

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процесса транспортных перевозок организации

Обучающийся

А.Н. Жадаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Жадаев Александр Николаевич.

Тема работы: «Совершенствование процесса транспортных перевозок организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент, Оксана Михайловна Сярдова.

Цель исследования – рекомендации по совершенствованию процесса транспортных перевозок ООО «ВСП».

Объект исследования – ООО «ВСП», основным видом деятельности организации является торговля розничная мебелью.

Предмет исследования – процесс транспортных перевозок исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы – 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 21.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты транспортных перевозок организации.....	6
1.1 Понятие и сущность транспортных перевозок организации.....	6
1.2 Классификация и виды транспортных перевозок, пути совершенствования их процесса	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП»	18
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ВСП»	18
2.2 Анализ процесса транспортных перевозок ООО «ВСП»	25
3 Разработка мероприятий по улучшению организации транспортных перевозок ООО «ВСП».....	31
3.1 Совершенствование процесса транспортных перевозок ООО «ВСП»	31
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	36
Заключение	41
Список используемой литературы	43

Введение

Транспортные перевозки являются значимой составляющей компонентов логистической системы организации. В настоящее время, в современных компаниях логистические издержки составляют приблизительно 70% совокупных затрат, из которых 30% приходится на транспортные расходы.

Актуальность того, как функционирует логистическая система на предприятии, обосновывается стоимостью транспортировки грузов. Она включает в себя затраты на содержание транспортного средства, затраты на эксплуатацию транспортного средства, терминалов, контейнеров, заработной платы и т.д.

Формирование собственной транспортной системы в организации является значительным преимуществом в современной экономике. Это позволяет сократить затраты на перевозки, а также снизить длительность оборота и повысить общую рентабельность.

Целью бакалаврской работы является совершенствование процесса транспортных перевозок ООО «ВСП».

Чтобы достигнуть эту цель, необходимо выполнить поставленные задачи:

- изучить теоретические аспекты транспортных перевозок организации;
- провести технико-экономическую характеристику организации;
- рассмотреть организацию процесса транспортных перевозок исследуемой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса транспортных перевозок ООО «ВСП»;
- рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «ВСП». Предметом исследования в работе выступает процесс транспортных перевозок исследуемого предприятия.

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили законодательные документы, учебники и учебные пособия, интернет-источники, статьи, представленные в списке использованных источников.

Практическая значимость данной бакалаврской работы состоит в том, что все рассмотренные теоретические вопросы, разработанные мероприятия по совершенствованию логистических процессов компании ООО «ВКС» направлены на улучшение деятельности компании, повышения и улучшения качества функционирования процесса транспортных перевозок компании

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

1 Теоретические аспекты транспортных перевозок организации

1.1 Понятие и сущность транспортных перевозок организации

В нынешних экономических условиях, рынок направлен на то, чтобы осваивать новые территории. Для того, чтобы выполнить данные задачи, необходимо физически перемещать материальные ресурсы до потребителя. Этими задачами на предприятии занимается отдел транспортной логистики. Основной целью этого отдела является доставка продукции в нужное время в нужное место. При этом необходимо достичь минимальных затрат [1].

Движение материальных ресурсов представляет собой материальный поток, который состоит из множества элементов. Они проходят несколько этапов, прежде чем достичь конечного потребителя. По мере того, как движутся материальные ресурсы, проходя различные стадии они количественно и качественно изменяются. Также материальные потоки могут объединяться или, наоборот, разветвляться [9].

Транспортные перевозки являются значимой составляющей компонентов логистической системы организации. В настоящее время, в современных компаниях логистические издержки составляют приблизительно 70% совокупных затрат, из которых 30% приходится на транспортные расходы [2].

Актуальность того, как функционирует логистическая система на предприятии, обосновывается стоимостью транспортировки грузов. Она включает в себя затраты на содержание транспортного средства, затраты на эксплуатацию транспортного средства, терминалов, контейнеров, заработной платы и т.д.

Рассмотрим движение товаропотока, начиная с исходного поставщика, заканчивая конечным потребителем. Схему представим на рисунке 1.

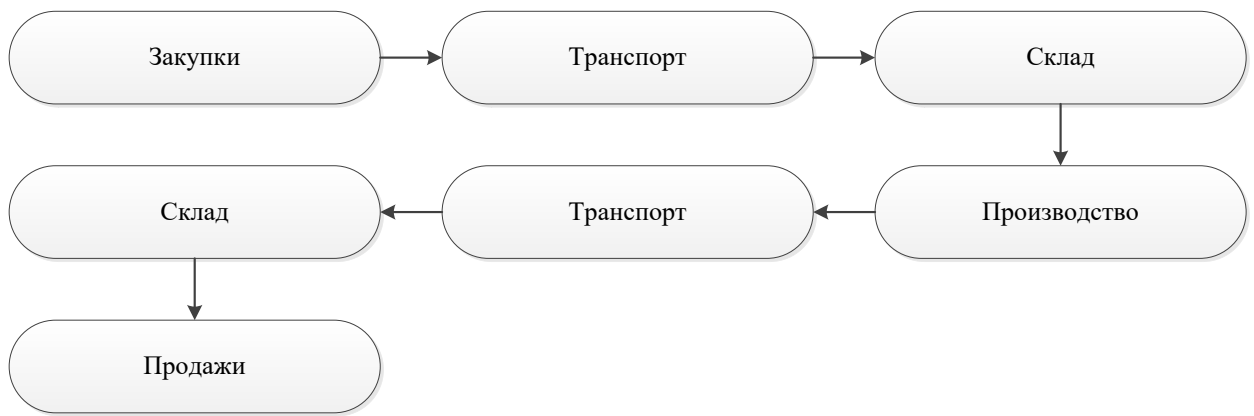


Рисунок 1 – Движение товаропотока

По данным рисунка 1 видно, что продукция проходит достаточно долгий путь, прежде чем дойти до своего конечного потребителя. Поэтому необходимо внимательно относиться к вопросу снижения материальных затрат [3].

Экономический эффект от применения логистического подхода к управлению материальными потоками представим на рисунке 2.



Рисунок 2 – Экономический эффект от применения логистического подхода к управлению материальными потоками

Очень важное место в логистическом подходе занимает транспортная логистика. Это обосновано тем, что все логистические цепи непосредственно связаны с транспортом.

