

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 «Повышение эффективности функционирования логистической системы организации (на примере АО «РТ-Логистика»)»

Студент

Д.Ю. Якунин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.Ю. Якунин.

Тема работы: «Повышение эффективности функционирования логистической системы организации (на примере АО «РТ-Логистика»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова.

Целью исследования является повышение эффективности функционирования логистической системы организации. В соответствии с целью в работе необходимо решить следующие задачи:

Объект исследования – АО «РТ-Логистика».

Предмет исследования – логистическая система организации.

Методы исследования – изучение и обобщение литературных источников по проблеме исследования, экономико-математические и статистические способы обработки экономической информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: для АО «РТ-Логистика» были разработаны мероприятия по совершенствованию логистической системы компании: модернизация сайта, оптимизация порядка выполнения операций бизнес-процессов «Формирование заявки», «Выдача продукции клиентам», внедрение системы контроля топлива для снижения расходов на функционирование транспорта. В результате проведенных мероприятий были оптимизированы бизнес-процессы компании: эффективность бизнес-процесса «Формирование заявки» выросла в 7 раз; эффективность бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам» выросла почти в 3 раза. В результате внедрения системы контроля топлива сумма финансовых расходов на топливо сократится с 3309,61 тыс. руб. в год до 2979 тыс. руб.

Практическая значимость работы: отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников из 41 источника. Общий объем работы 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 25, рисунков – 8.

Abstract

The bachelor's work was completed by: D.Yu. Yakunin.

R&D: "Improving the efficiency of the organization's logistics system (on the example of JSC "RT-Logistics").

Scientific adviser: Cand. econom. Sciences, Associate Professor E.M. Shevlyakov.

The aim of the study is to improve the efficiency of the organization's logistics system. In accordance with the goal in the work, it is necessary to solve the following tasks:

Research object - JSC "RT-Logistics".

The subject of the research is the logistic system of the organization.

Research methods - study and generalization of literary sources on the research problem, economic, mathematical and statistical methods of processing economic information.

Brief conclusions on bachelor's work: for JSC RT-Logistics, measures were developed to improve the company's logistics system: modernization of the site, optimization of the procedure for performing operations of business processes "Formation of an application", "Issuance of products to customers", introduction of a fuel control system to reduce costs for the functioning of transport. As a result of the measures taken, the company's business processes were optimized: the efficiency of the "Formation of the application" business process increased by 7 times; the efficiency of the "Issuance of Products to Customers" business process has almost tripled. As a result of the introduction of the fuel control system, the amount of financial expenses for fuel will be reduced from 3309.61 thousand rubles. per year up to 2979 thousand rubles.

Practical significance of the work: its individual provisions in the form of material in subsections 2.2, 2.3, 3.1 and applications can be used by specialists of the enterprise.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used sources from 41 sources. The total volume of work is 67 pages of typewritten text, including tables - 25, figures – 8.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы функционирования логистической системы организации.....	8
1.1 Сущность логистической системы организации и ее принципы.....	8
1.2 Направления повышения эффективности логистической системы организации и показатели её оценки.....	14
2 Анализ и оценка функционирования логистической системы организации АО «РТ-Логистика»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «РТ-Логистика»	22
2.2 Организация логистической деятельности АО «РТ-Логистика».....	28
2.3 Анализ функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика».....	33
3 Повышение эффективности функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика».....	44
3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической системы организации.....	44
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение	52
Список используемой литературы.....	54

Введение

Включение логистических технологий в управление товарным движением в настоящее время стало более актуальным в связи с непрерывным развитием экономической сферы и интенсивностью товарно-денежных отношений, а также глобальным расширением горизонтальных экономических связей между предпринимателями и компаниями в смежных отраслях.

Термин «логистика» происходит от древнегреческого слова «logistike», что, в свою очередь, имело такое значение, как «мышление, целесообразность, искусство счёта». В Древнем Риме логистика понималась как система правил распределения продуктов питания, и люди, которые выполняли эту работу, назывались логистиками.

Основное внимание в логистике уделяется росту конкурентоспособности компании путем увеличения эффективности продаж товаров в необходимом количестве и качестве, в нужное место и в точный срок с относительно низкими затратами. Распределение функциональных областей логистики, её функций и действий требуется для успешного выполнения каждой логистической операции.

Организация логистической деятельности – это координация и оптимизация всех материалов и рабочих структурных элементов логистического процесса с целью закрытия указанных задач за определенный промежуток времени при условии минимальных трат. При формировании логистической работы в компании создается система управления логистикой; осуществляется распределение логистических ролей и действий между различными отделами подразделениями и службами предприятия.

Актуальность работы отражается в необходимости формирования направлений модернизации логистической системы АО «РТ-Логистика» с целью повышения эффективности логистических процессов и реализации конкурентных преимуществ компании на логистическом рынке. В рамках постоянного развития экономической сферы компании должны воплощать множество целей для повышения конкурентоспособности. Одной из таких

областей является улучшение логистической работы компаний.

Целью исследования является повышение эффективности функционирования логистической системы организации. В соответствии с целью в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы функционирования логистической системы организации;
- провести анализ и оценку функционирования логистической системы организации АО «РТ-Логистика»;
- предложить пути повышения эффективности функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика».

Объектом исследования в данной работе является АО «РТ-Логистика».

Предмет исследования – логистическая система организации.

Информационную базу написания сформировали литературные источники по проблеме исследования, нормативно-правовые акты, бухгалтерская отчетность АО «РТ-Логистика» за 2018-2020 гг.

Структура работы определена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников. Во введении определена актуальность выбранной темы, представлены цели, задачи работы, объект и предмет исследования, определена практическая значимость.

В первой главе раскрыты теоретические основы логистической системы предприятия, дано определение логистики и логистической системы, рассмотрена классификация логистических систем, приведены методика оценки эффективности логистической системы.

Вторая глава посвящена анализу логистической системы АО «РТ-Логистика». В данной главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации, изучена организация логистической системы на предприятии, а также проведен анализ логистической системы.

В третьей главе обоснованы предложения по совершенствованию логистической системы АО «РТ-Логистика», проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении работы сделаны выводы по теме исследования.

1 Теоретические основы функционирования логистической системы организации

1.1 Сущность логистической системы организации и ее принципы

Логистика – «относительно молодая и стремительно развивающаяся наука. Множество вопросов, относящихся к ее терминологии, неизменно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием» [3, с.177].

«Логистика – это наука об управлении и оптимизации материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных и финансовых потоков в определенной непосредственно микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей» [7, с. 87].

Процесс логистики – не что иное как непосредственно управление материальными, информационными и человеческими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат) [8, с. 76].

«Все области логистики имеют собственные способы, они взаимосвязаны, а концепция логистики воплощает в жизнь управление сквозным вещественным и информационным потоком. Удачное заключение задач логистики вполне вероятно лишь только при содействии всех элементов процесса логистики» [1, с. 77].

Все виды логистической работы соотносятся с функциональными сферами логистики (подсистемами логистики).

Складская логистика служит промежуточным звеном между производством, транспортировкой и организацией продаж.

Склады позволяют всей цепочке действовать эффективно. Продукты могут быть сосредоточены у производителя или храниться в непосредственной близости к потребителю [18, с. 72]. Масштаб складских помещений должен быть рационален по отношению ко всей структуре. Таким образом, структура может быстро отвечать на смену спроса и

обеспечивать целостность работы транспортной логистики.

Транспортная логистика подразумевает перевоз продукции от поставщика к потребителю, от компании к складу, от одного склада к другому, от склада к потребителю.

Логистика запасов подразумевает под собой управление и формирование складов и контроль затрат на складскую эксплуатацию.

Логистика продаж фокусируется на реализации процесса маркетинга продукции, продаж потребителю.

Кадровая логистика, определяющая главные элементы управления – сотрудников в логистической системе современной компании.

Сервисная логистика – комплекс нематериальных логистических действий, направленных на эффективное удовлетворение потребительского спроса.

Рыночная логистика подразумевает планирование, управление эксплуатацией и контроль физических потоков материалов и готовой продукции на всех этапах.

Информационная логистическая система реализуется с использованием систем управления и информации, которые транслируют информацию о заказах, условиях перевозки, доставке и информацию о складе.

Производственная логистика направлена на уменьшение затрат ресурсов на активную работу в необходимом производственном цикле и к заданному времени выполнения заказа.

Складская логистика, в том числе помещения на складе для хранения исходных материалов, упаковки, и т. д. Управление складами напрямую связано с сырьем и складом готовой продукции.

Закупочная логистика, подразумевающая систему управления финансами при распоряжении материальными ресурсами компании.

«Большинство современных специалистов склонны рассматривать логистику (и основные принципы логистики) как науку об основных принципах

управления материальными и информационными потоками с целью минимизации издержек, призванную обеспечить максимально возможное удовлетворение нужд потребителей. Именно интегративная функция - взгляд на производство как на процесс выявления и удовлетворения материальных потребностей потребителей посредством производства товаров и услуг - составляет логистические основы управления различными процессами на предприятии» [14, с. 132].

«Логистическая система — это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой» [21, с.47].

Подходы различных авторов к понятию «логистика» систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы различных авторов к понятию «логистика»

Рассматриваемые понятия	Автор	Ссылка на литературу
Логистика	Н.А. Нагапетьянц, Н.Г. Каменева, В.А. Поляков	[7, с. 87].
Логистика	О.В. Мясникова	[14, с. 132].
Процесс логистики	О.А. Александров	[8, с. 76].
Процесс логистики	Е.Р. Абрамова	[1, с. 77].
Логистическая система	С.А. Слукина	[21, с.47].

