыли от коммерческой деятельности. Клиенты могут воспользоваться базовыми и дополнительными услугами:

Стандартные услуги:

- грузовые перевозки;
- перевозка опасных грузов (ГСМ).

Предоставление служебного автотранспорта:

- легкового;
- легкового, повышенной проходимости.

Предоставление транспорта для выполнения технологических операций:

- грузоподъемные механизмы;
- техника для строительства дорог.
- предоставление автотранспорта муниципальным предприятиям

города Ижевск Удмуртской республики.

Заказчиком услуг организации может стать любой желающий.

Потенциальный клиент заключает договор с компанией, уточняя вид и объем услуг.

Услуги, оказываемые нашей компанией, предоставляются индивидуально в соответствии с заключенным договором на каждый вид услуг и требуют единовременной оплаты после завершения работ.

ООО «АТЛ-транс» заключает с клиентом договор на транспортное обслуживание, в котором оговариваются следующие условия:

- объем работ, предоставленных Заказчиком;



- транспортные маршруты;
- тип и Марка необходимых транспортных средств;
- состояние и режим работы автомобиля;
- охрана и безопасность;
- заполните список поездок правильно и своевременно;
- своевременная оплата оказанных услуг;
- ответственность сторон за нарушение договорных обязательств.

Контракты обычно заключаются на один год с последующим продлением или пересмотром. Соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон. Обязательства сторон (ООО «АТЛ-Транс» и сторон) должны быть своевременными и качественными транспортными услугами, основанными на минимальных ресурсах. Определение обязательств сторон должно обеспечивать четкую оценку их эффективности. Ответственность должна отражать: разделение между сторонами, необходимость создания благоприятных условий труда, а также требования национального и отраслевого законодательства.

При оказании автотранспортных услуг компания руководствуется действующим законодательством в области автомобильного транспорта (уставом автомобильного транспорта)[46].

Зона обслуживания:

Компания способна осуществлять автомобильные перевозки не только по региону, но и по всей Российской Федерации, а также за пределами РФ.

Организационная структура управления предприятием в ООО «АТЛ-транс» следующая - рисунок 11.

Линейно - функциональная структура управления - обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Каждый специалист выполняет конкретную, поставленную перед ним задачу. На каждого специалиста на предприятии имеется своя должностная инструкция.

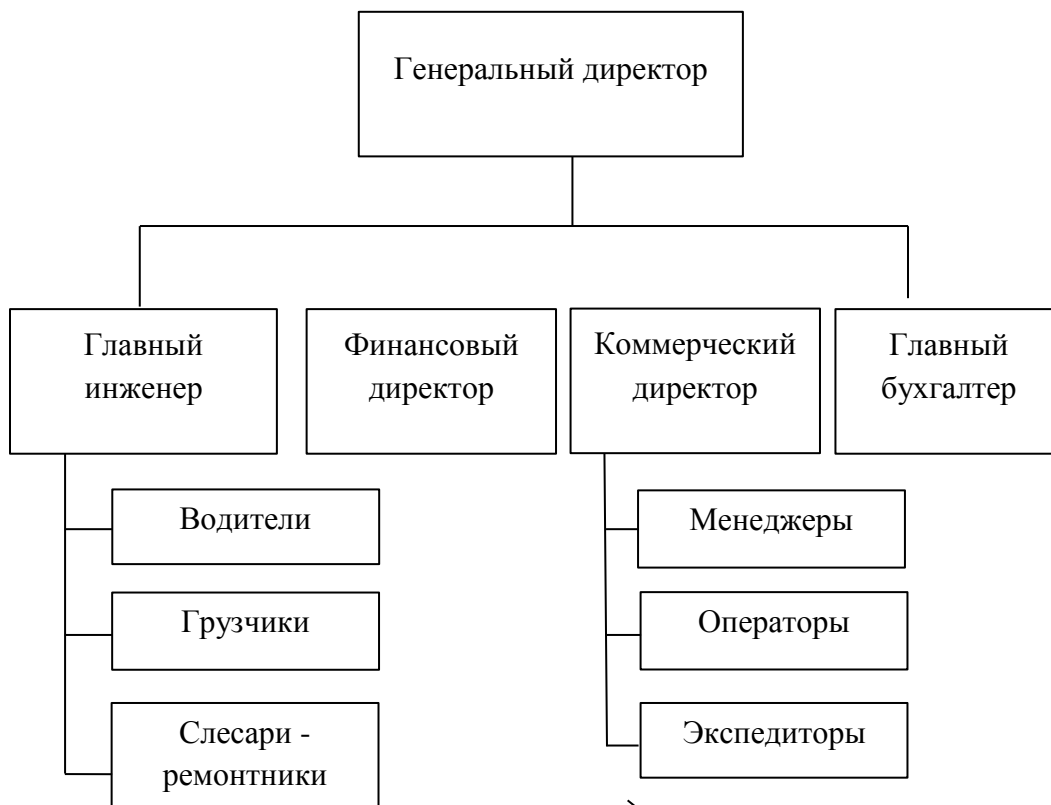


Рисунок 11 - Организационная структура управления предприятием в ООО «АТЛ-транс»

Например, бухгалтерия проводит расчеты с поставщиками и бюджетом; финансовое планирование дальнейшей работы предприятия; моделирование различных вариантов снижения затрат и увеличения прибыли предприятия. Коммерческий директор занимается заключением договоров купли-продажи; способствует привлечению новых поставщиков-производителей оборудования, организации работы с поставщиками: подаче заявок на продукцию, обработке претензий, организации инспекций некачественных товаров, руководителям и контролерам, а также знакомит сотрудников с новыми законодательными и нормативными актами.

Все подразделения компании напрямую связаны с генеральным

директором. Для каждого отдела ставятся конкретные задачи, которые сотрудники отдела решают сами, а также качественно и своевременно выполняют поставленные менеджером задачи. Правильное планирование и организация работы всех подразделений и всех сотрудников малого бизнеса способствует успешному функционированию всего предприятия, достижению целей и задач.

Учетная политика предприятия - это учетная политика, предоставляющая услуги потребителям. Эта политика используется компанией при расчете налогов. Налоги рассчитываются ежемесячно, а баланс составляется ежеквартально. Кассовый аппарат записывается в отдельный кассовый аппарат.

Основным аспектом бухгалтерского учета на предприятии является необходимость разделения затрат на международные перевозки и услуги населению, что затрудняет ведение бухгалтерского учета. Необходимо отдельно рассчитать затраты, связанные со строительством, определить их стоимость и оказать услуги отдельно. Необходимо также предположить, что для международных перевозок действуют льготы по НДС. Оплата в компании осуществляется банковским переводом и кассовым аппаратом [46].

Произведем расчет технико-экономических показателей в таблице 2.1.

По данным, приведенным в таблице 5, можно сделать следующие выводы.

«Прирост выручки в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составил 37886 тыс. руб. или 91,59%. Затем прирост в 2019 г. по сравнению с 2018 г. составил 51861 тыс. руб. или 65,44%. Таким образом, за 2017-2019 гг. данный показатель увеличился на 216,97%. Следовательно, выручка ООО «АТЛ-транс» продемонстрировала положительную динамику.

Таблица 5 – Технико-экономических показателей ООО «АТЛ-транс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				20018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	41364	79250	131111	37886	51861	191,59	165,44
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	40679	75790	126387	35111	50597	186,31	166,76
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	685	3460	4724	2775	1264	505,11	136,53
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	89	91	93	2	2	102,25	102,20
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	24	28	35	4	7	116,67	125,00
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	572	3341	4596	2769	1255	584,09	137,56
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	433	2428	716	1995	-1712	560,74	29,49
8. Основные средства, тыс. руб.	132	9243	42462	9111	33219	7002,27	459,40
9. Оборотные активы, тыс. руб.	8791	19116	27816	10325	8700	217,45	145,51
10. Численность ППП, чел.	12	16	15	4	-1	133,33	93,75
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	7488	10176	10080	2688	-96	135,90	99,06
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	3447	4953,13	8740,73	1506,13	3787,61	143,69	176,47
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	624	636	672	12	36	101,92	105,66
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	313,36	8,57	3,09	-304,79	-5,49	2,74	36,01
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,71	4,15	4,71	-0,56	0,57	88,11	113,70
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,38	4,22	3,51	2,83	-0,71	304,86	83,15
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,40	4,40	3,63	3,00	-0,77	313,88	82,54

Продолжение таблицы 5

Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	Изменение			
				20018-2017гг		2019-2018гг	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1×100 коп.)	98,62	95,78	96,49	-2,83	0,71	97,13	100,74

Прирост полной себестоимости в 2018 г. по сравнению с 2017 г. составил 35 111 тыс. руб. или 86,31%. Затем прирост в 2019 г. по сравнению с 2018 г. составил 50 597 тыс. руб. или 66,76%. В итоге за 2017-2019 гг. данный показатель увеличился на 210,69%»[46].