Транспортной логистикой называю логистику, которая доставляет необходимое количество качественной продукции в необходимое место в нужное время, используя при этом минимальные затраты.

Существуют функции транспортной логистики, которые повышают эффективность ее работы. Рассмотрим каждую из них.

Первая функция – это упаковка. Она является важной частью процесса транспортных перевозок, так как именно упаковка может повлиять на уровень издержек логистической системы.

Также упаковка содержит в себе информацию о доставляемой продукции. Она должна соответствовать габаритам груза и быть плотной.

Вторая функция – складирование. Эта функция необходима для того, чтобы была возможность осуществлять прием продукции и ее отгрузку. Также, складирование предназначено для того, чтобы из мелких партий продукции формировать большие.

Третья функция – экспедирование. Данная функция предусматривает контроль за перемещением груза. Также она обеспечивает его юридическое сопровождение. Поэтому, к грузу необходимо прикладывать сопроводительную документацию, основываясь на международных стандартах [7].

Организации необходимо оформить следующий сопроводительный пакет документов:

- «товарно-транспортная накладная (ТТН);
- международная транспортная накладная (CMR) – для международных перевозок;
- свидетельство о регистрации транспортного средства (техпаспорт);
- водительское удостоверение с требуемой категорией;
- международный документ таможенного транзита (TIR);
- документ разрешающий перевозку грузов в транспортных средствах иностранных перевозчиков (дозвол);

- разрешение (ЕКМТ или СЕМТ) – многостороннее разрешение, выдаваемое перевозчику, и позволяющее ему свободно работать и ездить среди стран-участниц Европейской Конференции Министров;
- свидетельство ADR (ДОПОГ) – документ, который разрешает водителю перевозить опасные грузы;
- CMR страхование;
- сертификат о пломбировке» [19].

Перейдем к задачам транспортной логистики. Они включают в себя три направления координации транспортной логистики: техническое направление, технологическое направление и экономическое направление [28].

Задачи транспортной логистики представим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи транспортной логистики

Формирование собственной транспортной системы в организации является значительным преимуществом в современной экономике. Это позволяет сократить затраты на перевозки, а также снизить длительность оборота и повысить общую рентабельность [4].

Несмотря на это, формирование собственного транспортного хозяйства требует существенные инвестиционные и текущие вложения, чтобы обеспечить надлежащее содержание транспортного парка. Формирование таких подразделений существенно усложняет организационную структуру предприятия и структуру управления в целом.

Создание транспортной системы на предприятии влечет за собой большую вероятность возникновения таких рисков, которые в большинстве случаев не являются известными перевозчикам [15].

Представим классификацию рисков, связанных с созданием транспортной системы на предприятии на рисунке 4.

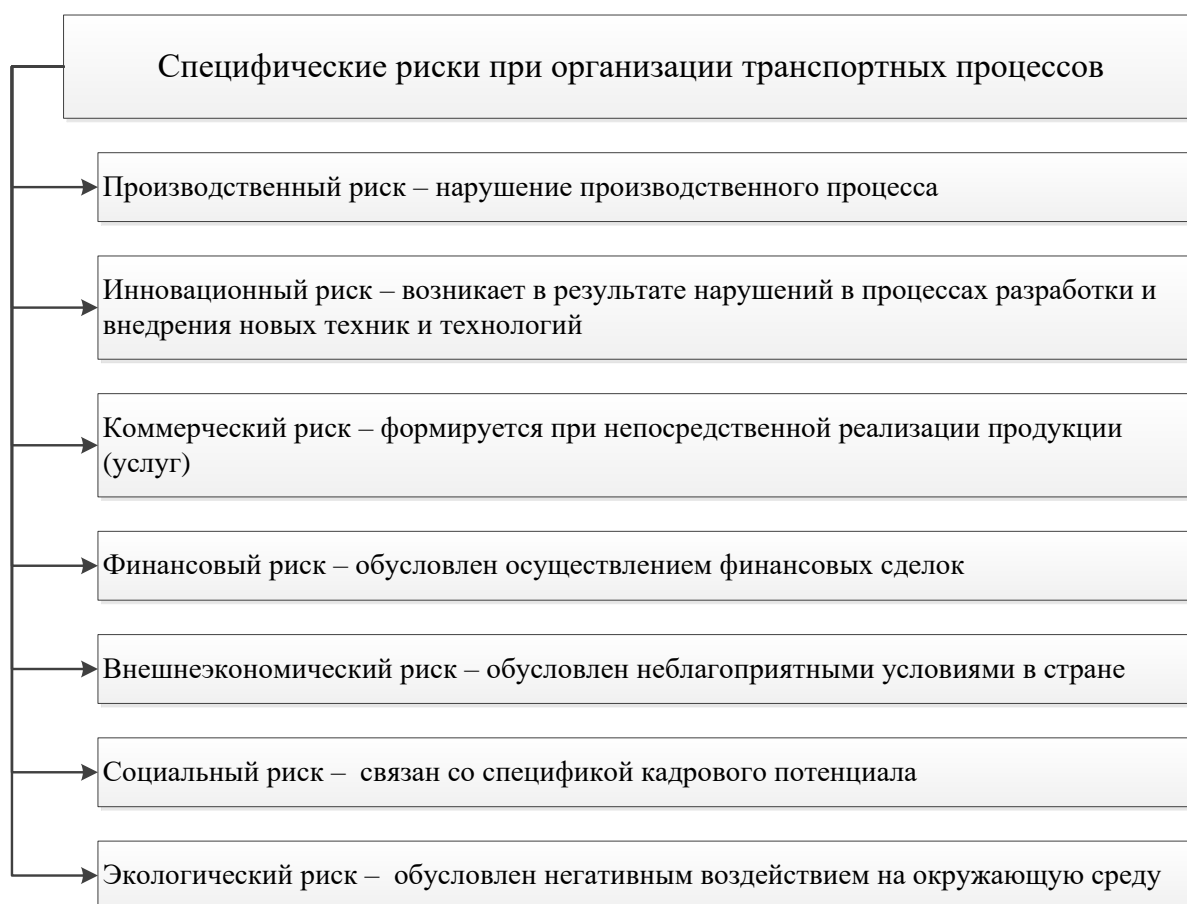


Рисунок 4 – Классификация рисков

Рассмотрим задачи специализированных транспортных компаний, которые представлены на рисунке 5.