Таким образом, «логистика – это бизнес-концепция, базирующаяся на систематизированном методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов (звеньев) в общий процесс с целью предотвращения нерационального расходования и потерь товарных, финансовых и трудовых ресурсов» [14].

Система представляет собой множество элементов, находящихся в отношениях и связях, друг с другом, структурирована, имеющая интегративные

качества, не присущие ни одному из своих элементов и образующая целостность и единство.

Объекты могут представляться системой только при наличии определенных свойств:

- состоит из подсистем (элементов), которые в совокупности представляют единое целое, но в то же время являются самостоятельной, отдельной ее частью;
- существует взаимосвязь между элементами;
- структурирована;
- имеет интегративные качества, которые несвойственны и одному из своих элементов.

«Цель логистической системы - доставка товаров и изделий в заданное место, в нужном количестве и ассортименте в максимально возможной степени подготовленных к производственному или личному потреблению при заданном уровне издержек» [24].

«Продвижение материальных потоков осуществляется квалифицированным персоналом с помощью разнообразной техники: транспортные средства, погрузочно-разгрузочные машины и т.д.

Границы логистической системы определяются производственным циклом, начиная от организации производства и заканчивая доставкой готовой продукции потребителю. Управление логистическими системами базируется на вовлечении отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный процесс бизнеса с целью предотвращения нерациональных потерь материальных, финансовых и трудовых ресурсов» [4].

«С точки зрения конструктивной методологии, имеющей теоретико-прикладной характер, принципы логистической системы можно представить в виде двух моделей:

- концептуальную (объясняющую) модель;
- инструментальную (преобразующую) модель» [17].

Подходы различных авторов к принципам логистики систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы различных авторов к принципам логистики

Рассматриваемые понятия	Автор	Ссылка на литературу
Концептуальная (объясняющая) модель принципов логистики	М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров	[26, с. 48].
Инструментальная (преобразующая) модель принципов логистики	В.Е. Николайчук	[16, с. 54]

Отсюда вывод, что «принципы логистической системы являются весьма эффективным инструментом, посредством которого производится оптимизация управления материальными потоками» [26, с. 48]. «В этом смысле логистическую систему можно рассматривать как инструментальную модель, позволяющую преобразовывать объективную, наличную реальность, существующее состояние дел в состояние желаемое, позволяющее достичь искомой цели» [16, с. 54].

При формировании логистической системы предприятия с учетом всех вышеперечисленных аспектов обеспечивается универсальность логистики. Результатом такого подхода является гибкость, мобильность системы и, самое главное, ее дальнейшее успешное функционирование.

Определив все аспекты формирования логистической системы, можно перейти ко второму этапу. Основой данного этапа является рассмотрение основных факторов формирования логистической системы.

Основными факторами для создания логистической системы предприятия должны стать:

- корпоративная стратегия;
- риски для деятельности компании;

- факторы внешней среды предприятия;
- компоненты логистических операций на предприятии;
- составляющие функционирования логистических процессов предприятия.

Нынешний этап развития рыночных отношений показывает необходимость в поиске новых и совершенных подходов, которые обеспечат конкурентность на рынке и усовершенствует процессы.

«Методы логистики – способы воздействия на управляемый объект с целью эффективного и результативного решения логистических задач на предприятии» [6, с.267].

В современных условиях компаниям необходимо принимать решения быстро и привлекать множество трудовых единиц, что влияет на нагрузку на руководителей функциональных областей и на высший уровень управления компании. Существуют несколько основных подходов к совершенствованию логистической деятельности организации.

Во многих компаниях все функции координирования, чаще всего, сконцентрированы на высшем руководящем уровне. Одним из подходов является усиление кооперации между функциональными областями, которое происходит путем модернизации экономических механизмов в компании [12, с.328].

Второй подход подразумевает оптимизацию логистических задач через реорганизацию управленческой структуры компании.

В традиционном построении организационной структуры выделяют функциональные области под определенный вид деятельности: закупочная, складская, сбытовая и другие. Каждая функциональная область имеет свои цели, задачи и приоритеты, которые, как правило, ведут эффективно свою деятельность только в рамках своего подразделения, без взаимодействия с другими, что часто приводит к ошибкам и снижению эффективности деятельности компании в целом.

Практически сформировать интеграцию всей логистики в компании достаточно трудоемкий процесс из-за [14, с. 376]:

- большого количества видов деятельности и операций;
- географический фактор удаленности предприятия;
- отсутствие компетентных специалистов;
- нет систем контроля информации.

Таким образом, «понятие логистической системы является одним из базовых понятий логистики. Логистическая система – это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. В качестве логистической системы можно рассматривать промышленное предприятие, территориально-производственный комплекс, торговое предприятие, транспортное предприятие и т.д. Цель логистической системы - доставка товаров и изделий в заданное место, в нужном количестве и ассортименте в максимально возможной степени подготовленных к производственному или личному потреблению при заданном уровне издержек. Принципы логистической системы представлены в виде двух моделей: концептуальной (объясняющей) модели и инструментальной (преобразующей) модели» [19].

1.2 Направления повышения эффективности логистической системы организации и показатели её оценки

Направления повышения эффективности логистической системы должны основываться на следующих принципах [32, с.193]:

- процессы логистической деятельности на предприятиях должны осуществляться последовательно в едином комплексе;
- для координации вышеуказанных процессов на предприятиях целесообразно создание специальных организационных структур управления логистической деятельностью [22, с. 220];

- для разработки предложений по совершенствованию организации логистической деятельности и уточнения стратегии дальнейшего развития предприятий необходимо осуществление прогнозирования показателей;
- реализация мероприятий по каждому из названных направлений основывается на внедрении информационно-коммуникационных технологий.

Направлениями в совершенствовании логистической системы предприятия можно выделить следующие мероприятия (рисунок 1).



Рисунок 1 - Направления по совершенствованию логистической системы

ИТ в современных условиях становится эффективным инструментом совершенствовании логистической системы предприятия. Ключевая задача информационных технологий заключается в эффективном использовании информационных ресурсов [49]:

- для обеспечения конкурентоспособности подразделений предприятия;
- для осуществления поддержки принятия управленческих решений;

- для интеграции бизнес-процессов на предприятиях.

Быстрое изменение процессов во внешней среде служит поводом к расширению объемов и скорости распространения сообщений, в связи с чем эффективная организация деятельности имеет необходимость в рациональном использовании времени для решения задач и принятия решения, для чего и нужны системы на базе внедрения новых информационных технологий.

Стадии и этапы совершенствования логистической системы рассмотрены в таблице 3 [6, с.207]:

Таблица 3 - Стадии и этапы совершенствования логистической системы

Стадии	Этапы
Установление проблематики и планирование проекта модернизации	Анализ текущей ЛС Выявление «узких мест» и проблем в работе ЛС Формирование целей и требований к проекту по модернизации ЛС Исследование методов модернизации Ранжирование проблем по степени важности Приблизительная финансовая оценка проекта
Разработка проекта модернизации	Сбор всех данных по теме проекта Анализ нескольких решений Выработка рекомендаций Разработка конечного результата
Внедрение проекта модернизации	Создания плана внедрения Определение критериев приемлемости результатов внедрения

Стратегия совершенствования логистической системы предприятия предполагает выполнение следующих шагов [17, с. 123].:

- описание существующих процессов деятельности предприятия с учетом информации для его выполнения;
- составление блок-схемы процессов с описанием сотрудника, который отвечает за конкретный процесс;
- максимальную, среднюю и минимальную длительность цикла;
- перечень показатели, которые оценят работу логистического процесса.

По результатам исследований выделяют следующие пути оптимизации логистических затрат:

- исследование и сокращение операций и видов деятельности на предприятии, которые тормозят развитие предприятия;
- анализ поставщиков и нахождение путей решения по снижению отпускных цен;
- объединение процессов для контроля и быстрого реагирования на изменения издержек;
- поиск менее затратных ресурсов;
- улучшение координации взаимоотношений с объектами в логистической системе;
- компенсация издержек в одной сфере логистической системы за счет сокращения издержек в другой сфере;
- использование новейших технологичных систем с целью рационального использования трудозатрат работников и рациональное управление причинами, действующими на уровень издержек.

Наиболее значимым подходом в настоящее время является информатизация логистической деятельности предприятия с учетом возникновения новых бизнес-концепций и внедрению информационных технологий во все сферы жизнедеятельности.

Рассмотрим критерии совершенствования логистической системы на рисунке 2.

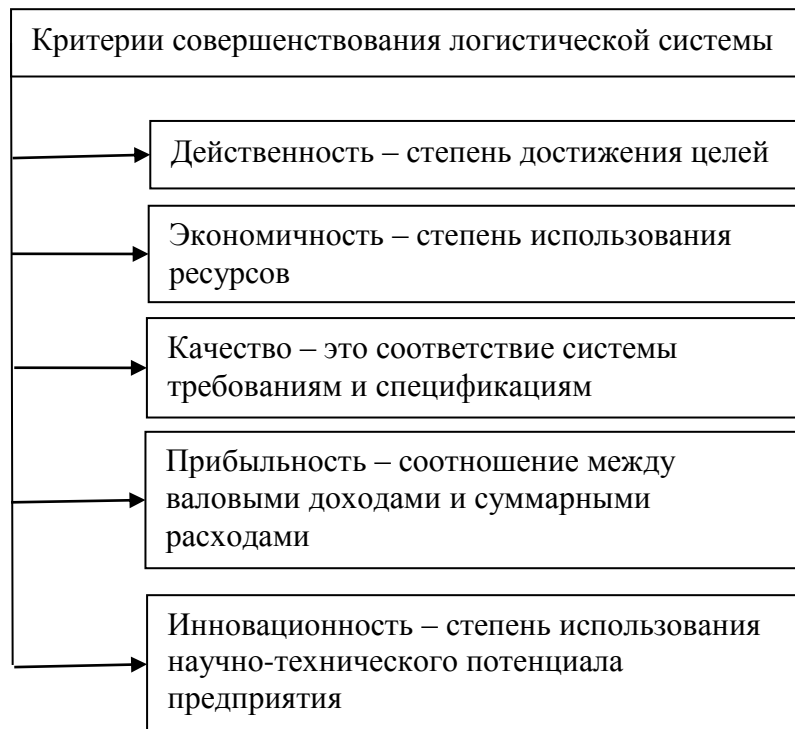


Рисунок 2 - Критерии совершенствования логистической системы

Взаимосвязь предприятия с поставщиками, потребителями, транспортными агентствами происходит с помощью материальных и информационных потоков. Интеграция материальных и информационных потоков является основополагающим фактором для создания эффективного функционирования компании [19, с.206].