Динамика выручки и себестоимости ООО «АТЛ-транс» за 2017-2019 гг. показана на рисунке 12.

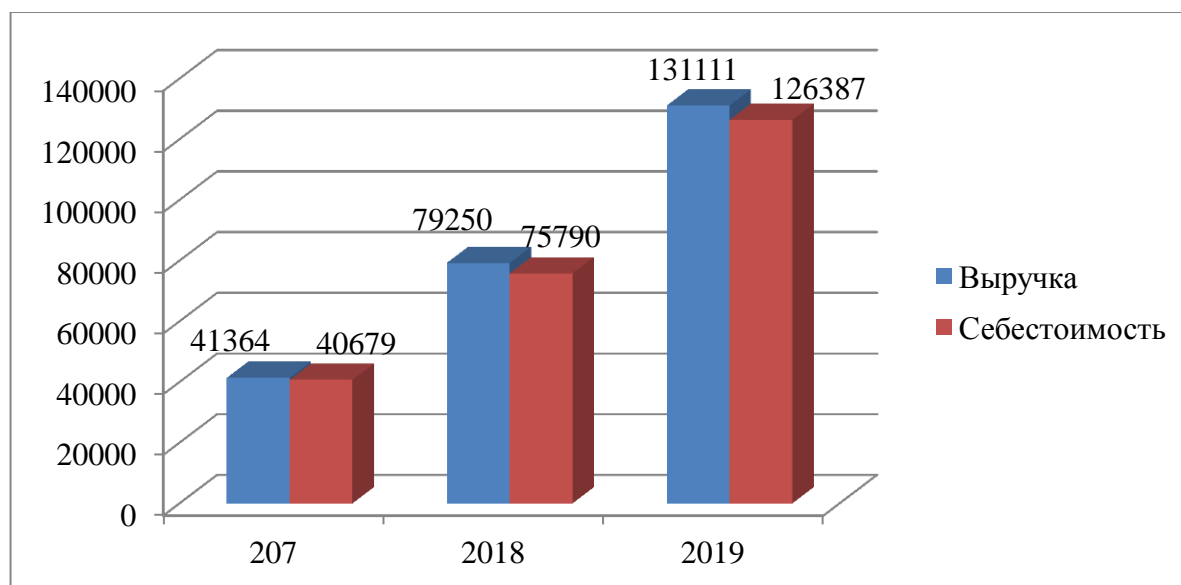


Рисунок 12 - Динамика выручки и себестоимости ООО «АТЛ-транс» за 2017-2019 гг.

Таким образом, полная себестоимость ООО «АТЛ-транс» продемонстрировала негативную динамику.

«Необходимо отметить, что основная деятельность в 2019 г. стала менее затратоемкой по сравнению с 2017 г., поэтому по данному критерию в структуре выручки произошли позитивные изменения. Действительно, если в 2017 г. на 1 руб. выручки приходилось 0,98 коп. в виде себестоимости, тогда как в 2019 г. этот показатель был ниже и составлял 0,96 коп.

ООО «АТЛ-транс» работает, получая положительный финансовый результат от продаж. В учете анализируемой компании в структуре затрат не выделяются коммерческие и управленческие расходы. В связи с этим сумма финансового результата от продаж идентична сумме валового финансового результата»[46].

Проведем анализ финансового состояния. Анализ финансовых результатов ООО «АТЛ-транс».

Динамика валового финансового результата и финансового результата от продаж проиллюстрирована на рисунке 13.

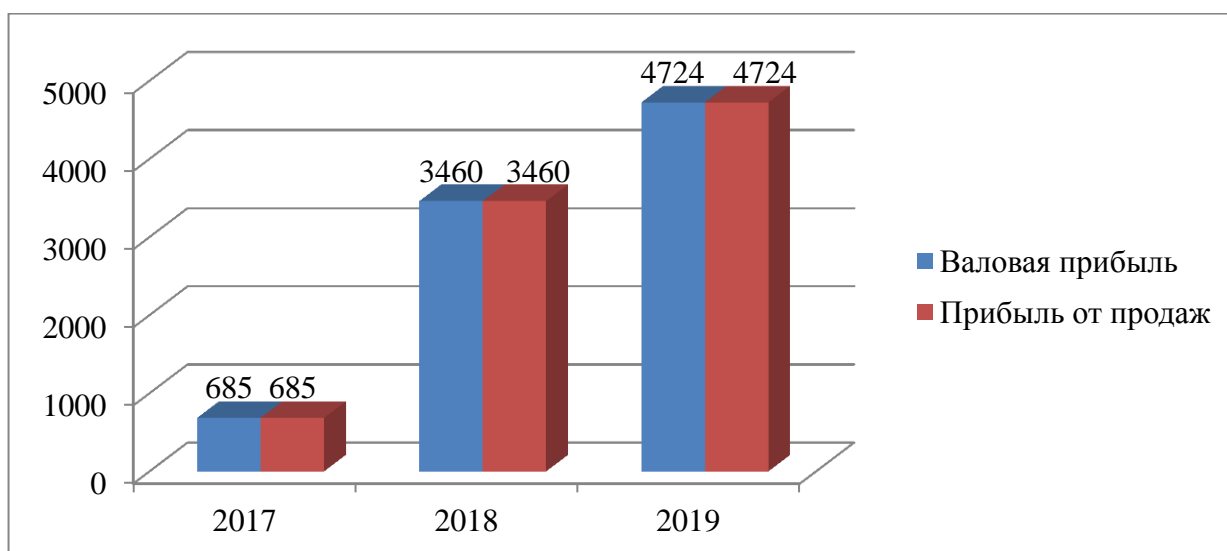


Рисунок 13 – Динамика валового финансового результата и финансового результата от продаж ООО «АТЛ-транс» за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Сальдо прочих доходов и расходов ООО «АТЛ-транс» продемонстрировало негативную динамику. Это означает, что изменение указанных статей Отчета о финансовых результатах оказало негативное влияние на изменение прибыли до налогообложения ООО «АТЛ-транс».

ООО «АТЛ-транс» работает, получая положительный финансовый результат до налогообложения. Динамика финансового результата до налогообложения и чистого финансового результата проиллюстрирована на рисунке 14.