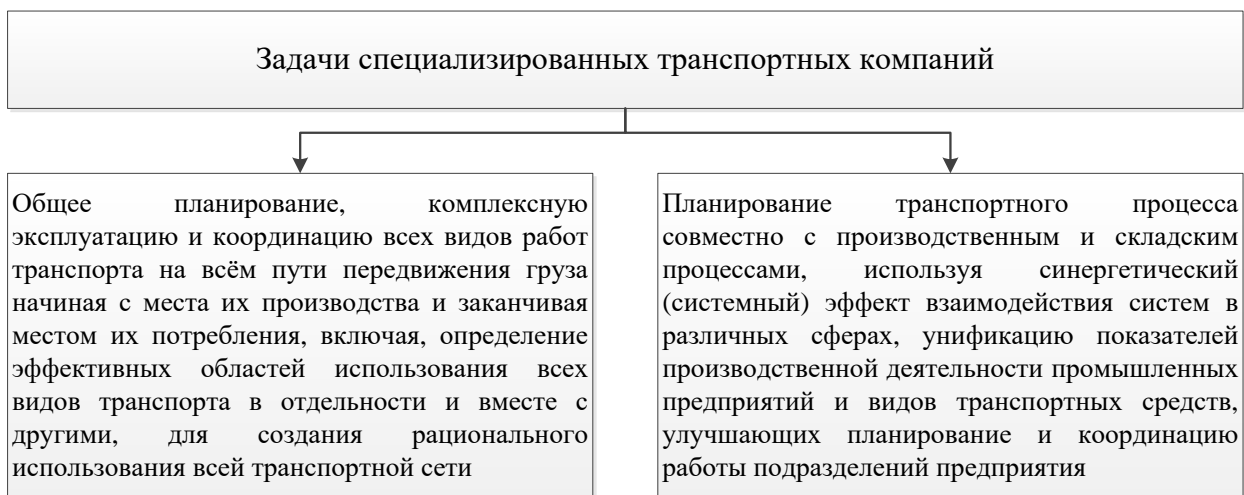


Рисунок 5 – Задачи специализированных транспортных компаний

Для того, чтобы определить, насколько эффективна логистическая система в организации, необходимо определить какова будет величина затрат по соответствующим статьям, а также величину показателей результативности.

Такой показатель как результативность транспортной системы является комплексным. Она формируется за счет качества функций системы и ее производительности. Степень результативности транспортной системы прямо пропорциональна объему общих логистических затрат, необходимых для ее функционирования [5].

Рассмотрим эффективность транспортной системы на предприятии. Такая система является параметром, характеризующим уровень, при неизменной сумме совокупных затрат, качества работы системы. В настоящее время на предприятиях также присутствуют задачи, которые должны быть решены в процессе оценки эффективности функционирования транспортной системой [25]. Эти задачи представим на рисунке 6.



Рисунок 6 – Задачи в оценке эффективности транспортной системы

Также следует учитывать основные критерии, которые являются ключевыми при организации на предприятии процесса транспортных перевозок:

- скорость – это период, который начинается с момента обработки заказа до момента поставки груза получателю;
- временной отрезок – это соблюдение срока поставки груза заказчику и выполнение договорных обязательств;
- цена – это размер совокупных затрат, которые связаны с организацией транспортных операций [17].

Можно сказать, что организация логистического процесса транспортных перевозок является важной для современных предприятий. Далее рассмотрим классификацию видов транспортных перевозок и пути совершенствования их процесса.

1.2 Классификация и виды транспортных перевозок, пути совершенствования их процесса

В России существует несколько видов транспорта, благодаря которым реализуется процесс транспортных перевозок. Основные виды транспорта представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные виды транспорта

Каждый из этих видов выполняет определенную функцию, которая соответствует своим технико-экономическим особенностям. Рассмотрим подробнее каждый из видов транспорта [10].

Железнодорожный транспорт. Данный вид транспорта применяют при перевозке груза, отличающегося значительной физической массой на средние и дальние расстояния. Обычно, перевозят нефтепродукты, полезные ископаемые, древесину и т.д. Также железнодорожный транспорт используется для пассажирских перевозок [8].

Можно выделить преимущества железнодорожного транспорта:

- высокий уровень безопасности транспортировки;
- возможность перевозки больших объемов;
- не зависит от климатических условий;
- стабильность графика движения и т.д.

К недостаткам железнодорожного транспорта можно отнести: ограниченность маршрутов, большие финансовые издержки на содержание.

Автомобильный транспорт. Применяется для перевозки внутригородских, пригородных и внутрирайонных грузов и пассажиров на средние и дальние расстояния [7].

Отметим преимущества автомобильного транспорта:

- оперативность и маневренность;

- доступность;
- возможность оптимизации маршрута и т.д.

К недостаткам автомобильного транспорта можно отнести: низкая безопасность транспортировки, зависимость от климатических условий, высокий уровень себестоимости перевозок [6].

Авиационный транспорт. Данный вид транспорта также используется для грузов и пассажирских перевозок.

Одним из основных преимуществ является сокращение периода транспортировки за счет высокой скорости. Однако, этот вид транспорта характеризуется значительно высокой стоимостью транспортировки.

Трубопроводный транспорт является узкоспециализированным. Он служит для перекачки жидких и газообразных продуктов на дальние расстояния.

Водный морской и речной транспорт служит для перевозки груза экспортного и импортного характера.

Преимуществом такого вида транспорта является возможность доставки грузов в труднодоступные районы, а также оптимальная стоимость транспортировки. Недостатком является отсутствие спроса в некоторых регионах и низкая скорость поставки [11].

В зависимости от того, какое количество видов транспортных средств используется в перевозке, различают между собой логистические системы. Рассмотрим каждую из этих систем.

Интермодальная система. Данный вид применяется при международной доставке. Доставка осуществляется одним перевозочным, но разными видами транспорта. В пунктах передача груза с одного транспорта на другой осуществляется без участия владельца груза. В таких случаях допускается пломбирование грузов по международным требованиям [16].

Представим схему организации интермодальных перевозок грузов на рисунке 8.