Наиболее подходящим решением этой задачи является создание эффективной мобильной логистической системы управления, объединенной с информационной системой. Цель создания такой системы - автоматизация логистических и информационных процессов, сокращение издержек и рост реализации управленческих решений на основе использования современного информационного оборудования [44].

С помощью информационных систем могут быть решены и такие актуальные на сегодняшний день вопросы, как:

- организация результативного функционирования компании засчёт создания взаимосвязи функций подразделений с помощью новых технологий, увеличения скорости обработки и предоставления

информации в нужное время, которая нужна для решения задач на всех уровнях управления;

- управление запасами;
- учет отправляемых грузов
- повышение эффективности сбыта;
- обеспечение интеграции с другими предприятиями путем ведения электронной коммерции.

Информационные потоки обеспечивают динамичность логистической системы. Своевременное получение качественной информации — это важные факторы для продуктивной работы логистической системы [11, с. 48].

Эффективность внедрения логистических информационных систем можно рассчитать исходя из экономии от:

- снижение товарных запасов в результате снижения рисков, связанных с их созданием;
- рациональное использование ресурсов благодаря своевременно поступившей информации;
- повышение качества логистического процесса, согласованность и информативность на каждом логистическом процессе;
- сокращения ошибок как в проведении расчетов, так и в создании новых документов [48].

Обобщающим показателем, дающим «количественную характеристику экономической эффективности логистической системы, является величина логистических затрат. Затраты по логистике включают в свой состав затраты по оформлению заказа; затраты по оформлению договора о поставках и коммуникации с поставщиками; транспортные затраты, если стоимость транспортирования не входит в стоимость получаемого товара; затраты по складированию и получению заказа.

При анализе и планировании логистических затрат предприятиями применяются следующие показатели: абсолютная сумма затрат, используемая при оценке логистических затрат, и их величина по отдельным статьям и

элементам затрат; уровень логистических затрат по общему объему и отдельным статьям, рассчитанный как отношение суммы логистических затрат к объему продаж, отраженной в формуле (1)» [18].

$$УЗл = Зл \div В \times 100\%, \quad (1)$$

где Зл - логистические затраты, руб.;

В – объем продаж, руб.

«Эффективность использования потребленных ресурсов, рассчитываемая как отношение объема продаж или прибыли отчетного (планового) периода к логистическим затратам за этот же период: затратоотдача по формуле (2):

$$ЗОл = В \div Зл \quad (2)$$

Рентабельность логистических затрат по формуле (3):

$$RЗл = П \div Зл, \quad (3)$$

где П – прибыль предприятия, руб.» [14].

«Важнейшим показателем оценки эффективности функционирования логистических систем является прибыль, в которой отражаются результаты всей логистической деятельности.

Кроме того, показателем эффективности функционирования логистической системы может являться интегральный критерий оптимальности или критерий минимума общих затрат этой системы. Таким образом, обобщающий показатель можно представить в следующем виде по формуле (4).

$$Y = \sum_t^{\rho} \sum_j^f \sum_k^z Q_{ijk} - \Sigma C, \quad (4)$$

где Q_{ijk} – объем логистических услуг по i -й операции j -функции k -го заказа шт.;

C - сумма логистических затрат, руб.» [7].

Таким образом, в результате проведенного анализа теоретических аспектов логистической системы предприятий можно сделать следующие выводы: логистика играет значительную роль в эффективном управлении предприятием; под логистической системой понимается деятельность предприятия по управлению и оптимизации материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных и финансовых потоков организации. Контроль и анализ логистических систем фирмы должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению логистикой фирмы.

2 Анализ и оценка функционирования логистической системы организации АО «РТ-Логистика»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «РТ-Логистика»

Компания АО «РТ-Логистика» функционирует на рынке транспортных услуг. Общие сведения о компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Общие сведения о компании АО «РТ-Логистика»

Критерий	Характеристика
Полное наименование	Акционерное общество «РТ-Логистика»
ИНН/КПП	7708697381 / 770401001
Дата регистрации	03.03.2009
Юридический адрес	119019, город Москва, Гоголевский бульвар, дом 21 строение 1, эт. 1, пом. III, каб. 2
Генеральный директор	Федосов Артем Анатольевич
Основной вид деятельности	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (52.29)

АО «РТ-Логистика» существует на рынке более девяти лет. И за эти годы фирма развивалась, расширяла рынок сбыта, успешно осуществляя свою деятельность. В настоящее время предприятие находится на стадии жизненного цикла «Рост». Компания действует по следующим принципам:

- 1) компетентность – предприятие обладает великолепным опытом и присутствует на рынке грузоперевозок в течение 7 лет, поэтому доставка грузов происходит грамотно и оперативно;
- 2) безопасность – при перевозке грузов, компания выполняет принятые обязательства и сохраняет порядок в работе;
- 3) сотрудничество – предприятие всегда открыто к сотрудничеству и предлагает для него выгодные условия;
- 4) надёжность – доставка груза требует высокой ответственности, в связи с чем водители проходят строгий отбор.

Компания имеет достаточно простую организационную структуру управления, представленную ниже на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура АО «РТ-Логистика»

Из чего можно сделать вывод, что организационная структура АО «РТ-Логистика» относится к линейному типу.

Ниже в таблице 5 продемонстрирована динамика показателей отчёта о финансовых результатах АО «РТ-Логистика» за 2018 – 2020 годы.

Таблица 5 – Анализ динамики показателей отчёта о финансовых результатах АО «РТ-Логистика» за 2018 – 2020 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	Периоды			Абс.откл., (+,-)		Темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Выручка	23 970	28 376	63 583	39 613	35 207	165,26	124,07
Расходы по обычной деятельности	22 068	15 134	61 896	39 828	46 762	180,48	308,99
Прочие доходы	4	12	0	- 4	-12	-100,00	-100,00
Прочие расходы	135	150	118	- 17	-32	-12,59	-21,33
Налоги на прибыль (доходы)	341	2 622	314	- 27	-2 308	-7,92	-88,02
Чистая прибыль (убыток)	1 430	10 482	1 255	- 175	-9 227	-12,24	-88,03

Из анализа следует, что выручка в 2020 году увеличилась: по отношению к 2018 году на 39 613 тыс. руб., темп прироста составил 165,26 %; по отношению к 2019 году увеличение произошло на 35207 тыс. руб., темп прироста составил 124,07 %.

Расходы по обычной деятельности выросли в 2020 году: по отношению к 2018 году – на 39 828 тыс. руб. или на 180,48 %; по отношению к 2019 году – на 46 762 тыс. руб. или на 308,99 %.

Прочие доходы в 2020 году сократились: по отношению к 2018 году на 4 тыс. руб., по отношению к 2019 году на 12 тыс. руб. Темп прироста в обоих случаях составил – 100 %, т.к. прочие доходы в 2020 году равны нулю.

Наглядно динамика технико-экономических показателей деятельности АО «РТ-Логистика» представлена на рисунке 4.