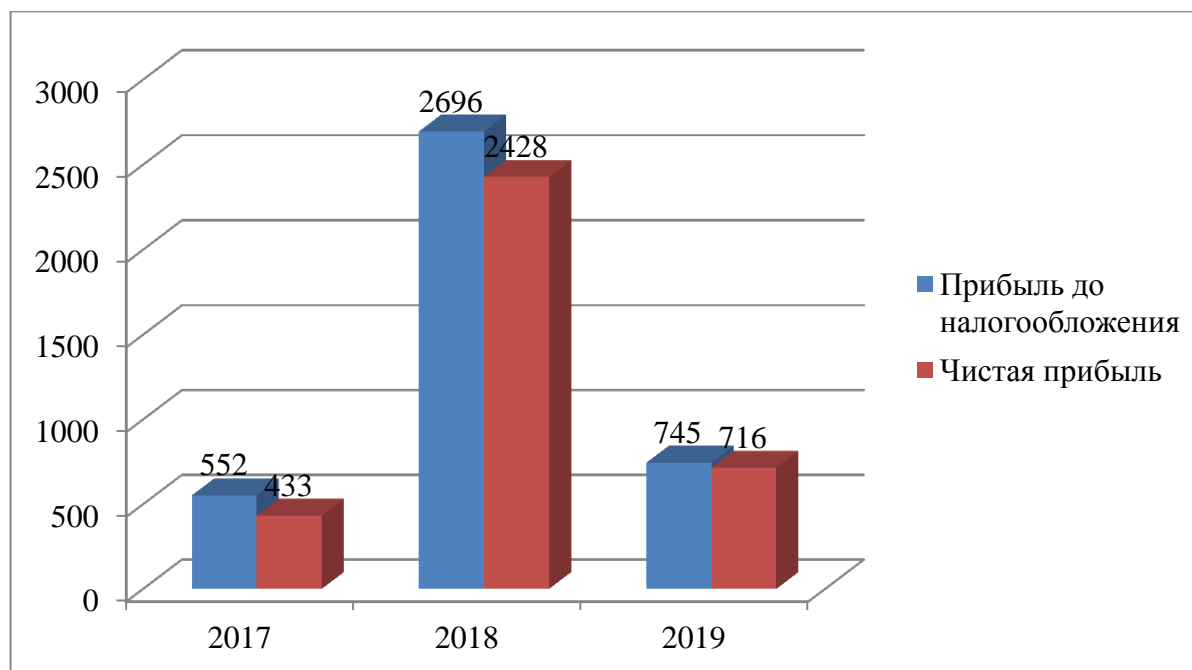


Рисунок 14 – Динамика финансового результата до налогообложения и чистого финансового результата ООО «АТЛ-транс» за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Чистые финансовые результаты деятельности ООО «АТЛ-транс» оказались положительными. Например, в 2017 году чистая прибыль составила 433 тыс. руб., в 2018 году - 2 428 тыс. руб.; в 2019 году - 716 тыс. руб. В 2018 году по сравнению с 2017 годом чистая прибыль увеличилась на 460,74%. Тогда в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло снижение на 70,51%. В целом за анализируемый период объем чистой прибыли увеличился на 65,36%, что связано с положительными финансовыми результатами компании. Положительная динамика чистых финансовых результатов свидетельствует об улучшении результатов деятельности компании за счет данного фактора.

## 2.2 Оценка системы управления логистическими издержками предприятия ООО «АТЛ-Транс»

Рассмотрим существующие организации транспортного обслуживания на основе приведенных выше данных.

В 2019 году ООО «АТЛ-транс» заключило госконтракт на транспортные услуги. Организация ООО «АТЛ-транс» являлась поставщиком в 1 государственном контракте на сумму 29 890 000 руб. И еще 19 заключенных договоров с различными компаниями. Все договорные обязательства выполнены на 100%. Объем оказанных услуг составил 1536,2 тыс. техники в час, или 60 2282,8 тыс. рублей (таблица 6).

Таблица 6 - Структура затрат на выполненные услуги в ООО «АТЛ-транс» за 2017-2019 гг.[46]

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.				Структура затрат, %		
	2017	2018	2019	отклонение	2017	2019	Отклоне
1	2	3	4	5	6	7	8
Переменные затраты							
Материалы	3346,0	3456,0	3854,9	-508,9	0,6	0,67	+0,07
Запасные	47621,4	47752,3	47895,4	+274,0	8,37	8,48	+0,11
Автошины	7302,5	7352,3	7376,0	+73,5	1,28	1,3	0,02
Топливо, ГСМ	89910,0	90213,6	91432,8	-1522,8	15,81	16,06	+0,25
Итого	143179,9	148774,2	150559,1	-2379,2	26,06	26,5	+0,44
Постоянные расходы							
Заработная	24742,1	24852,3	24933,1	-191,0	33,47	33,43	+0,01
Отчисления с зар. платы	7422,6	74521,2	7479,9	-57,4	10,11	10,12	+0,01
Арендная	13012,1	14562,4	15211,3	-2300,3	3,13	2,67	-0,46
Прочие	143696,3	143562,1	143360,7	-163,9	26,14	26,15	+0,01
Налоги в	6035,7	6231,2	6396,0	+360,3	1,1	1,12	0,02
Итого постоянных	204909,3	203250,4	202331,0	-2023,3	73,96	73,5	-0,46
Всего затрат на	353039,2	352024,6	353440,1	+350,9	100	100	100



Из таблицы 6 видно, что «для компании за этот период стоимость затрат на производство оценивалась более чем на 350,9 тыс. рублей или на 0,7%, однако фактическая стоимость 1-го автомобильного часа уменьшилась на 12,24 рубля.

Максимальный перерасход по статье «Топливо и ГСМ» 1522,8 тыс. руб. или 1,7%. По статье «шины» перерасход составил 73,5 тыс. руб. или 1,01%, что связано с изменением пробега автомобиля. По статье «материалы» вместо 3346,0 тыс. руб. в 2017 году потрачено 3854,9 тыс. руб., увеличение составило в 2019 году 508,9 тыс. руб. или 15,2%. Кроме того, перерасход, наблюдаемый по статье «запчасти», составил 274,0 тыс. руб. или 0,58%. Необходимо учитывать, что на эффективность транспортного обслуживания влияет количественный и качественный состав оборудования. За это время арендованное оборудование было старым (работало более 8 лет), поэтому расход материала на единицу оборудования этой группы увеличился на 20% в 2019 году по сравнению с 2017 годом. Снижение стоимости этих проектов позволит снизить долю устаревшего оборудования в эксплуатации. Перерасход средств по этим проектам, а также перерасход средств, обусловлен увеличением объемов предоставляемых транспортных услуг»[46].

«ООО «АТЛ-транс» выплатило сотрудникам 24933,1 тыс. рублей вместо 24742,1 тыс. рублей в 2017 году, что составляет 0,1 %.

По статье «заработная плата» в связи с изменением фонда заработной платы и численности персонала было перерасход средств на 191,0 тыс. руб.

Так, по статье «отчисления из заработной платы» произошло увеличение 57,3 тыс. руб. или 0,1%.

Потребление электроэнергии и тепла увеличилось из-за изменений в водоснабжении и длительных низких температур. Это привело к перерасходу средств по статье «Прочие расходы» в эквиваленте 163,9 тыс. руб. или 0,1% в 2019 году в сравнении с 2017 годом.

Увеличение произошло также по статье «себестоимость налога» 360,3

тыс. руб. или 5,97%.

Только по статье «арендная плата» имеются сбережения в размере 2800.8 тыс. руб. или 15.2%.

Сумма постоянных затрат снизилась на 2028,3 тыс. руб., что соответствует 0,48 %, а переменные затраты увеличились на 2379,2 тыс. руб. или на 1.61[46].

Для фиксированных затрат перерасход происходит во всех проектах, за исключением «лизинговых» проектов. При переменных затратах все проекты также перерасходуются из-за увеличения объема услуг.

Анализ показал, что даже незначительные перерасходы по этим статьям расходов могут привести к росту цен на транспортные услуги, что является отрицательным финансовым результатом за отчетный период, поэтому дополнительные средства используются для компенсации этого финансового результата.

Рационализация использования бюджетных средств организации определяется главным образом устранение перерасходов, которые являются фактическими затратами на транспортные услуги в текущей экономической деятельности организации, т. е. рациональным управлением расходами бюджета. А также поиск и внедрение внутренних финансовых резервов организации для получения дополнительной прибыли и более эффективного использования бюджета компании[29].

«Анализ технических показателей компании необходим для дальнейшего совершенствования организационно-технического уровня.

Решающим фактором стабильной работы компании является техническое состояние автомобиля. Его выполнение оценивается системой технико-эксплуатационных показателей, характеризующих количество и качество выполняемых работ»[30].

Основные технических показатели работы ООО «АТЛ-транс» за 2018-2019 г. представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные технические показатели работы ООО «АТЛ-транс» за период 2017-2019гг.

Показатели	2017 год факт	2018 год Факт	2019 год		Отклонение 2019-2017	
			План	факт	абсолютное	относит.
1	3	4	5	6	7	8
1 Среднесписочное количество техники, чел	9	9	10	11	+2,0	+0,28
2.КТГ	0,77	0,77	0,79	0,79	0,0	0,0
3.КИП	0,54	0,54	0,54	0,53	-0,01	-1,85
4.Объем услуг, тыс. м/ч	1574,2	1566,1	1503,2	1536,2	+33,0	+2,2
5.Общий пробег, тыс. км	40298,3	40354,9	41152,3	41266,1	+113,8	+0,28

Из таблицы видно, что «за данный период времени основные показатели составили по объёму услуг в машино-часах - 102,2 %; по коэффициенту использования парка (КИП) - 98,1 %; по валовому доходу - 100,4 %.