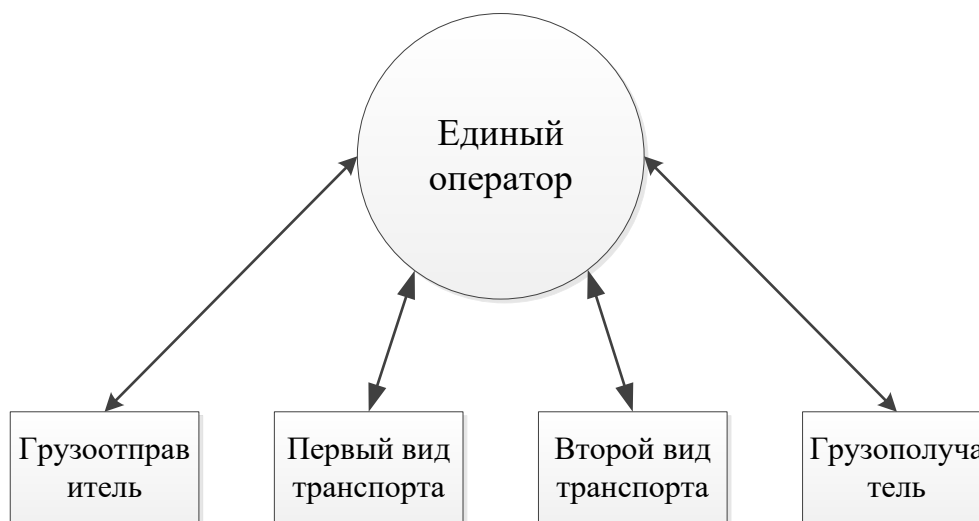


Рисунок 8 – Организация интермодальных перевозок

По данным рисунка 8 видно, что за организацию перевозки отвечает один оператор, на которого возложена вся ответственность.

Мультимодальная система. Такая система подразумевает перевозку груза внутри страны, но несколькими видами транспортных средств [21].

Унимодальная система. По данной системе происходит перевозка груза одним видом транспортного средства. Здесь не подразумевается остановка груза для его переработки и складирования [17].

Смешанная система. Здесь используется два вида транспортного средства. Первым транспортным средством осуществляется доставка груза до места погрузки на второе транспортное средство. Отсутствуют промежуточные пункты и складирование [23].

Комбинированная система. Та же, что и смешанная система. Отличие заключается в том, что используется более двух видов транспортных средств [15].

В современном мире существует большое количество логистических операторов, которые оказывают услуги различным организациям на аутсорсе. В соответствии с этим выделяют пять уровней логистического сервиса PL (Party Logistics).

1PL. Это уровень автономной логистики (инсорсинг). При таком виде владелиц груза самостоятельно выполняет все логистические операции.

2PL. Уровень традиционной логистики. Тут имеет место частичный аутсорсинг. Организация самостоятельно выполняет функции планирования, организации и складирования. Сторонняя транспортная компания занимается только лишь транспортировкой груза.

3PL. Уровень комплексного логистического аутсорсинга. Организация выполняет только внутренние логистические функции, а внешними занимается сторонняя транспортная компания. Помимо транспортировки груза, на нее возложены функции складирования, упаковки и т.д.

4PL. Уровень интегрированного логистического аутсорсинга. Организация передает транспортной компании на аутсорсе все логистические функции, начиная с планирования, заканчивая доставкой груза грузополучателю.

5PL. Уровень виртуальной логистики. На этом уровне транспортная компания осуществляет все функции 4PL. Отличием является то, что здесь используется глобальное информационное пространство (Интернет) и оказываются услуги сетевого бизнеса [18].

Для того, чтобы выбрать каким видом транспорта воспользоваться, необходимо воспользоваться типами и свойствами каждого из них.

На рисунке 9 показаны пути совершенствования процесса транспортных перевозок.

Решения вопросов, которые сводятся к поиску путей более эффективного использования транспортных средств требует более детального изучения.

Необходимо проводить экономические расчеты, проводить анализ, осуществлять контроль. Поэтому, на предприятии рекомендуется выделить логистическое звено, которое будет непосредственно заниматься вопросами организации транспортировки нужного продукта в нужное место и нужное время с минимальными затратами [20].



Рисунок 9 – Пути совершенствования процесса транспортных перевозок

Подводя итог первого раздела можно сказать, что транспортные перевозки являются значимой составляющей компонентов логистической системы организации. Необходимо правильно осуществлять способ транспортировки для каждого вида груза.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ВСП»

Общество с ограниченной ответственностью «ВСП» (ООО «ВСП») является объектом настоящего исследования.

Юридический адрес предприятия: 109382, город Москва, Люблинская ул., д. 139 стр. 1, эт 2 ком 9. Уставный капитал составляет 10 т.р.

Основным видом деятельности организации является торговля розничная мебелью (ОКВЭД2 47.59).

Организационную структуру ООО «ВСП» представим на рисунке 10.