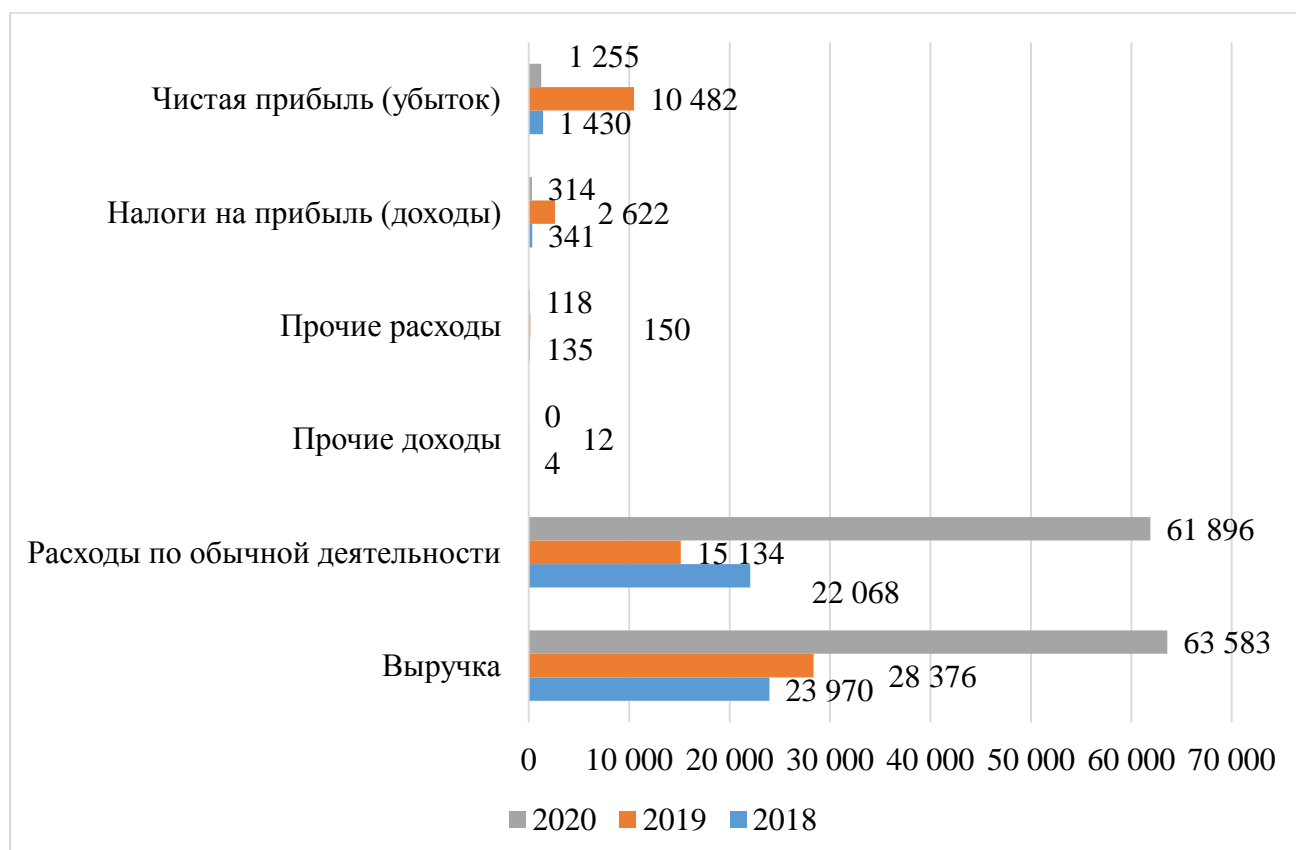


Рисунок 4 - Динамика технико-экономических показателей деятельности АО «РТ-Логистика» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Прочие расходы в 2020 году имеют следующие изменения: по

отношению к 2018 году произошло снижение на 17 тыс. руб. или на 12,59 %; по отношению к 2019 году снижение составило 32 тыс. руб. или на 21,33 %.

Налоги на прибыль (доходы) в 2020 году имеют отрицательную динамику: снижение к 2018 году составило 27 тыс. руб. или 7,92 %; снижение к 2019 году составило 2 308 тыс. руб. или 88,02 %.

Чистая прибыль в 2020 году также имеет отрицательную динамику: снижение по отношению к 2018 году составило 175 тыс. руб. или на 12,24 %; а по отношению к 2019 году увеличение составило 9 227 тыс. или 88,03 %.

Снижение чистой прибыли произошло по двум основным причинам: во-первых, темп роста выручки ниже темпа роста расходов по обычному виду деятельности; во-вторых, прочие доходы намного меньше прочих расходов.

В связи с чем, в совокупности, финансовым результатом деятельности АО «РТ-Логистика» является еще прибыль, но её значение становится все меньше и меньше. Но в 2020 году финансовое состояние ухудшилось практически у всех компаний (как микро, так и средних, крупных) и индивидуальных предпринимателей – распространение новой коронавирусной инфекции COVID–2019 и принятые меры против её распространения очень пошатнули не только экономику нашей страны, но и всего мира.

В ближайшее время АО «РТ-Логистика» ставит перед собой следующие цели: продолжить плавное увеличение объемов грузоперевозок, обеспечить расширение клиентской базы, заключить выгодные договора с контрагентами, получить дополнительную страховку на транспортируемые грузы и увеличить автопарк. Помимо всего, в ближайшее время планируется разработать и ввести новую систему обучения персонала, а также разработать мероприятия, позволяющие оценить систему оценки рисков в деятельности компании.

Далее в таблице 6 проведем анализ динамики основных финансовых показателей деятельности АО «РТ-Логистика» за 2018 – 2020 годы.

Таблица 6 – Анализ динамики основных финансовых показателей деятельности АО «РТ-Логистика» за 2018 – 2020 гг.

Финансовый показатель	Периоды			Абс. откл., (+,-)		Темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Чистые активы, тыс. руб.	10 781	19 308	20 563	9 782	1 255	90,73	6,50
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0,56	0,63	0,57	0,01	-0,06	1,79	-9,52
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5 и выше)	1,2	1,6	1,1	-0,1	-0,5	-8,33	-31,25
ЕВИТ, тыс. руб.	1 771	13 104	1 569	-202	-11 535	-11,41	-88,03
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	7,9	46,7	2,7	-5,2	-44	-65,82	-94,22
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	14	70	6	-8	-64	-57,14	-91,43
Рентабельность активов (ROA), %	7,3	41,9	3,8	-3,5	-38,1	-47,95	-90,93

Таким образом, результаты проведенного анализа динамики основных финансовых показателей в 2020 году показали следующее:

Чистые активы увеличились: по отношению к 2018 году – на 9 782 тыс. руб. или на 90,73%; по отношению к 2019 году – на 1 255 тыс. руб. или на 6,5%.

Коэффициент автономии за все три периода выше минимального нормативного значения и показывает увеличение на 0,01 по отношению к 2018 году и снижение на 0,06 по отношению к 2019 году.

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормативного в 2018 и 2020 годах. Лишь в 2019 году показатель текущей ликвидности на 0,1 выше минимального нормативного значения, равного 1,5. При этом, в 2020 году наблюдается снижение этого показателя на 0,1 по сравнению с 2018 годом и на 0,5 по сравнению с 2019 годом.

Значение показателя ЕВИТ в 2020 году также имеет отрицательную динамику: по отношению к 2018 году – 202 тыс. руб.; по отношению к 2019

году – 11 535 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2020 году сократилась на 5,2 % по отношению к 2018 году и на 44 % по отношению к 2019 году.

Рентабельность собственного капитала в 2020 году снизилась на 8 % по отношению к 2018 году и на 64 % по отношению к 2019 году.

Рентабельность активов также претерпела снижение: по отношению к 2018 году – на 3,5 %, по отношению к 2019 году – на 38,1 %.

Ниже на рисунке 5 графически представлено изменение показателей рентабельности за 2018–2020 годы.

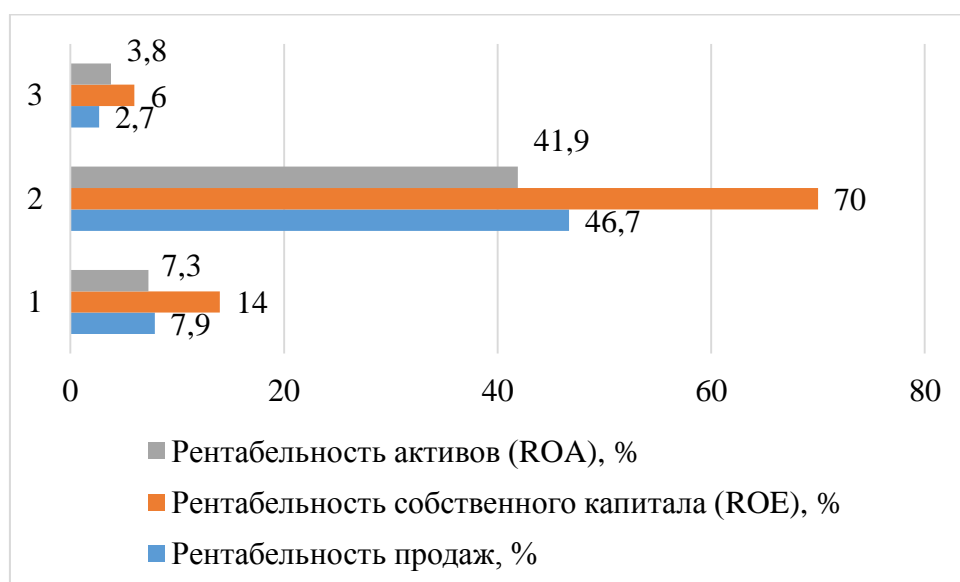


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности АО «РТ-Логистика» за 2018 – 2020 гг.

В ходе проведения анализа динамики основных финансовых показателей, характеризующих эффективность осуществляемой АО «РТ-Логистика» деятельности, свидетельствует о том, что у компании наметился кризис.

Были выявлены неблагоприятные прогнозы на будущее транспортно-логистической компании. Одной из ключевых проблем может стать дефицит денежных средств, который отразится на развитии микрологистической системы. Также существует проблема недостаточной отдачи на вложенный в предприятие капитал.

В данном параграфе стояла задача изучить деятельность предприятия АО «РТ-Логистика». В ходе изучения был сделан вывод, что АО «РТ-Логистика» – это компания, активно ведущая свою деятельность на рынке транспортных услуг.

2.2 Организация логистической деятельности АО «РТ-Логистика»

Макрологистическая система предприятия представлена на уровне административно–территориального образования и имеет развитую инфраструктуру и высоко конкурентоспособную среду. Московская область является одним из многочисленных транспортных узлов Российской Федерации, а г. Москва является логистическим центром.

Наиболее распространёнными маршрутами компании АО «РТ-Логистика» являются Оренбург, Пермь, Тюмень, Екатеринбург и Санкт–Петербург.

Одним из эффективных направлений деятельности транспортно–логистической системы Московской области являются логистические центры, а именно ООО «Центр Логистики» и ООО «ХОТ Лоджистикс».

Анализом логистической деятельности на предприятии занимается руководитель отдела логистики и складской логист.

Руководитель и логист обеспечивают решение вопросов по эффективному использованию склада, качественному размещению и хранению деталей и запчастей с учётом их характеристик.

Формирование логистических узлов на предприятии строится по следующим принципам:

- частота заказов и их общая масса;
- наиболее востребованные способы доставки заказов клиентам;
- потребность в грузовых машинах определенной грузоподъемности;
- издержки на доставку определенным видом транспорта;
- эффективность доставки выбранным транспортом с учетом

- конструкторских и технических характеристик груза;
- техническое состояние автопарка предприятия;
- выбранные маршруты поставки, определение кратчайшего и эффективного пути с учетом качества дорог, времени на преодоление пути, расход топлива и т.д.