Вследствие потребностей заказчиков и постоянного изменения количества перевозок, фактический общий пробег больше запланированного на 0,28 %, что составляет 113,8 тыс.км.

За счет увеличения продолжительности рабочего дня на линии, в связи с изменением фактического объема работы в ООО «АТЛ-транс» произошло перевыполнение объема услуг.

В ООО «АТЛ-транс» действует планово-предупредительная система технического обслуживания текущего ремонта подвижного состава, которая обеспечивает стабильное поддержание коэффициента технической готовности (КТГ). В 2019 году КТГ автомашин не изменился, он составляет 0,79»[46].

Если подвижной состав не выпускается полностью, то выполнение транспортной схемы оказывается под угрозой, что нередко приводит к

нарушению рабочего времени водителей, нарушая тем самым запланированные показатели ремонта автопарка и создавая ненужные соотношения открытых коэффициентов, как показано в таблице 8.

Таблица 8 - Соотношение коэффициента использования парка и коэффициента технической готовности ООО «АТЛ-транс»

Показатели	2017г	2018г	2019 год	Отклонение		Темп роста 2018/2017, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
КИП	0,54	0,54	0,53	0	-0,01	100	98,15
КТГ	0,77	0,77	0,79	0	0,02	100	102,60
Соотношение КИП и КТГ	0,70	0,70	0,67	0	-0,03	100	95,71

Как видно из таблицы 8, в 2019 году КИП был меньше данного показателя в 2017 году. В зависимости от соотношения коэффициента технической готовности и коэффициента использования автомобильного парка наблюдается снижение показателей, при этом разрыв между ними остается небольшим.

Показатель КТГ в 2019 вырос на 2,6% по сравнению с показателем 2017 года.

Возможные варианты сложившейся ситуации: простои в ожидании ремонта, отсутствие запасных частей, наличие дней активации, связанных с климатическими условиями, отсутствие работы заказчика в результате отказа от планового объема работ с дефицитом бюджета их транспортного обслуживания.

Обнаружить вероятности повышения КИП можно при анализе баланса машино-дней (табл.9).

Таблица 9 - Анализ баланса машино-дней ООО «АТЛ-Транс» за 2017-2019

гг.

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год		Отклонение		% выполнен ия
			План	Факт	Абсолютн ое	Относит	
Среднесписочное количество техники	9	9	10	11	+2	+0,28	99,7
Машино-дни в хозяйстве	60785	60789	64260	63564	-696	-0,26	99,7
Машино-дни в работе	38826	39853	42014	39539	-2475	-1,74	98,3
Машино-дни в простое — всего	20745	20777	22246	24025	-1779	+1,46	101,5
в том числе:							
а) в технически неисправном состоянии	15625	15683	15795	15876	281	+0,15	100,1
из них:							
- в ремонте	3012	3148	5795	2978	-817	-5,05	95,0
- в ожидании ремонта	532	535	0	898	+368	0	0
б) в исправном состоянии - всего	5080	5094	7651	9949	-855	+2,55	102,6
из них:							
- выходные и праздничные	539	538	651	748	-203	-3,8	96,2
- отсутствие работы	974	980	0	1426	+426	0	0
- активированные дни	579	576	0	775	-775	0	0

«В 2019 году по сравнению с плановыми показателями количество дней работы автомобиля на холостом ходу увеличилось на 1,46%. При сравнении двух лет все показатели демонстрируют динамику роста. Фактическое время простоя оборудования в хорошем состоянии превысило плановое значение на 2,55% из-за отсутствия работы и наличия активных, праздничных и выходных дней. Это означает, что у предприятия простои

автомобилей.

Для осуществления производственной деятельности и выполнения договорных обязательств ООО «АТЛ-транс» в 2019 году заключило договор аренды автотехники, состоящий из 2 единиц. Средний возраст арендуемого парка - 10,7 лет. По сравнению с 2018 годом количество автомобилей увеличилось на 2 единицы.

Изменения в нормах этих расходов и доходов приведены в таблице 10. Эти технико-экономические показатели для транспортных компаний очень важны»[46].

Таблица 10 - Темпы роста доходной ставки и себестоимости за 2017 - 2019 гг. ООО «АТЛ-транс»

Показатели	1 машино-часа				1 тонны груза			
	2017	2018	2019	Темп роста	2017	2018	2019	темп роста, %
Доходная ставка	429,89	421,32	418,89	97,4	36,81	36,93	37,11	100,8
Себестоимость	418,04	420,01	425,8	101,9	35,78	35,97	36,23	101,3

Таблица 10 показывает, что «доходная ставка за рассматриваемый период снизилась, с 429,89 руб. в 2017 году до 418,89 руб. на 1 машино-час в 2019 году, что является отрицательным моментом в деятельности компании.

Себестоимость увеличилась за рассматриваемый период и в 2019 году составила 425,8 руб. за 1 машино-час, что на 1,9% больше чем в 2017 году.

Итак, можно обобщить полученные результаты выводами и определить проблемы в работе ООО «АЛТ-транс»:

Главная проблема в ООО «АТЛ-транс» устаревание автомобильного парка, из-за чего происходит увеличение затрат на ремонт автомобилей»[46].

«Скорость заработка автомобильного парка в час снизилась, а вот скорость заработка на тонну грузов увеличилась, что является

положительным фактом финансового результата. Увеличение стоимости одного часа работы автомобиля является отрицательным моментом и свидетельствует о перерасходе материальных и трудовых ресурсов предприятия, а также о снижении ресурсов для увеличения объемов работ по развитию автомобильного транспорта и производства. Увеличение стоимости тонны груза для компании крайне невыгодно, так как требует дополнительных материальных и трудовых ресурсов.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что стоимость обслуживания автопарка ООО «АТЛ-транс» растет, поэтому компании приходится увеличивать стоимость услуг, что негативно сказывается на конкурентоспособности на рынке транспортных услуг» [46].

### 3 Совершенствование системы управления логистическими издержками на предприятии ООО «АТЛ-транс»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления логистическими издержками на предприятии

Для совершенствования системы управления логистическими издержками на предприятии предлагаем ряд мероприятий, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Выявленные проблемы и возможности для их устранения

Проблемы	Причины	Пути устранения проблем
Высокие логистические затраты на устаревший автопарк	Устаревание техники. Высокие затраты на восстановление.	Отдать часть автомобилей в аутсорсинг
Перерасход ГСМ	Отсутствие датчиков расхода топлива не позволяет выявить причины перерасхода ГСМ	Установка датчиков топлива в баках автотранспортных средств
Вынужденный простой в результате необходимости проведения ремонта	7 автомобилей на балансе компании больше не подлежат гарантийному обслуживанию. В результате они получают автосервисы только в том случае, если они ломаются. Большая часть ремонта была внеплановой, в результате чего компания понесла финансовые потери, потребовала использовать другие транспортные средства для выполнения заказов, не смогла выполнить некоторые грузоперевозки, а также не смогла сдать их в аренду.	Снижение затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств
Дополнительные затраты на оплату труда экспедиторов	В настоящее время груз сопровождают, как водитель, так и экспедитор	Совмещение функций экспедиторов водителями

С учетом выявленных потерь были предложены мероприятия, направленные на сокращение логистических издержек ООО «АТЛ-транс»



(рис. 15).