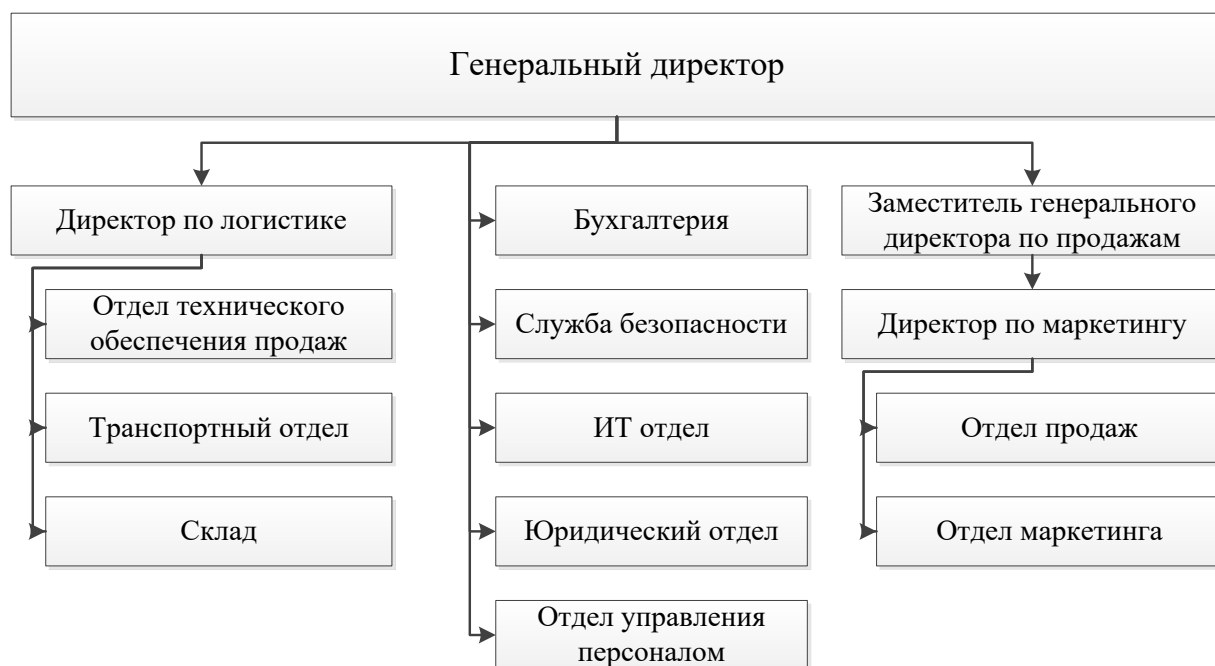


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «ВСП»

Организация имеет линейно-функциональную организационную структуру.

Далее рассчитаем основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2019-2021 гг., представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Выручка, т. р.	5159925	4891174	6037983	- 268751	1146809	-5,21	23,45
2. Себестоимость продаж, т. р.	4984240	4603489	6037983	- 380751	1434494	-7,64	31,16
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	175685	287685	872715	112000	585030	63,75	203,36
4. Управленческие расходы, т. р.	151605	153102	219133	1497	66031	0,99	43,13
5. Коммерческие расходы, т. р.	88426	99065	144291	10639	45226	12,03	45,65
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	64346	35518	509291	-28828	473773	-44,80	1333,90
7. Чистая прибыль (убыток), т. р.	31321	236662	369163	205341	132501	655,60	55,99
8. Основные средства, т. р.	306060	258255	272793	-47805	14538	-15,62	5,63
9. Оборотные активы, т. р.	570081	618922	804530	48841	185608	8,57	29,99
10. Численность ППП, чел.	180	191	203	11	12	6,11	6,28
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	88030	105930	201544	17900	95614	20,33	90,26
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	28666	25608	29744	-3058	4136	-10,67	16,15
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	489	555	993	66	438	13,50	78,92
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,69	18,94	22,13	17,25	3,19	1020,71	16,84
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	9,05	7,9	7,5	-1,15	-0,4	-12,71	-5,06
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,25	0,73	8,43	-0,52	7,7	-41,60	1054,79
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,21	0,75	7,96	-0,46	7,21	-38,02	961,33
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	101,25	99,27	106,02	-1,98	6,75	-1,96	6,80

По данным таблицы видно, что выручка в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, снизилась на 1146809 т. р. (23,45%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 268751 т. р. (5,21%). Увеличение выручки может

свидетельствовать об увеличении объема производства или увеличении цен на продукцию.

Себестоимость в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 1434494 т. р. 31,16%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 380751 т. р. (7,64%). Увеличение может говорить о повышении затрат на 1 руб. реализации продукции.

Динамику выручки и себестоимости ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 11.

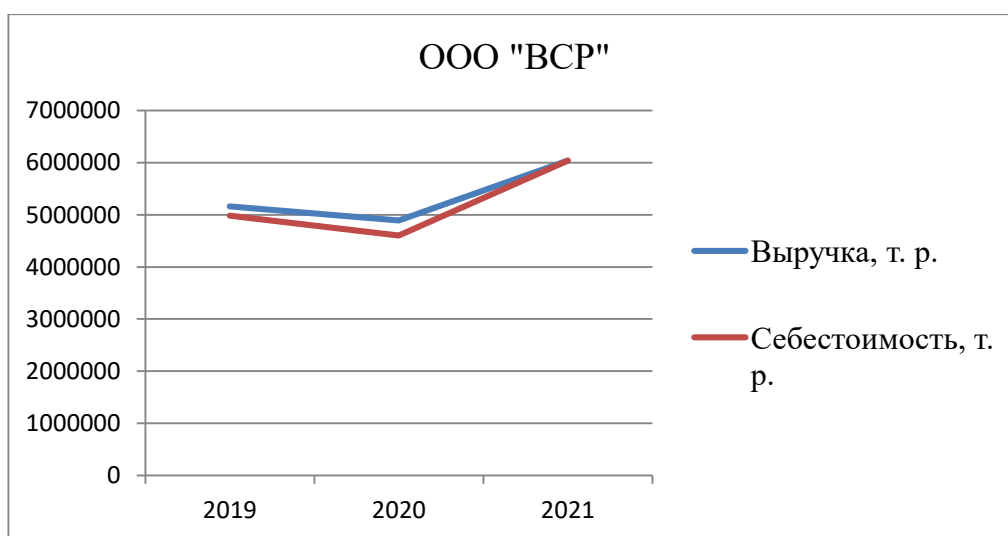


Рисунок 11 – Динамика выручки и себестоимости ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Валовая прибыль (убыток) в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 585030 т. р. (203,36%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 112000 т. р. (63,75%).

Прибыль (убыток) от продаж в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 473773 т. р. (1333,90%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 28828 т. р. (44,80%).

Чистая прибыль (убыток) в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 132501 т. р. (55,99%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 205341 т. р. (655,60%). Увеличение чистой прибыли говорит о

росте производства продукции и продаж, снижении себестоимости, улучшении свойств, характеристик и структуры выпускаемой продукции.

Динамику валовой прибыли (убытка), прибыли (убытка) от продаж и чистой прибыли (убытка) ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 12.