Затем, определив необходимые принципиальные факторы, строится план перевозок отделом логистики.

Когда в отдел логистики АО «РТ-Логистика» поступает заявка на доставку товаров от партнеров к клиенту, начальник отдела определяет вид транспортного средства и условия, требуемые для осуществления данной грузоперевозки, определяет возможные сроки доставки.

Предоставляемые виды доставки:

- самовывоз со склада АО «РТ-Логистика»;
- доставка по г. Москве и области, возможность выезда в другие города России.

У компании есть постоянные партнеры, сотрудничество с которыми закреплено договорами и проверено годами.

Важную долю деятельности компании предоставляют контрагенты ООО «БГЛЦ Групп», ООО «Евро Диск», ООО «Мобис». Частота доставок зависит от выбора способов доставки клиентами. Наибольший вес имеет доставка по городу – 59% заказов, 21% отводится на самовывоз со склада предприятия, 12% – доставка в область и наименьший вес – 8% доставка в другие регионы.

В транспортном подразделении имеется около 18 машин на доставку по Москве и области. Их технические характеристики рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Технические характеристики транспорта АО «РТ-Логистика»

Марка/модель	Производитель	Тип топлива	Грузоподъемность, тонн	Цена, млн. руб.	Год выпуска
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	0,75	2015

ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	0,8	2017
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,5	2018

Продолжение таблицы 7

ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,6	2017
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,5	2018
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,3	2014
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,1	2016
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,5	2015
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,3	2018
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,8	2017
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,6	2014
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,6	2015
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,8	2016
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,3	2017
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,5	2019
Hyundai SOLARIS	Корея	Бензин	0,5	1,2	2014
Hyundai SOLARIS	Корея	Бензин	0,5	0,9	2016
Hyundai SOLARIS	Корея	Бензин	0,5	0,9	2016

По данным таблицы 7 следует, что транспорт предприятия в основном состоит из тентованных газелей, есть транспорт для личных целей и езды по городу. Самый старый год выпуска у ГАЗель будка – 2014 год, однако ее техническое состояние хорошее, в планах у предприятия докупить еще одну ГАЗель фургон более свежего года выпуска. Основным видом используемого топлива автопарка АО «РТ-Логистика» является метан.

«Эффективность работы предприятия во многом зависит от уровня технико–эксплуатационных показателей, характеризующих интенсивность использования подвижного состава.

Анализ технико–эксплуатационных показателей поможет выявить резервы повышения эффективности деятельности транспорта» [24]. Итоговые показатели работы деятельности автопарка отображены ниже в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели работы автопарка ООО «Нави Групп» за 2020 г.

Показатели, единица измерения	2020 г.
1. Среднесписочное количество подвижного состава, ед.	18
2. Количество исправных автомобилей	15

3. Авто–дни в хозяйстве, дни	365
4. Авто–дни в работе, дни	289

Продолжение таблицы 8

5. Коэффициент технической готовности	1,2
6. Коэффициент использования парка	0,8
7. Время в наряде, ч.	9
8. Суточный пробег, км.	150
9. Общий пробег, км.	40500
10. Средний объем перевозок, т.	7,9
11. Грузооборот, т. км.	1185

По расчетам таблицы 8 следует, что 18 транспортных средств, имеющих на данный момент у предприятия, находятся в работе 289 дней в году, к. технической готовности парка составляет 0,7%, а к. использования – 0,8%. Средний объем перевозок составляет почти 8 тонн, а грузооборот равен 1185 т. км.

Склад предприятия представляет собой разделенный на 2 части склад готовой продукции и сборных запчастей.

Площадь складских помещений продемонстрирована в таблице 9.

Таблица 9 – Параметры складов АО «РТ-Логистика», м²

Наименование склада	Ширина	Длина	Высота	Площадь склада, м ²
Склад готовой продукции	7	4,7	5,3	175
Склад сборных запчастей	4	3,5	2,5	35

В складе готовой продукции существует секция стеллажей для хранения, поддонов, штабелей и другого необходимого оборудования. Небольшая часть склада используется для напольного хранения товаров. Здесь выделено по 2 отсека на погрузочные и разгрузочные работы.

Склад сборных запчастей меньше по площади, однако, он оборудован с учетом почти полной наполненности склада с отсутствием пустых зон, т.е. площадь склада используется максимально полезно при помощи

дополнительного оборудования. Рассчитаем показатели использования полезной площади складов в таблице 10.

Таблица 10 – Использование полезной площади предприятия, м²

Наименование склада	Площадь склада, м ²	Площадь, занятая под технологическое оборудование, м ²	Коэффициент полезно используемой площади
Склад готовой продукции	175	159,2	0,91
Склад сборных запчастей	35	30,3	0,87

Для определения коэффициента необходимо:

$$K = \frac{\text{Площ. п. тех. оборуд.}}{\text{Площ. скл.}}, \quad (5)$$

где K – коэффициент полезно используемой площади,

Площ. п. тех. оборуд. – площадь, занятая под технологическое оборудование, м²,

Площ. скл. – площадь склада, м²

$$K_1 = \frac{159,2}{175} = 0,91,$$

$$K_2 = \frac{30,3}{35} = 0,87$$

Таким образом, площадь складов используется на 91% и 87%, что является для предприятия наиболее эффективным.

В данном параграфе требовалось провести анализ организации логистической деятельности компании. В ходе анализа было выявлено, что компания ответственно относится к построению логистического плана, соответствию стратегическим задачам и предполагаемым финансовым результатам.

2.3 Анализ функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика»

Для повышения эффективности функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика» необходимо выделить ее основные логистические процессы.

«Основные логистические бизнес-процессы:

- прием продукции к перевозке;
- доставка продукции;
- выдача продукции клиентам.

Логистические процессы управления:

- планирование движения материальных потоков;
- координирование движения материальных и информационных потоков.

Обеспечивающие бизнес-процессы:

- формирование заявки на транспортное экспедирование;
- формирование отчетной документации» [24].

«Данные процессы позволяют компании «РТ-Логистика» решать поставленные перед ней задачи по реализации деятельности по доставке грузов в любую точку России.

Также были выявлены входы и выходы для каждого логистического процесса, определены документы, которые используются в каждом из бизнес-процессов» [24]. В таблице 11 представлены основные логистический процессы транспортной компании.

Таблица 11 – Логистические процессы компании АО «РТ-Логистика»

Вход	Логистический бизнес-процесс	Выход
------	------------------------------	-------

Звонок от клиента	1. Формирование заявки на транспортное экспедирование	Заявка на транспортное экспедирование
-------------------	-------------------------------------------------------	---------------------------------------

Продолжение таблицы 11

Заявка на транспортное экспедирование	2. Планирование движения материальных потоков	Отгрузочный лист
Отгрузочный лист	3. Прием продукции к перевозке	Принятая продукция
Принятая продукция	4. Доставка продукции	Доставленная продукция
Доставленная продукция	5. Выдача продукции клиентам	Выданная продукция
Сопроводительные документы	6. Координирование движения материальных и информационных потоков	Отчетные документы
Документация	7. Формирование отчетной документации	Финансовый результат

«Выделенные бизнес-процессы компании обеспечивают ее деятельность, связанную с оказанием транспортно-экспедиторских услуг, которая начинается со входящей заявки от клиента на транспортно-экспедиторские услуги и заканчивается сформированным финансовым результатом» [24].

На рисунке 6 представлены бизнес-процессы АО «РТ-Логистика».



Рисунок 6 - Бизнес-процессы АО «РТ-Логистика»

Теперь более подробно рассмотрим каждый бизнес-процесс компании.

1. Логистический бизнес-процесс: «Формирование заявки на транспортное экспедирование».

«Оказание услуг по транспортному экспедированию начинается со входящего звонка менеджеру по продажам от потенциального клиента, с которым обсуждаются параметры и стоимость перевозки груза, и если потенциального клиента устраивают все параметры предлагаемых услуг, то менеджер по продажам заключает договор на транспортно-экспедиционное обслуживание с клиентом в двух экземплярах, который подписывает директор компании, и скан документа высылается клиенту для его подписания. Подписанный клиентом договор поступает в юридический отдел. После подписания договора директором, менеджер по продажам оформляет заявку на экспедирование груза, в которой указывает условия перевозки каждой партии

груза, пункт отправления и пункт назначения, наименование Грузоотправителя, Грузополучателя» [28] (Таблица 12).

Таблица 12 - Операции логистического бизнес-процесса «Формирование заявки»

Операция	Время выполнения	Исполнитель
Соединение с менеджером по продажам	2 мин.	Менеджер по продажам
Обсуждение параметров и стоимости перевозки груза	45 мин.	Менеджер по продажам
Формирование договора на транспортно-экспедиционные услуги	16 мин.	Менеджер по продажам
Подписание договора	36 мин.	Менеджер по продажам, Директор
Отправление договора клиенту	3 мин.	Менеджер по продажам
Составление заявки на экспедирование груза	22 мин.	
Длительность бизнес-процесса	124 мин.	

2. Логистический бизнес-процесс: «Прием продукции к перевозке».

«После того, как руководитель погрузочных работ в пункте отправления получает сопроводительную документацию, он принимает груз к перевозке от клиента. Проверяет его на наличие упаковки, если упаковка груза отсутствует, то под его руководством грузчики упаковывают надлежащим образом перевозимую продукцию, а если груз упакован Грузоотправителем самостоятельно, то сразу переходят к его обмеру, взвешиванию, маркировке. Затем распределяют груз в вагоне, рисуют схему раскладки.

Руководитель погрузочных работ и клиент подписывают ТТН и экспедиторскую расписку, а также другие сопроводительные документы, включая доверенность на транспортно-экспедиторские услуги.