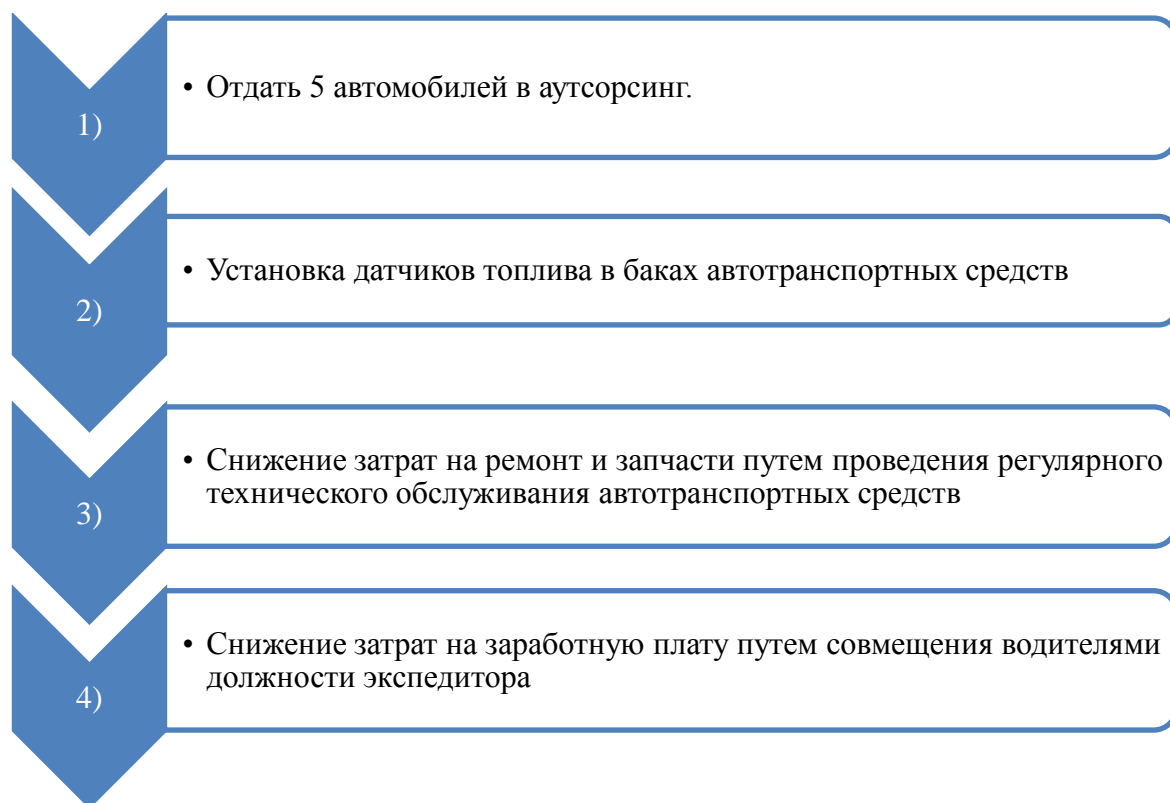


Рисунок 15 – Мероприятия по оптимизации логистических издержек

Рассмотрим данные мероприятия подробнее:

Первым мероприятием выступают 5 автомобилей, которые отдаем в аутсорсинг.

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

При этом нужно не просто сократить расходы (снижение транспортно-логистической составляющей в себестоимости продукции), но и увеличить

показатель качества обслуживания клиентов. Оптимизация расходов с увеличением рисков срыва перевозок для клиентов никому не нужна.

Также мы хотим обеспечить дальнейшее развитие аутсорсинга (совершенствование процессов, повышение сервиса для клиентов, автоматизацию, обновление активов) за счет получаемого экономического эффекта, без привлечения дополнительных инвестиций.

Покажем этапы аутсорсинга на рисунке 16.



Рисунок 16 – Этапы проведения аутсорсинга

Проведем экономическую оценку передачи внутреннего автопарка ООО «АТЛ-транс» в аутсорсинговую компанию. Должны быть учтены как прямые затраты на выполнение передаваемых на аутсорсинг работ

(операций), так и соответствующие накладные затраты следующих уровней управления: филиал ООО «АТЛ-транс» и структурное подразделение филиала ООО «АТЛ-транс».

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

Прогнозная себестоимость выполнения работ. Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю определяется:

- федеральным органом;
- исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда[46].

Вторым мероприятием является установка датчиков топлива в баках автотранспортных средств.

В пользу реализации данного мероприятия говорит анализ, проведенный во 2 главе, который показал, что в настоящее время в структуре затрат на ГСМ высокий удельный вес приходится на топливо. При этом предприятие несет финансовые потери из-за перерасхода топлива.

Для устранения данных потерь предлагается установка датчиков топлива в баках автотранспортных средств. Характеристики некоторых датчиков представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика некоторых датчиков топлива в баках автотранспортных средств

Характеристики	Датчик Omnicomm	Датчик Epsilon	Датчик Трансоптима	Датчик Стрела
Цена с установкой и наладкой, руб.	14000	11000	8000	7000

Продолжение таблицы 12

Характеристики	Датчик Omnicomm	Датчик Epsilon	Датчик Трансоптим	Датчик Стрела
Возможность адаптации к системе ГЛОНАСС	Нет	Есть	Есть	Есть
Точность данных	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
Срок службы, лет	3	3	2	2
Стоимость установки	Входит в цену	Входит в цену	Входит в цену	Входит в цену

Изучив предложение производителя датчика топлива в топливном баке автомобиля, было принято решение о покупке датчика Epsilon из-за следующего показателя:

- высокая надежность датчика;
- средняя цена;
- большой срок службы.

Третье мероприятие - снижение затрат на ремонт и запасные части за счет регулярного технического обслуживания автомобиля.

В настоящее время компания имеет достаточно высокие затраты на ремонт и обслуживание запасных частей.

7 автомобилей на балансе компании больше не подлежат гарантийному обслуживанию. В результате они получают автосервисы только в том случае, если ломаются.

В связи с чем большая часть ремонта была не запланирована, в результате чего компания понесла финансовые потери, вынужденно использовав другие транспортные средства для выполнения заказов, потеряв возможность выполнить некоторые грузоперевозки или арендовать транспорт.

Для минимизации затрат ООО «АТЛ-транс» на ремонт и логистику запасных частей рекомендуется заключить договор с сервисным центром по ремонту. Планируется заключить договор на ремонт 7 транспортных средств,

перечисленных на балансе компании. Согласно соглашению, машины будут ремонтироваться один раз в месяц.

Четвертое мероприятие заключается в сокращении расходов на оплату труда путем объединения позиций водителей в качестве экспедиторов.

В настоящее время в ООО «АТЛ-транс» работают четыре экспедиторские компании.

Динамика их затрат на заработную плату и отчисления на социальные нужды представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика затрат на заработную плату и отчисления экспедиторов ООО «АТЛ-транс», тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Затраты на заработную плату и отчисления на социальное страхование – всего	1625	1686	1698
В том числе			
- заработная плата	1248	1295	1304
- отчисления на социальное страхование	377	391	394

В динамике за три года затраты на заработную плату и отчисления на социальное страхование экспедиторов возросли с 1625 тыс. руб. в 2017 г. до 1698 тыс. руб. в 2019 г.

Для выявления, согласны ли водители совмещать функции экспедиторов был проведен опрос. Водителям были заданы следующие вопросы:

1. Готовы ли Вы совмещать функции экспедитора?

- да

- нет

- затрудняюсь ответить

2. Какая величина доплаты за совмещение функционала Вас бы устроила? (написать)

В результате было установлено, что все водители согласны совмещать функции экспедиторов.

### **3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Экономическая эффективность использования аутсорсинга обеспечивается, если стоимость аутсорсинга ООО «АТЛ-транс» ниже, чем затраты ООО «АТЛ-транс» на выполнение данного вида работ (услуг) самостоятельно[46].

Расчет стоимости аутсорсинга. Количество водителей - 9 человек, количество рабочих часов - 165 часов. При расчете заработной платы водителей учитываем, что для этих категорий работников рассчитываются четыре выходных дня в месяц. Средняя тарифная ставка для работников составит 52 рубля, тогда фонд заработной платы составит 9568,42 тыс. рублей, а социальный взнос составит 287,1 тыс. рублей.

Покажем расчет стоимости аутсорсинга.