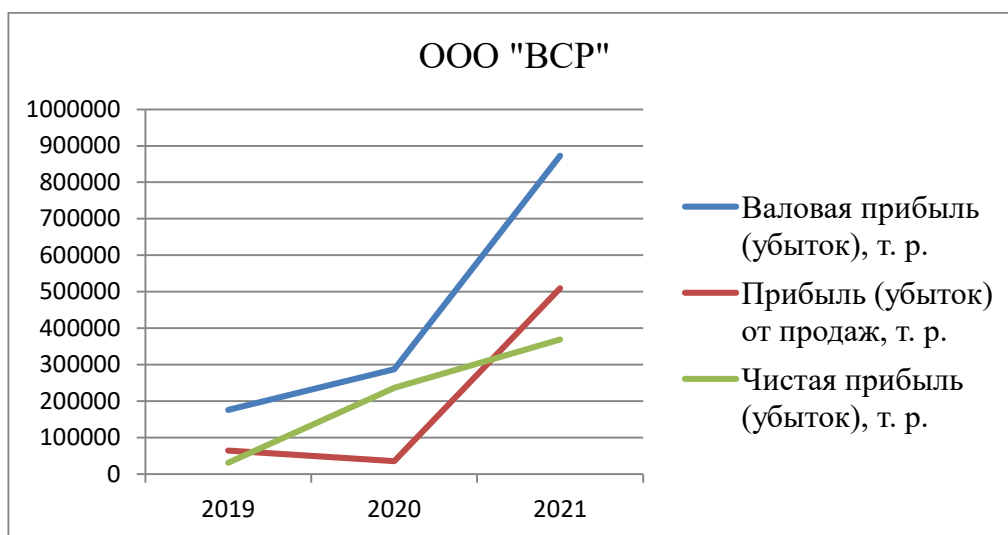


Рисунок 12 – Динамика валовой прибыли (убытка), прибыли (убытка) от продаж и чистой прибыли (убытка) ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Управленческие расходы в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличились на 66031 т. р. (43,13%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 1497 т. р. (0,99%).

Коммерческие расходы в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличились на 45226 т. р. (45,65%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 10639 т. р. (12,03%).

Основные средства в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличились на 14538 т. р. (5,63%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 47805 т. р. (15,62%).

Несмотря на это, фондоотдача увеличивается на протяжении исследуемого периода и значительно возросла к 2021 году. В 2021 году она

составила 22,13, в 2020 году – 18,94, а в 2019 году – 1,69. Это показывает эффективность использования оборудования на предприятии.

В исследуемом периоде растет стоимость оборотных активов, снижая оборачиваемость активов. В 2021 году стоимость оборотных активов составила 804530 т. р. Оборачиваемость активов в 2021 году – 7,5 раз, когда в 2019 году составляла 9,05 раз.

Динамику основных средств и оборотных активов ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 13.

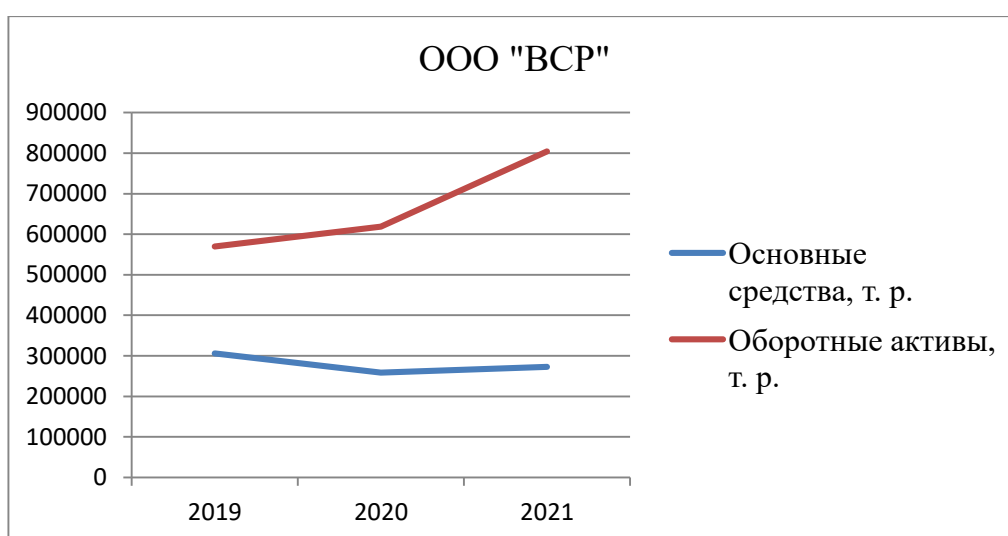


Рисунок 13 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Численность ППП в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 12 чел. (6,28%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 11 чел. (6,11%).

В связи с этим также вырос фонд оплаты труда ППП. В 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличился на 95614 т. р. (90,26%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 17900 т. р. (20,33%).

Однако, производительность труда в 2020 году снизилась на 3058 т. р. (10,67%) и составила 25608 т. р. В 2021 году она увеличилась на 4136 т. р. (16,15%).

Среднегодовая заработная плата работающего увеличивалась на протяжении исследуемого периода. В 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 438 т. р. (38,92%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 66 т. р. (13,50%).

Динамику фонда оплаты труда ППП и производительности труда работающего ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 14.

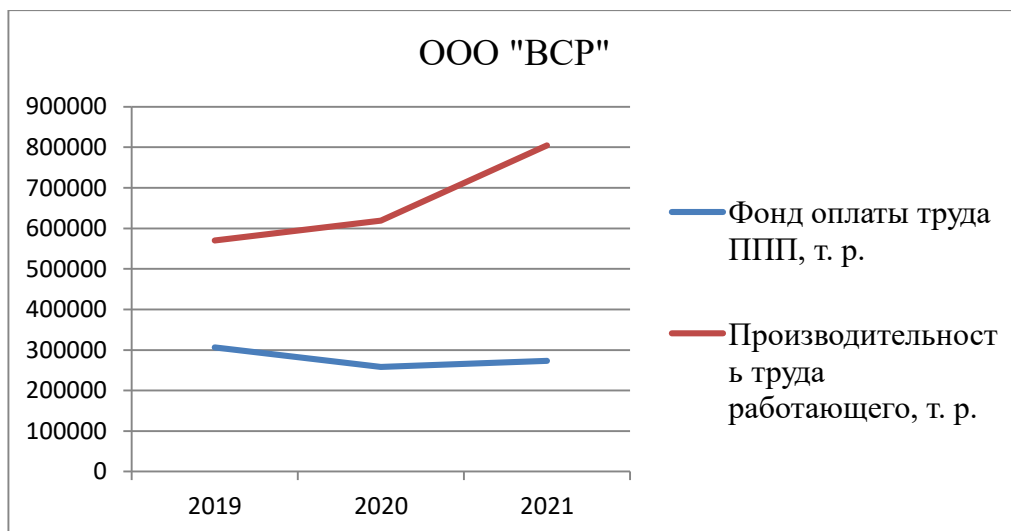


Рисунок 14 – Динамика фонда оплаты труда ППП и производительности труда работающего ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Рентабельность продаж в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 7,7% (1054,79%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 0,52% (41,60%). Это положительно влияет на общее финансовое состояние организации.