Затем часть подписанных документов передает вместе с грузом водителю экспедитору для Грузополучателя, а остальные подписанные документы отправляет менеджеру по продажам» [28].

В Таблице 13 представлены операции второго логистического бизнес-процесса.

Таблица 13 - Операции логистического бизнес-процесса «Прием продукции»

Операция	Время выполнения	Исполнитель
Прием груза от клиента	75 мин.	Руководитель погрузочных работ
Проверка груза на наличие упаковки	2 мин.	Руководитель погрузочных работ
Упаковка груза	40 мин.	Грузчик
Взвешивание, обмер груза	24 мин.	Грузчик
Распределение груза в вагоне	120 мин.	Руководитель погрузочных работ
Зарисовка схемы раскладки груза в вагоне	15 мин.	Руководитель погрузочных работ
Подписание документации, доверенности клиентом	3 мин.	Клиент
Отправка подписанных документов менеджеру по продажам	2 мин.	Руководитель погрузочных работ
Длительность бизнес-процесса	279 мин.	

3. Логистический бизнес-процесс: «Доставка».

«Пакет документации, предназначенный для Грузополучателя, а также подписанную доверенность на транспортно-экспедиционную услугу передается водителю-экспедитору. После того, как погрузят контейнер для отправки, водитель сортирует контейнеры по месту назначения, развозит контейнеры, доставляет до места назначения и оповещает менеджера по продажам о прибытии груза» [28].

В Таблице 14 представлены операции третьего логистического бизнес-процесса.

Таблица 14 - Операции логистического бизнес-процесса «Доставка»

Операция	Длительность выполнения	Исполнитель
Сортировка контейнеров по месту отправления	40 мин.	Водитель- экспедитор
Развоз контейнеров	33 мин.	Водитель- экспедитор
Оповещения менеджера по продажам о прибытии груза	5 мин.	Водитель- экспедитор
Длительность бизнес-процесса	78 мин.	

4. Логистический бизнес-процесс: «Координирование грузоперевозок».

В Таблице 15 представлены операции четвертого логистического бизнес-процесса.

Таблица 15 - Операции логистического бизнес-процесса «Координирование»

Операция	Длительность выполнения	Исполнитель
Занесение данных отгрузки в Excel	7 мин.	Менеджер по продажам
Фиксирование места и даты отправки и прибытия груза	1 мин.	Менеджер по продажам
Отслеживание движения груза	12 мин.	Менеджер по продажам
Оповещение клиента о местонахождении груза	50 мин.	Менеджер по продажам
Получение и фиксирование информации о прибытии груза	8 мин.	Менеджер по продажам
Длительность бизнес-процесса	78 мин.	

«После того, как документы, подписанные руководителем погрузочных работ и клиентом, поступают к менеджеру по продажам, он передает их в бухгалтерию и заносит данные отгрузки в Excel, в которых отражает дату, место отправки и прибытия груза. Затем при помощи онлайн-сервиса каждый день отслеживает движение контейнера, а если поступает запрос от клиента о предоставлении информации о местонахождении груза, то менеджер по

продажам также обращается к онлайн-сервису по отслеживанию движения контейнеров и передает полученную информацию клиенту.

По прибытию груза водитель-экспедитор сообщает менеджеру по продажам о прибытии. Полученную информацию менеджер фиксирует в Excel» [28].

5. Логистический бизнес-процесс: «Выдача продукции клиентам».

«Как только менеджер по продажам получил информацию о прибытии груза к месту назначения, он оповещает клиентов (звонит каждому клиенту) о прибытии груза.

Когда клиент готов забрать груз, он встречается с руководителем погрузочных работ, с которым они проверяют количество доставленного груза, согласно экспедиторской расписке и ТТН, также проверяют его сохранность.

Если обнаруживается порча (повреждение) груза, то Экспедитор несет ответственность в размере суммы, на которую понизилась объявленная ценность товара, а при невозможности восстановления поврежденного груза в размере объявленной ценности.

В данном случае оформляется возврат продукции, заносятся данные в сопроводительную документацию. Поврежденная продукция отправляется на склад для дальнейшего ее распределения.

В случае отсутствия повреждений и недостачи продукции клиент подписывает документацию, производит оплату, после чего руководитель погрузочных работ выдает ее Грузополучателю. Всю документацию отправляет менеджеру по продажам» [28].

В Таблице 16 представлены операции пятого логистического бизнес-процесса.

Таблица 16 - Операции логистического бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам»

Операция	Длительность выполнения	Исполнитель
Оповещение клиентов о прибытии груза	100 мин.	Менеджер
Передача груза на склад	15 мин.	Руководитель погрузочных работ
Включение дополнительной оплаты за хранение груза в стоимость услуг	11 мин.	Менеджер
Проверка груза на сохранность	20 мин.	Руководитель погрузочных работ, Клиент
Оформление возврата	126 мин.	Руководитель погрузочных работ
Получение оплаты от клиента	12 мин.	Менеджер
Подписание экспедиторской расписки	4 мин.	Руководитель погрузочных работ, Клиент
Выдача продукции клиентам	25 мин.	Руководитель погрузочных работ
Отправка документации менеджеру по продажам	7 мин.	Руководитель погрузочных работ
Длительность бизнес-процесса	320 мин.	

6. Логистический бизнес-процесс: «Формирование отчетной документации».

«После того, как заключенный и подписанный директором и клиентом договор, сформированная сопроводительная документация, отчетная документация, полученная по факту выдачи товара Грузополучателю, поступит к бухгалтеру, он заносит в ведомость данные об оказанных услугах, формирует сводную ведомость, составляет финансовую отчетность и в конце отчетного периода предоставляет финансовую отчетность директору предприятия» [28].

В Таблице 17 представлены операции шестого логистического бизнес-процесса.

Таблица 17 - Операции логистического бизнес-процесса «Формирование отчетной документации»

Операция	Длительность выполнения	Исполнитель
Занесение в ведомость данных об оказанных услугах	45 мин.	Бухгалтер
Формирование сводной ведомости	24 мин.	Бухгалтер
Составление финансовых отчетов	65 мин.	Бухгалтер
Предоставление финансовых отчетов директору	20 мин.	Бухгалтер
Длительность бизнес-процесса	154 мин.	

В Таблице 18 представлен анализ эффективности фактических бизнес-процессов логистической системы компании.

Таблица 18 - Анализ эффективности фактических бизнес-процессов

	Время процесса, мин.	Потери первого рода, мин.	Потери второго рода, мин.	Время, добавляющее ценность	Эффективность процесса, %
Формирование заявки	465	330	75	60	12,9
Прием продукции	281	135	0	146	52
Доставка	78	5	0	73	93,6
Координирование	78	38	30	10	12,8
Выдача продукции клиентам	334	119	170	45	13,5
Формирование отчетной документации	154	30	0	124	80,5
Всего	1461	702	275	484	33

Исходя из потока создания ценности (таблица 21), можно сказать, что наименее эффективными бизнес-процессами логистической системы компании являются:

- «координирование» - 5% времени всего процесса;
- «формирование заявки» - 30% времени всего процесса;

– «выдача продукции» - 23 % времени всего процесса.

Таким образом, данные бизнес-процессы будут объектами для проведения оптимизации.

Посредством моделирования бизнес-процессов, а также проведения анализа их эффективности, в процессах: «Координирование движения потоков», «Формирование заявки», а также «Выдача продукции Грузополучателю», были выявлены следующие проблемы:

Проблема № 1: Нерациональный способ общения с клиентами (телефонные переговоры).

«Около 20 % времени бизнес-процесса «Формирование заявки» тратится на телефонные переговоры с клиентом, в которых обсуждаются параметры оказываемых услуг, цены на оказываемые услуги, а также другая информация по перевозке груза.

Также клиент не может самостоятельно отслеживать местонахождение, перемещение груза, поэтому он узнает эту информацию от менеджера посредством телефонных переговоров, что занимает более 60% всего бизнес-процесса «Координирование движения потоков».

Информация о прибытии груза к месту назначения каждому клиенту сообщается посредством телефонных звонков, на что у менеджера уходит 30% времени бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам» [9].

Проблема № 2: Неэффективное взаимодействие между сотрудниками.

«Бизнес-процесс «Формирование заявки на транспортное экспедирование» включает в себя операцию - подписание договора директором, до выполнения которой менеджер не может приступить к формированию заявки на экспедирование груза.

Подписать данный договор имеет право только директор компании.

Однако директор находится в офисе только в начале и конце рабочего дня.

Таким образом, менеджер тратит более 50% времени бизнес-процесса «Формирование заявки» на ожидание подписания договора на транспортное экспедирование груза» [9].

Компания функционирует на рынке транспортных услуг. Проведенный анализ финансового состояния выявил позитивные тенденции изменения основных технико-экономических показателей деятельности организации.

Были выделены бизнес-процессы логистической системы компании, а также проведен анализ текущего состояния данных бизнес-процессов логистической системы.

Итак, в ходе проведенного анализа выяснилось, что основными проблемами являются:

- нерациональный способ общения с клиентами,
- временные потери в бизнес-процессах,
- повышенные расходы на функционирование транспорта организации.

3 Повышение эффективности функционирования логистической системы АО «РТ-Логистика»

3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической системы организации

Для оптимизации бизнес-процессов компании «РТ-Логистика» предложены мероприятия по устранению выявленных проблем, также описаны конкретные работы и сроки их выполнения.

В таблице 19 представлен график мероприятий по совершенствованию логистической системы организации.