«Годовой фонд рабочего времени работников рассчитывается по формуле:

$$\text{ФРВ} = (\text{Дк} - (\text{Дв} + \text{Дп} + \text{Дотп} + \text{Дгос} + \text{Дв} + \text{Дпроч})) \times \text{Тн}, \quad (1)$$

где Дк - 365 дней - число календарных дней в году;

Дв - 100 дней - число выходных дней в году;

Дп - 7 дней - число праздничных дней в году;

Дотп - 36 - дни очередного отпуска;

Дгос - 2 - дни неявок в связи с невыполнением государственных обязанностей (принимается 0,5 - 1 % от Дк);

Дв - 10 - дни неявок по болезни (принимается 3 % от Дк);

Дпроч - 12 - дни прочих неявок (дополнительный отпуск за непрерывный стаж работы);

Тн - 10 часов - продолжительность рабочего дня»[28].

Тогда ФРВ =  $(365 - (100 + 7 + 36 + 2 + 10 + 12)) \times 10 = 1980$  (ч).

«На основании Федерального закона № 15 «О режиме труда и отдыха водителей» принимаем сменный режим работы (3 через 3), получается по два водителя на 1 автомашину. При расчете количества водителей, необходимо учитывать коэффициент, включающий отпуска, больничные, ученические отпуска, равный 1,2.

Численность водителей равна:

$$N = 9 \times 2 \times 1,2 = 22 \text{ (чел)} \text{»}[46].$$

«Количество отработанных часов в месяц рассчитывается по формуле (2):

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

где ФРВ - фонд рабочего времени.

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

ПН - премиальная и надбавки (70 % от ТЧ);

Рк - районный коэффициент равен 30 %;

Рн - районная надбавка равна 30 %;

При расчете заработной платы водителей следует учитывать, что четыре дня в месяц у работников этих категорий начисляются как выходные дни.

Средняя тарифная ставка работников равна 52 руб., тогда:

$$\text{ФОТ} = ((52 * 165 + 0 + (52 * 165 * 0,7)) * 1,6) * 22 = 9568,42 \text{ (тыс. руб.)}$$

Среднемесячная заработная плата равна:

$$Зр = 9568,42/410 = 23,338 \text{ (тыс. руб.)}$$

Отчисления на социальные нужды составят (30% - установленный процент государственными органами):

$$\text{Соц} = 9568,42 * 30\% = 2871 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$З(2гр.) = 22 * 38,7 + 107 * 15 + 22 * 4,86 = 2563 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\text{Сумма выплат на отпуска сотрудников} = 22 * 38,7 = 851$$

$$\text{Сумма выплат за ненормированный рабочий день} = 107 * 15 = 1605$$

$$\text{Единовременные дополнительные премии} = 22 * 4,86 = 107$$

Проведем расчет затрат по третьей группе.

$$З(3гр.) = 9,55 * 376 + 4,9 * 200 = 4416,64 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\text{Затраты на закупку спецодежды} = 9,55 * 22 = 210$$

$$\text{Льготы и компенсации} = 4,9 * 200 = 980 \text{ [46]}.$$

Проведем расчет материальных затрат.

«Расходы на топливо рассчитываются по формуле (3):

$$Q_s = \left( \frac{q_{л} * L_{обц}}{100} \right) + q_{\text{подъем кузова}} + q_{\text{работа доп. оборудования}} \quad (3)$$

где  $q_{л} = 42,8$  - линейная норма топлива на 100 км;

подъем кузова = 0,25 л. на один подъем;

работа доп.оборудования = 5 % (отопитель или кондиционер);

$L_{обц}$  - общий пробег парка за год.



$$Q_s = \left( \frac{42,8 \times 5132048}{100} \right) + 2067360 \times 0,25 \times 1,05 = 2849023,8 \text{ (л)}.$$

Среднегодовая зимняя надбавка на расход топлива рассчитывается по формуле:  $C_{з.н} = (ЧМЗ \times З_{над})/12$ ,

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

$Z_{над} = 15 \%$  - зимняя надбавка, согласно справочнику «Значения зимних надбавок к нормам расхода топлива в регионах России по климатическим районам» документа «Нормы расхода топлива и смазочных материалов на автомобильном транспорте» (руководящий документ Р3112194-0366-03).

$$C_{з. н.} = \frac{5,5 \times 15}{12} = 6,875 \% [46].$$

Тогда расход топлива с учетом зимнего периода определяется следующим образом:

$$Q_{зим} = 2849023,8 \times 1,06875 = 3044894,19 \text{ (л)}.$$

Цена топлива в 2020 году составляла 42,83 рубля, тогда общие затраты на топливо составят:

$$Z_{топл} = 3044894,19 \times 42,83 = 130321 \text{ (тыс. руб.)}.$$

«Затраты на смазочные и прочие эксплуатационные материалы определяются по формуле:

$$Z_{смаз} = 0,2 \times Z_{топл},$$

$$Z_{смаз} = 130321 \times 0,2 = 26064 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Затраты на ремонт и износ шин определяются по формуле (4)

$$Z_{ш} = \frac{C_{ш} \times N \times L_{общ}}{L} \quad (4)$$

где  $C_{ш}$  - стоимость шины данной марки.

Выбираем шины Ярославского шинного завода, средняя оптовая стоимость составляет 10000 руб.;

$N$  - количество колес на автомашине;

$L_{ш}$  - нормативный пробег шины равен 65000 км.

$$Z_{ш} = (10000 \times 10 \times 5132048) / 65000 = 7895,46 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Затраты на воду, тепловую и электрическую энергию принимаем в размере 0,5 - 1 % от суммы затрат на топливо и смазочные материалы, износ и ремонт шин, которые определяются по формуле:

$$Z_{вэ} = \frac{Z_{топл.} + Z_{смаз} + Z_{ш}}{100}, \quad (5)$$

где  $Z_{топл.}$  - затраты на топливо;

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

$Z_{ш}$  - затраты на покупку колес»[28].

$$Z_{вэ} = (99550,8 + 19910,16 + 7895,46) / 100 = 1273,56 \text{ (руб.)}.$$

$$Z(1Угр.) = 27805,62 + 99550,8 + 1273,56 + 12801,57 = 141431,55 \text{ (тыс. руб)}$$

Сумма затрат составила:  $14593,04 + 1946,6 + 441,64 + 14143,55 = 311249,28$   
(тыс. руб.)[46]

Сравнительный анализ эксплуатационных затрат представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Сравнительный анализ применения аутсорсинга

Показатели	Затраты ООО «АТЛ-транс» на выполнение работ собственными силами	Затраты ООО «АТЛ-транс» на выполнение работ Аутсорсером	Результат Экономии
1	3	4	5
Тарифная ставка, руб.	8332,5	8580	-247,5
Премия, руб.	5832,75	6006	-173,25
Кол-во работников, чел.	22	12	8
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	992	956,42	358,58
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	297,1	259	385,1
ФОТ, тыс. руб.	15486,2	14593,04	8923,84
Оплата ежегодных отпусков	1926,3	1586	3401,3
Оплата отпусков за ненормированный рабочий день, тыс. руб.	217	160	570
Единовременные вознаграждения и дополнительные премии, тыс. руб.	219	199,6	197,4
ФОТ дополнительные затраты, тыс. руб.	2363,3	1946,6	4168,7
Затраты на закупку, тыс. руб. спецодежды	300	343,64	-428,64
Льготы и компенсации, тыс. руб.	282	98	1840
Затраты на закупку, тыс. руб.	582	441,64	1411,36
Материальные затраты в т.ч: Материалы, тыс. руб.	2813,05	2780,62	327,43
Топливо, тыс. руб.	118730,32	130321	-11591,5
Электроэнергия, тыс. руб.	115,48	127,56	-119,08
Амортизация, тыс. руб.	1303,94	1280,57	231,37
Материальные затраты, тыс. руб.	113027,79	114143,55	-11151,76
Итого затрат, тыс. руб.	131460,99	131124,28	3352,14

У аутсорсера затраты ниже, чем выполнение тех же функций своими силами ООО «АТЛ-транс»[46].

Покажем оценку эффективности от аутсорсинга в деятельности ООО «АТЛ-транс» за отчетный 2019 год и плановый 2020 год приведены ниже в таблице 15.