Рентабельность производства в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 7,7% (961,33%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 0,46% (38,02%).

Динамику рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 15.

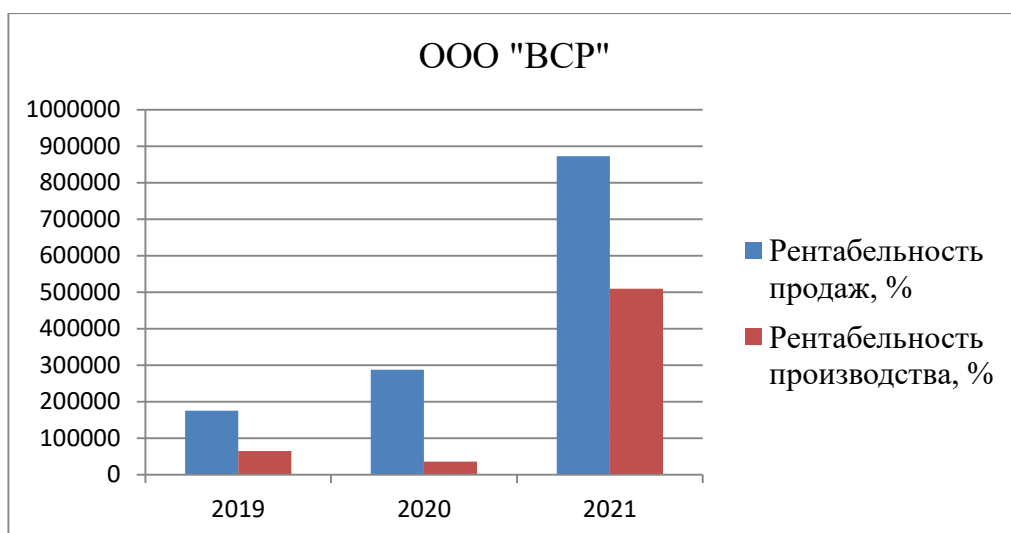


Рисунок 15 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Затраты на рубль выручки в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличились на 6,75 коп. (6,80%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 1,98 коп. (1,96%).

Динамику затрат на рубль выручки ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. представим на рисунке 16.

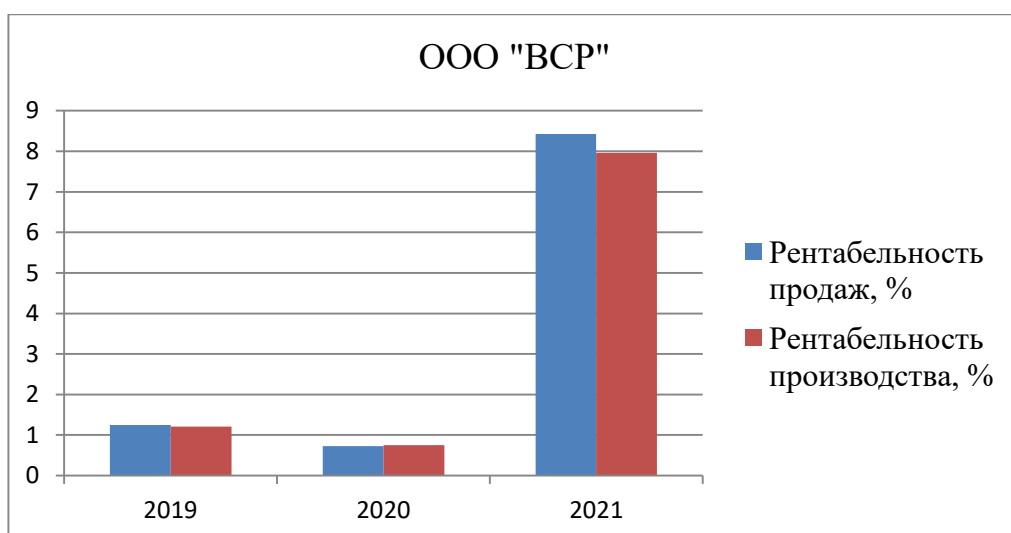


Рисунок 16 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

В конце исследуемого периода предприятие ООО «ВСП» значительно улучшились многие показатели: выручка, чистая прибыль, рентабельность и т.д. Это говорит о достаточно эффективном функционировании предприятия.

2.2 Анализ процесса транспортных перевозок ООО «ВСП»

Исследуемое предприятие ООО «ВСП» занимается продажей мебели.

Организация имеет в своей собственности автопарк, для того чтобы осуществлять поставки. Редко предприятие пользуется услугами иных транспортных компаний.

На предприятии ООО «ВСП» преобладают следующие марки грузовых автомобилей:

- «ГАЗель»;
- Doosan.

В таблице 2 представим показатели использования автопарка ООО «ВСП».

Таблица 2 – Показатели использования автопарка компании ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 год	2020 год	2021 год
1. Количество автомобилей, ед.	7	5	8
2. Общий пробег автомобилей, км	197845	178934	228749
3. Пробег автомобилей с грузом, км	71283	78730	89746
4. Коэффициент использования пробега (стр.3/стр.2)	0,36	0,44	0,39

По данным таблицы 2 можно сказать, что предприятие имеет достаточно низкий коэффициент использования пробега на протяжении исследуемого периода. Это означает, что ООО «ВСП» использует минимальное количество собственных ресурсов. Необходимо увеличить производительность автопарка организации.