Таблица 19 - График реализации мероприятий по совершенствованию логистической системы организации

Мероприятия	Описание работы	Сроки выполнения
1. Модернизация сайта компании	- Найм программиста;	1 неделя
	- Модернизация сайта компании.	
2. Оптимизация порядка выполнения операций бизнес-процесса «Формирование заявки»	- Изменение порядка выполнения операций в бизнес-процессе «Формирование заявки».	2 дня
3. Оптимизация порядка выполнения операций бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам»	- Изменение порядка выполнения операций в бизнес-процессе «Выдача продукции клиентам».	2 дня

Таким образом, рассмотрев график реализации предложенных мероприятий по совершенствованию логистической системы организации, стало видно, что реализовать предложенные мероприятия возможно в течение двух недель.

Более детально рассмотрим каждое мероприятие по оптимизации логистических бизнес-процессов компании «РТ-Логистика».

Мероприятие 1 - Модернизация сайта компании. Модернизируемый сайт компании «РТ-Логистика» будет включать в себя все необходимые инструменты, которые клиенты могут использовать для получения детальной информации о работе компании, об оказываемых услугах, о перемещении их груза и др.

В Таблице 20 представлены новые инструменты сайта для компании АО «РТ-Логистика».

Таблица 20 – Новые инструменты сайта для компании АО «РТ-Логистика»

Статус доставки груза	- отслеживание передвижения груза при помощи номера заказа посредством онлайн услуги «Слежение за вагонами и контейнерами онлайн».
Оплата услуг	- оплата услуг через личный кабинет
Онлайн заявки	- заключение договоров
	- подача заявки на перевоз груза
	- запрос бухгалтерских документов
Информация об оказываемых услугах	- адреса терминалов
	- информация о компании
Онлайн консультант	- консультация с менеджером компании

Мероприятие 2 - Изменение порядка выполнения операций бизнес-процесса «Формирование заявки».

«Оказание услуг по транспортному экспедированию начинается с принятия заявки в электронном виде от клиента. Менеджер компании оформляет данную заявку, затем формирует договор на транспортно-экспедиционное обслуживание в двух экземплярах, которые высылаются клиенту для подписания. После чего директор компании подписывает данный договор» [28]. Таким образом, длительность данного бизнес-процесса сократится на 60 минут.

В таблице 21 представлены операции оптимизированного бизнес-процесса «Формирование заявки».

Таблица 21 – Операции оптимизированного бизнес-процесса «Формирование заявки»

Операция до оптимизации	Время выполнения	Операция после оптимизации	Время выполнения	Исполнитель
Соединение с менеджером по продажам	2 мин.	Рассмотрение заявки	6 мин.	Менеджер
Обсуждение параметров и стоимости перевозки груза	45 мин.	Звонок клиенту	10 мин.	Менеджер
Формирование договора на транспортно-экспедиционные услуги	16 мин.	Формирование заявки на транспортно-экспедиционное обслуживание	13 мин.	Менеджер
Подписание договора	36 мин.	Формирование договора	20 мин.	Менеджер Директор
Отправление договора клиенту	3 мин.	Отправление договора клиенту	3 мин.	Менеджер
Составление заявки на экспедирование груза	22 мин.	Подписание договора	12 мин.	Директор
Длительность бизнес-процесса	124 мин.	Длительность бизнес-процесса	64 мин.	

Мероприятие 3 - Изменение порядка выполнения операций бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам».

Через сайт компании возможна рассылка смс-сообщений клиентам о прибытии груза, данная операция потребует в 10 раз меньше времени, чем личный обзвон клиентов менеджером компании.

Также через сайт компании клиент сможет самостоятельно оформить возврат, заполнив все необходимые документы в электронном виде.

В таблице 22 представлены операции оптимизированного бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам».

Таблица 22 - Операции оптимизированного бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам»

Операция до оптимизации	Длительность выполнения	Операция после оптимизации	Длительность выполнения	Исполнитель
Оповещение клиентов о прибытии груза	100 мин.	Рассылка смс-оповещений клиентам о прибытии груза	10 мин.	Менеджер
Передача груза на склад	15 мин.	Передача груза на склад	15 мин.	Руководитель погрузочных работ
Включение дополнительной оплаты за хранение груза в стоимость услуг	11 мин.	Включение дополнительной оплаты за хранение груза в стоимость услуг	11 мин.	Менеджер
Проверка груза на сохранность	20 мин.	Проверка груза на сохранность	20 мин.	Руководитель погрузочных работ, Клиент
Оформление возврата	126 мин.	Оформление возврата	13 мин.	Руководитель погрузочных работ
Получение оплаты от клиента	12 мин.	Получение оплаты от клиента	12 мин.	Менеджер
Подписание экспедиторской расписки	4 мин.	Подписание экспедиторской расписки	4 мин.	Руководитель погрузочных работ, Клиент
Выдача продукции клиентам	25 мин.	Выдача продукции клиентам	25 мин.	Руководитель погрузочных работ
Отправка документации менеджеру по продажам	7 мин.	Отправка документации менеджеру по продажам	7 мин.	Руководитель погрузочных работ
Длительность бизнес-процесса	320 мин.	Длительность бизнес-процесса	117 мин.	

Таким образом, длительность бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам» сократится на 203 минуты.

Подводя итог, можно сказать, что в рамках данного параграфа представлены мероприятия по совершенствованию логистической системы организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности проводится в разрезе предложенных мероприятий.

Для начала проведена оценка эффективности в совокупности по первым трем мероприятиям: 1) Модернизация сайта компании, 2) Изменение порядка выполнения операций бизнес-процесса «Формирование заявки», 3) Изменение порядка выполнения операций бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам».

В Таблице 23 представлен анализ эффективности бизнес-процессов после проведения оптимизации.

Таблица 23 - Анализ эффективности бизнес-процессов после проведения оптимизации

Процесс	Время процесса, мин.	Потери первого рода, мин.	Потери второго рода, мин.	Время, добавляющее ценность	Эффективность процесса, %
1. Формирование заявки	64	4	0	60	93,6
2. Планирование движения потоков	71	45	0	26	36,6
3. Прием продукции	281	135	0	146	52
4. Доставка	78	5	0	73	93,6
5. Выдача продукции клиентам	117	72	0	45	38,5
6. Формирование отчетной документации	134	10	0	124	92,5
Всего	814	330	0	484	60

Также, была рассчитана эффективность каждого логистического бизнес-процесса:

- выдача продукции клиенту - эффективность процесса составляет 38,5 0%;
- формирование заявки - эффективность процесса составляет 93,8 %.

В Таблице 24 представлен анализ эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 24 - Анализ эффективности предложенных мероприятий

Показатель	До внедрения инструментов бережливого производства	После внедрения инструментов бережливого производства
Время процесса, мин.	1461	814
Потери первого рода, мин.	702	330
Потери второго рода, мин.	275	0
Эффективность бизнес-процесса «Формирование заявки»,%	12,9	93,6
Эффективность бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам», %	13,5	38,5
Эффективность процесса оказания услуг клиентам, %	33	60
Количество поврежденного груза при перевозке, %	30	3

На рисунке 7 представлен график сокращения длительности процесса.

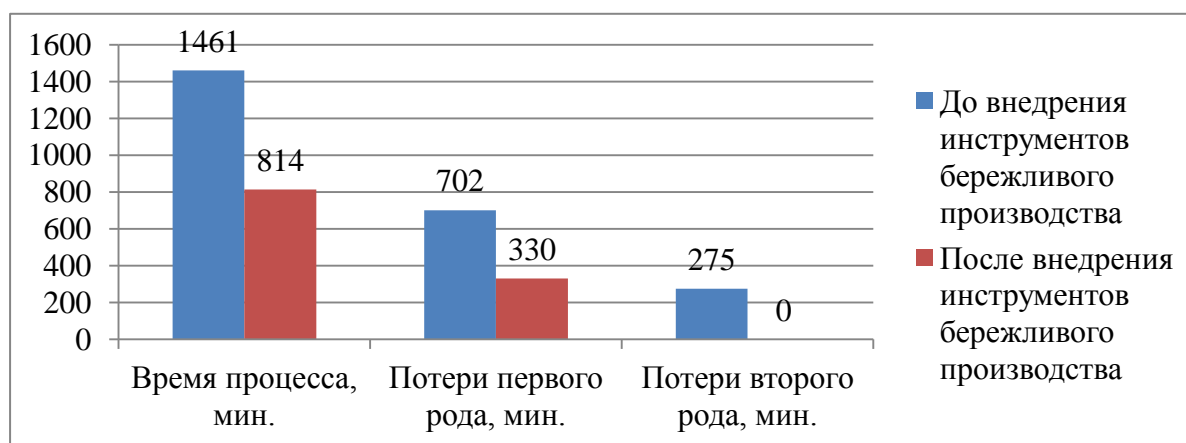


Рисунок 7 - Сокращение длительности процессов «Формирование заявки» и «Выдача продукции клиентам», мин.

На рисунке 8 представлен график эффективности бизнес-процессов «Формирование заявки» и «Выдача продукции клиентам» до и после внедрения мероприятий.

В результате проведенных мероприятий были оптимизированы бизнес-процессы компании:

- эффективность бизнес-процесса «Формирование заявки» выросла в 7 раз;
- эффективность бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам» выросла почти в 3 раза.