Таблица 15 - Финансовые результаты деятельности ООО «АТЛ-транс» до и после проведенных мероприятий

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Экономия
	2019 г.	2019 г.	
1	2	3	4
1. Выручка	131 111	131 111	3352,14тыс. руб.
2. Расходы по обычным видам деятельности	126 387	123035	
3. Прибыль (убыток) от продаж	4724	8145	
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	709	709	
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	859	4882	
6. Чистая прибыль (убыток)	716	4168	

После внедрения аутсорсинга обозначился значительный рост прибыли и экономический за счет снижения логистических издержек и сумма составила 3352,14 тыс. руб., что является целесообразным решением в данном мероприятии.

Говоря об эффективности 2 мероприятия, в ООО «АТЛ-транс» необходимо оборудовать 13 автотранспортных средств, следовательно, затраты на покупку датчиков составят:

$$11 \times 13 = 143 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку реализация мероприятия требует инвестиций, рассчитаем показатели эффективности инвестиционного проекта. Срок реализации проекта 3 года, исходя из срока службы оборудования (таблица 16).

Норма дисконта состоит из следующих элементов:

- ставка рефинансирования – 5,5%;
- инфляция – 6%;
- уровень рисков – 3,5%.

Таблица 16 – Показатели эффективности реализации проекта по установке датчиков топлива в баках автотранспортных средств в ООО «АТЛ-транс»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Экономия логистических издержек, тыс. руб.	598,5	598,5	598,5
Инвестиции в приобретение датчиков, тыс. руб.	143	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	455,5	598,5	598,5
Коэффициент дисконтирования (при норме дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	396,3	454,9	395,0
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	396,3	851,2	1246,2
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	1246,2		
Срок окупаемости, лет	0,24		
Индекс доходности инвестиций	8,7		

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

Рассмотрим показатели эффективности от реализации мероприятия по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств.

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

Стоимость технического обслуживания одного автомобиля в год составит 55 тыс. руб. Общие затраты будут равны:

$$55 \times 7 = 385 \text{ тыс. руб.}$$

Данная мера позволит снизить количество ремонтов, по оценке специалистов предприятия, на 20. Следовательно, экономия логистических издержек будет равна:

$$20 \times 88,24 \text{ тыс. руб.} = 1764,8 \text{ тыс. руб.}$$

Показатели эффективности от реализации мероприятия по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели эффективности реализации проекта по снижению затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств в ООО «АТЛ-транс»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Экономия логистических издержек на ремонт и запчасти, тыс. руб.	1764,8	1764,8	1764,8
Инвестиции в оплату услуг сервисной компании, тыс. руб.	385	385	385
Денежный поток, тыс. руб.	1379,8	1379,8	1379,8
Коэффициент дисконтирования (при норме дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	1200,4	1048,6	910,7
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	1200,4	2249,0	3159,7
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	3159,7		
Срок окупаемости, лет	0,22		
Индекс доходности инвестиций	2,74		

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

Рассмотрим эффективность четвертой меры-снижение затрат на оплату труда водителей, совмещая должность экспедитора. Максимальная сумма доплаты за водителя составляет 13 тысяч рублей. В настоящее время заработная плата экспедитора составляет 27 тыс. рублей.

Доплату планируется осуществлять пяти водителям. Следовательно, дополнительные затраты за совмещение функций составит:

$$13 \text{ тыс. руб.} \times 5 \text{ водителей} \times 12 \text{ месяцев} = 780 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления на социальное страхование составляют 30,2% от фонда заработной платы:

$$780 \times 30,2\% = 235,56 \text{ тыс. руб.}$$

Общие затраты на совмещение функций экспедиторов водителями составят:

$$780 + 235,56 = 1015,56 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия издержек будет равна:

$$1698 - 1015,56 = 682,44 \text{ тыс. руб. (таблица 18).}$$

Таблица 18 – Эффективность мероприятия по совмещению функций экспедиторов водителями в ООО «АТЛ-транс», тыс. руб.

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

Экономия логистических издержек от совмещения функций экспедиторов водителями составит 682,44 тыс. руб.

Расчет экономии логистических издержек от внедрения всех мероприятий представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет экономии логистических издержек от внедрения предложенных мероприятий по их оптимизации в ООО «АТЛ-транс»

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

Наибольшую экономию логистических издержек принесут такие мероприятия, как аутсорсинг и проведение регулярного технического обслуживания автотранспортных средств (рис. 17).



Рисунок 17 – Структура экономии логистических издержек от реализации предлагаемых мероприятий по их оптимизации, %

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



## Заключение

Сегодня для многих отечественных промышленных предприятий в связи с динамичным развитием рыночных отношений, глобализацией международного бизнеса, сложностью и ресурсными ограничениями отношений между подрядчиками цепочки поставок важно выявить возможности и определить пути снижения логистических издержек. В настоящее время существует множество способов снижения объемов данного вида затрат, но на практике наиболее часто используются методы их минимизации. В связи с этим была поставлена цель работы по разработке мер по снижению логистических издержек на основе внедрения программы учета логистических издержек и аутсорсинга.

В первой главе данной работы определена сущность термина «логистические затраты»: оценка стоимости ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и др.). Для осуществления логистических операций на этапах материальных, информационных и финансовых потоков внутри организации и во взаимодействии с бизнес-средой, в том числе для поддержания необходимого уровня стоимости материальных ресурсов и запасов готовой продукции; анализа классификации логистических затрат; систематизации требований к планированию и учету логистических затрат, формулирования основных принципов их контроля и анализа и предоставления вариантов мер по оптимизации объема логистических затрат предприятия.

Во второй главе мы провели анализ логистических издержек.

Технико-экономические показатели для транспортных компаний очень важны. Темпы роста доходной ставки и себестоимости за 2017 - 2019 гг. ООО «АТЛ-транс». Доходная ставка за рассматриваемый период снизилась, с 429,89 руб. в 2017 году до 418,89 руб. на 1 машино-час в 2019 году, что является отрицательным моментом в деятельности компании.

Себестоимость увеличилась за рассматриваемый период и в 2019 году

составила 425,8 руб. за 1 машино-час, что на 1,9% больше чем в 2017 году.

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

Главная проблема в ООО «АТЛ-транс» устаревание автомобильного парка, из-за чего происходит увеличение затрат на ремонт автомобилей, а также перерасход ГСМ и дополнительные затраты на оплату труда экспедиторам. Стоимость обслуживания автопарка ООО «АТЛ-транс» растет, поэтому компании приходится увеличивать стоимость услуг, что негативно сказывается на конкурентоспособности на рынке транспортных услуг и сумме логистических издержек»

Для совершенствования системы управления логистическими издержками на предприятии предложили:

1. Отдать 5 автомобилей в аутсорсинг;
2. Установить датчики топлива в баках автотранспортных средств;
3. Снижение затрат на ремонт и запчасти путем проведения регулярного технического обслуживания автотранспортных средств;
4. Совмещение водителями функции экспедиторов.

Исходя из анализа и расчетов всех мероприятий в компанию ООО «АТЛ-транс» видно, что аутсорсинг приносит наибольшую выгоду для компании.

На уровне центрального аппарата ООО «АТЛ-транс» рассматривается механизм перевода внутреннего автотранспорта на аутсорсинговые компании с 2020 года. (Проведение технико-экономического обоснования аутсорсинговой компании, анализ результатов, полученных на существующих транспортных средствах, расчет штатных расписаний аутсорсинговой компании). Это говорит о том, что менеджеры компании проявляют интерес к внешним перевозкам.

Проведен анализ существующих методологических подходов к определению комплекса процессов аутсорсинга и оценке эффективности принятия таких управленческих решений, что свидетельствует об их

несовершенстве с точки зрения полноты и адекватности полученных результатов, а также об отсутствии учета отраслевых особенностей. Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью поиска эффективного, адаптированного к современным условиям рынка методического инструментария для принятия решений в рамках указанной проблемной области.

Согласно результатам исследования данные мероприятия по совершенствованию системы управления являются целесообразным решением с экономической точки зрения, так как в этом случае мы получаем выгоду по каждому мероприятию. Наибольшую выгоду приносит аутсорсинг, но его основной проблемой являются большие затраты на топливо. И если минимизировать эти издержки путем установления датчиков в баках, что является также одним из мероприятий по совершенствованию системы логистических издержек, то возможность в получении хорошей выгоды возрастает. Также в достижении экономической выгоды помогут и другие мероприятия, описанные в работе.