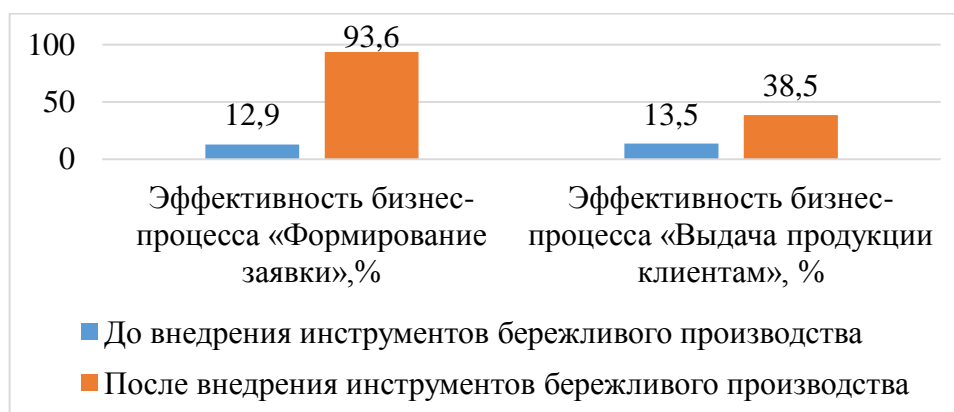


Рисунок 8 - Сравнение эффективности бизнес-процессов «Формирование заявки» и «Выдача продукции клиентам»

Проектируемые финансово-экономические показатели деятельности АО «РТ-Логистика» после внедрения мероприятий представлены в табл. 25.

Таблица 25 – Проектируемые финансово-экономические показатели деятельности АО «РТ-Логистика»

Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Темп роста, %
		2020	Проект	
Выручка от реализации	т.р.	63583	68796,8	108,2
Себестоимость	т.р.	84308,5	91221,8	108,2
Прибыль от продаж	т.р.	28102,8	29406,2	104,7
Численность персонала	чел.	33	33	100,0
в т.ч. специалистов	чел.	18	18	100,0

Продолжение таблицы 25

Среднегодовая выручка от реализации				
1 работающего	т.р.	851,6	921,4	108,2
1 рабочего	т.р.	1561,3	1689,3	108,2
Фонд оплаты труда	т.р.	12646,3	13379,1	105,8
в т.ч. рабочих	т.р.	6744,6	6993,7	103,7
Прибыль до налогообложения	т.р.	5058,5	6163,9	121,8
Чистая прибыль	т.р.	4046,8	4931,1	121,8
Рентабельность деятельности	%	20,0	23,6	118,0
Рентабельность продаж	%	20,7	26,5	128,0

Таким образом, показатели деятельности АО «РТ-Логистика» могут в скором времени улучшиться.

Так, выручка от реализации услуг вырастет на 8,2%. Так как темпы роста издержек обращения значительно ниже темпов роста выручки от реализации услуг (+8%), заметен существенный рост прибыли до налогообложения (+21,8%), что отразилось и на чистой прибыли.

По мероприятиям получен экономический эффект в размере 1232,8 тыс. руб. Срок окупаемости затрат составит менее года, что является эффективным для данной сферы деятельности.

Таким образом, в результате работы был сделан вывод, что при выполнении предложенной программы экономические показатели компании могут улучшиться.

Заключение

В ходе выполнения работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении.

Существует множество аспектов организации логистической деятельности, основная цель которой направлена на осуществление основной миссии логистики – обеспечение общего менеджмента материальных и сервисных потоков.

Организация логистической деятельности на предприятии представляет из себя существенно комплексный и многогранный процесс, грамотная организация которого имеет ключевое значение для любого бизнеса и экономического благополучия стран в целом.

В ходе проведения анализа динамики основных финансовых показателей, характеризующих эффективность осуществляемой АО «РТ-Логистика» деятельности, свидетельствует о том, что у компании наметился кризис. Были выявлены неблагоприятные прогнозы на будущее транспортно-логистической компании. Одной из ключевых проблем может стать дефицит денежных средств, который отразится на развитии микрологистической системы. Также существует проблема недостаточной отдачи на вложенный в предприятие капитал.

Во второй главе был проведен анализ функционирования существующей логистической системы АО «РТ-Логистика». В результате анализа текущего состояния данных логистических бизнес-процессов компании «РТ-Логистика», который показал, что наименее эффективными бизнес-процессами являются: координирование движения потоков, формирование заявки, выдача продукции Грузополучателю.

В ходе проведения анализа стало видно, что основными факторами и причинами возникновения потерь являются: 1) нерациональный способ общения с клиентами, 2) временные потери в бизнес-процессах, 3) повышенные расходы на функционирование транспорта организации.

В рамках третьей главы работы АО «РТ-Логистика» были разработаны мероприятия по совершенствованию логистической системы компании.

В результате предлагаемых мероприятий была рассчитана оптимизация бизнес-процессов компании: эффективность бизнес-процесса «Формирование заявки» выросла в 7 раз; эффективность бизнес-процесса «Выдача продукции клиентам» выросла почти в 3 раза. По мероприятиям получен экономический эффект в размере 1232,8 тыс. руб. Срок окупаемости затрат составит менее года, что является эффективным для данной сферы деятельности.

Таким образом, в результате проведения анализа, становится видно, что реализовать эффективное совершенствование логистических бизнес-процессов компании можно при помощи инструментов бережливого производства, которые потребуют минимальных трудовых, временных и финансовых ресурсов.

Список используемой литературы

1. Абрамова, Е. Р. Логистическая координация: современные аспекты, виды и механизмы в управлении цепями поставок: монография / Е.Р. Абрамова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 106 с.
2. Александров, О. А. Экономический анализ : учеб. пособие / О.А. Александров. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 179 с.
3. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 239 с.
4. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва: Дашков и К, 2017. - 420 с.
5. Гаранин, С. Н. Международная транспортная логистика / С. Н. Гагарин. - Москва: МГАВТ, 2019. - 76 с.
6. Канке, А. А. Логистика: Учебник / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
7. Коммерческая логистика: учеб. пособие / Н.А. Нагапетьянц, Н.Г. Каменева, В.А. Поляков [и др.] ; под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — Москва :Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 253 с.
8. Логистика: Учебное пособие / О.А. Александров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 217 с.
9. Логистика для бакалавров: Учебник / Карпова С.В. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 323 с.
10. Логистика: Учебник/Под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 320 с.
11. Логистика: учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбекова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2016. — 403 с.

12. Магомедов, Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров/Ш.Ш.Магомедов - Москва: Дашков и К, 2016. - 176 с.
13. Маклаков, Г. В. Эффективность коммерческой деятельности / Маклаков Г.В. - Москва: Дашков и К, 2016. - 232 с.
14. Мясникова, О. В. Распределительная логистика: Учебное пособие / Мясникова О.В. - Мн.:Вышэйшая школа, 2016. - 382 с.
15. Нагапетьянц Н.А., Н.Г. Каменева, В.А. Поляков [и др.]. Коммерческая логистика : учеб. пособие / ; под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 253 с.
16. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: Учебник / Николайчук В.Е., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 980 с.
17. Петрова, А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/Петрова А.Т., Живаева Т.В. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 156 с.
18. Петрович М.В., Пеклина О.В. Информационное обеспечение управления предприятиями оптовой торговли [Текст] // Экономика и управление. - 2017. - Т. 68. - № 6. - С. 761.
19. Писков Н.Г. Инновационные процессы в региональной оптовой торговле [Текст] // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационные технологии. - 2016. - № 3.
20. Система профессионального анализа рынков и компаний СПАРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/>
21. Слукина, С. А. Инфраструктура и логистика промышленных предприятий: Учебное пособие / Слукина С.А., - 2-е изд., стер. - Москва: Флинта, 2017. - 88 с.
22. Снопов, И. А. Роль логистики в общей структуре управления компании на примере оптовой и розничной торговли / И. А. Снопов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 13.1 (117.1). — С. 103-105.

23. Стапран Д.А. Аутсорсинг в логистике. Как максимизировать выгоду и оптимизировать затраты. Издательство: Инфра-М, 2017 г.
24. Стаханов В.Н., Шеховцов Р.В. Торговая логистика: Учеб, пособие. 2-е изд. перераб. М.: ПРИОР, 2016. С. 22.
25. Соколов, Г. А. Управляемые цепи Маркова в экономике (дискретные цепи Маркова с доходами): Учебник / Соколов Г.А., - 2-е изд. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 158 с.
26. Тебекин, А. В. Логистика: учебник / А. В. Тебекин. - Москва: Дашков и К, 2018. - 356 с.
27. Ткач, В.В. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник/ М.Н.Григорьев, В.В.Ткач, С.А. Уваров.–М.: Издательство Юрайт, 2017.–507 с.
28. Трифунтов, А. И. Управление цепями поставок: Учебное пособие / Трифунтов А.И., Маргунова В.И. - Мн.: Высшая школа, 2018. - 221 с.
29. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 503 с.
30. Шеффи, Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Шеффи Й. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 298 с.
31. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 430 с.
32. Федорова, Г. Н. Разработка, внедрение и адаптация программного обеспечения отраслевой направленности: учеб. пособие / Г.Н. Федорова. — М.: КУРС: ИНФРА-М, 2019. — 336 с.
33. Щур, Д.Л. Основы торговли. Оптовая торговля: учебное пособие [Текст] / Д.Л. Щур.– М.: Дело и Сервис, 2016. – 656 с.
34. Шевалье Ж., Вань Т. Логистика. Новые принципы менеджмента и конкурентоспособности/Перевод с французского. М.: Консалт банкир, 2017. 112 с.
35. Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno. Introduction to Logistics Systems Management.(2nd Edition) . [Текст], 2017 г. 377 с.

36. Ronald H. Ballou, Business Logistics/Supply Chain Management and Logware CD Package, 5th Edition, [Текст], 2016. 569 с.
37. Boucher N.J. The cellular radio handbook. A reference for cellular system operation. Quantum Publishing. 3d ed. – 2016.
38. Capacino W., Magee J., Rosenfield D. Modern Logistics Management. - New-York, 2016. p. 4.
39. Deutscher Logistic Congress, Berichtsband, 1994. - band 1. - s.s.527537120. "Forder technik", 2018. №7-8. p. 30
40. International journal of physical distribution and logistics management, 2020. №7. p.53
41. Mark D. Director. A Primer on Competition, Regulation and Development for East and Central European Regulation. Washington: D.C., 2018.