После внедрения всех мероприятий обозначился значительный рост прибыли и экономический за счет снижения логистических издержек и сумма составила 6397,88 тыс. руб.

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

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2017. - 121 с.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.- 79 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. - М.: Проспект, 2013. - 406 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2018. - 344 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2019. - 122 с.
6. Байков, Н.Д. Организация и эффективность управления производством / Н.Д. Байков, Ф.М. Русинов. - М. : Мысль, 2013. - 116 с.
7. Ватсон Грегори Х. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. - 2019. - № 8. - С. 28-32.
8. Ватсон Грегори Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Грегори Х. Ватсон // Деловое совершенство. - 2011. - № 9. - С. 27-31.
9. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / О.Б. Вахрушева. - М.: Дашков и К, 2012. - 252 с.
10. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 420 с.
11. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. - 94 с.
12. Гомонко Э.А., Тарасова Т.С. Управление издержками на предприятии: Учебник. - М.: КНОРУС, 2011. - 320 с.
13. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. - М. : Альпина Бизнес Букс,

2012. — 418 с.

14. Джордж, Л.М. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Л.М. Джордж; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 360 с.

15. Еловой, И.А. Влияние процессов глобализации на развитие транспортно-логистической системы страны / И.А. Еловой, И.А. Лебедева // Вестн. Бел. гос. ун.-та трансп. Наука и транспорт. - 2012. - № 2. - С. 55-63.

16. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович. - Мн. : БГЭУ, 2018. - 85 с.

17. Имаи, М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. - М. : Изд-во Альпина Бизнес Букс - 2018, 274 с.

18. Казарин В. Карта потока создания ценности [Электронный ресурс] : Блог о производственном менеджменте Leaninfo.ru. - 2008-2017. - Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/>.

19. Кемп Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : [пер. с англ.] / Р. Кемп ; под ред. О. Б. Максимовой. - Днепрпетровск : Баланс-Клуб, 2012. - 416 с.

20. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях/ И. Кобаяси; пер. с япон. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2013. - 248с.

21. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М. : ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. - 424 с.

22. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

23. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить издержки и улучшить обслуживание потребителей: пер. с англ. / М. Кристофер; под общ.ред. В.С. Лукинського. - СПб.: Питер: Питер принт, 2013. - 315 с.

24. Куличенко Н. И. Развитие логистических услуг и задачи контроллинга [Текст] / Н. И. Куличенко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). — Уфа: Лето, 2018. — С. 129-131.

25. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова, В.Н. Ясенев. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 112 с.

26. Миротин, Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Тышбаев, О.Г. Порошина. - М.: Экзамен, 2018. - 160 с.

27. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева; под ред. В.И. Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 528 с.

28. Официальный сайт ООО «Рулевые системы» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа: <http://www.steeringsystems.ru/>, свободный. - Загл. с экрана.

29. Синго, С. Быстрая переналадка. Революционная технология оптимизации производства / С. Синго. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2019. - 344 с.

30. Сковронек Ч., Логистика на предприятии: пер. с польск. / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 395 с.

31. Смиричинский, В. А. Логистика : учеб.пособие / В. А. Смиричинский, А. Ю. Перов. - М. : Альфа-Пресс, 2019. - 320 с.

32. Стандарт DIN 69910 «Функционально-стоимостный анализ. Понятия и методология».

33. Степанов В.И. Логистика: учеб.пособие. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2018. - 488 с.

34. Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям / В. И. Степанов. - М.: Проспект, 2018. - 487 с.

35. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; науч. ред. и предисл. В.И. Сергеева /-

М.: ИНФРА-М, 2011. - 797 с.

36. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / В.И. Стражев, Л.А. Богдановская, О.Ф. Мигун и др.; под общ.ред. В.И. Стражева. - Мн.: Выш. шк., 2017. - 480 с.

37. Фабрицио, Т. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место / Т. Фабрицио, Д. Теппинг; пер. с англ. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2018. -214 с.

38. Фомичев С. К., Скрябина Н.И., Уразлина О.Ю. Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление»: звездный союз. / Методы менеджмента качества. - 2019, № 6, с. 16 - 17.

39. Экономика предприятия : учебное пособие / В. П. Волков, [и др.], ред. А. И. Ильин, ред. В. П. Волков. - М. : Новое знание, 2019. - 672 с.

40. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / [Н. В. Войтоловский и др.]. - Москва: Юрайт: ИД Юрайт, 2019. - 507 с.

41. Экономический анализ: учебник / [Ю. Г. Ионова и др.]. - Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2018. - 426 с.

42. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ.ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. — М.: Издательство «Экзамен», 2019. — 448 с.



43. Якупов И. Ф. Основные принципы и методы управления издержками на производство продукции [Текст] / И. Ф. Якупов // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2019. — С. 131-134.

44. Krafcik J. Triumph of the lean production system / J. Krafcik // Sloan Management Review. - 1988. - Vol. 30 (1). - P. 41-52.

45. Бухгалтерская – финансовая отчетность ООО «Атл-транс». [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/1841032387\\_ooo-atl-trans](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/1841032387_ooo-atl-trans)

# Приложение А

## Бухгалтерский баланс ООО «АТЛ-транс»

		ИНН 1841032387 кпп 184101001 стр. 001	
Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность		Форма по КНД 0710096	
Номер корректировки 0	Отчетный период (код) 34	Отчетный год 2018	
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АТЛ-ТРАНС"			
(наименование организации)			
Дата утверждения отчетности _____			
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД	52.29		
Код по ОКПО	23242310		
Форма собственности (по ОКФС)	16		
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300		
Единица измерения (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ)	384		
На 4 страницах	с приложением документов или их копий на _____ листах		
Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:		Заполняется работником налогового органа Сведения о представлении документа	
1 - руководитель 2 - уполномоченный представитель	Данный документ представлен (код) _____		
КРЮКОВ АЛЕКСАНДР ВИТАЛЬЕВИЧ	на _____ страницах		
Подпись _____	в составе (отметить знаком V)		
Дата 25.03.2019	0710001 <input type="checkbox"/>	0710002 <input type="checkbox"/>	
(подпись уполномоченного представителя)	0710003 <input type="checkbox"/>	0710004 <input type="checkbox"/>	
(наименование организации)	0710005 <input type="checkbox"/>	0710006 <input type="checkbox"/>	
(ИНН)	с приложением документов или их копий на _____ листах		
(кпп)	Дата представления документа _____		
(стр.)	Зарегистрирован за № _____		
(Ф.И.О.)	Подпись _____		



Продолжение приложения А

		ИНН 1841032387			Форма по ОКУД 0710001		
		КПП 184101001	Стр. 003				
		Бухгалтерский баланс					
Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему		
1	2	3	4	5	6		
	<b>АКТИВ</b>						
	Материальные внеоборотные активы	1150	66701	18223	263		
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1190	0				
	Запасы	1210	3351	2666	2740		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	56	249	844		
	Финансовые и другие оборотные активы	1230	24040	25270	6463		
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>94148</b>	<b>46408</b>	<b>10310</b>		
	<b>ПАССИВ</b>						
	Капитал и резервы	1370	5704	4988	2561		
	Целевые средства						
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды						
	Долгосрочные заемные средства	1410	67436	9229			
	Другие долгосрочные обязательства	1450	5518	8004			
	Краткосрочные заемные средства	1510	7	32			
	Кредиторская задолженность	1520	15483	24154	7749		
	Другие краткосрочные обязательства	1530	0				
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>94148</b>	<b>46408</b>	<b>10310</b>		

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «АТЛ-транс»

1590 2047		КПП 184101001 стр 004		d81d 1e60 510b 9179 7ea7 e69f 1ed7 6aff	
Отчет о финансовых результатах			Форма по ОКУД 0710002		
1	2	3	4	5	
Показатели	Показатели	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год	
+	Выручка	2110	131111	79250	
	Расходы по обычной деятельности	2120	(126387)	(75790)	
	Проценты к уплате	2330	(3628)	(200)	
	Прочие доходы	2340	1213	79	
	Прочие расходы	2350	(1564)	(643)	
	Налоги на прибыль (доходы)	2410	(29)	(268)	
+	Чистая прибыль (убыток)	2400	716	2428	