Проведем анализ транспортных затрат ООО «ВСП» по общему объему и составу, представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ транспортных затрат ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Материальные затраты, в т.ч., т. р.	183	157	198	-26	41	-14,21	26,11
- расходы на содержание легковых авто, т. р.	85	76	90	-9	14	-10,59	18,42
- расходы на содержание грузовых авто, т. р.	98	81	108	-17	27	-17,35	33,33
Всего транспортных расходов, т. р.	172	161	165	-11	4	-6,40	2,48
Затраты на оплату труда, т. р.	1678	1374	1874	-304	500	-18,12	36,39
Отчисления на социальные нужды, т. р.	805	645	899	-160	254	-19,88	39,38
Амортизация, т. р.	251	204	222	-47	18	-18,73	8,82
Прочие затраты, т. р.	709	693	715	-16	22	-2,26	3,17
Итого, т. р.	3798	3234	4073	-564	839	-14,85	25,94

По данным таблицы 3 видно, что в 2021 году на предприятии ООО «ВСП» транспортные издержки по всем показателям увеличиваются.

Увеличение транспортных расходов говорит об увеличении объема продаж, а также с увеличением количества автомобилей в автопарке организации.

Транспортные затраты в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, снизились на 564 т. р. (14,85%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, увеличились на 839 т. р. (25,94%). Динамику транспортных затрат представим на рисунке 17.

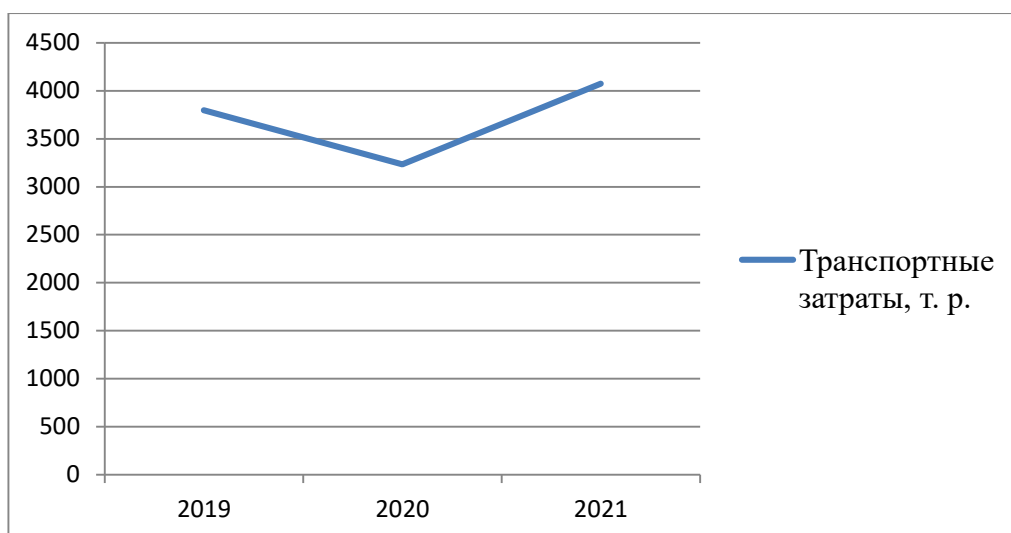


Рисунок 17 – Динамика транспортных затрат ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Далее проведем анализ структуры транспортных расходов ООО «ВСП» и представим его в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры транспортных расходов ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
ГСМ, т. р.	2908	2769	3522	-139	753	-4,78	27,19
Запасные части, т. р.	48	31	54	-17	23	-35,42	74,19
Итого, т. р.	2956	2800	3576	-156	776	-5,28	27,71

Анализ структуры транспортных расходов показал, что к 2021 году они также увеличились. Динамику структуры транспортных расходов представим на рисунке 18.

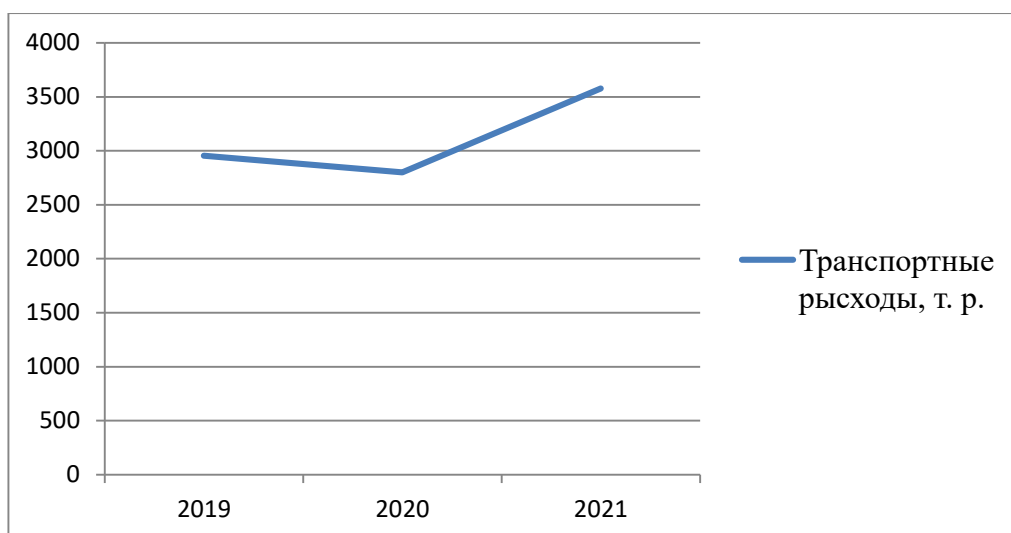


Рисунок 18 – Динамика структуры транспортных расходов ООО «ВСП» за 2019-2021 гг.

Проведем анализ простоя автотранспорта. Простоем называют тот период времени, когда ресурс транспортного средства не используется. На предприятии ООО «ВСП» было выявлено несколько причин простоя транспорта.

Одной из причин являлось то, что водители использовали транспортные средства для личных нужд. На это указывает низкий коэффициент использования пробега.

Также было выявлено, что диспетчер давал ошибочные команды водителю во время прохождения рейса.

Еще одним недостатком является использование неоптимальных маршрутов. В случае неверного выбора маршрута, возникают проблемы, которые приводят к простоя автотранспорта. Например, водитель может попасть в пробку или приехать к участку ремонта дороги.

Далее рассмотрим перемещение продукции на складе ООО «ВСП». По приходу, продукция размещается в зоне первичного поступления на складе. Следом ее перемещают в зону комплектования. Следующим этапом является зона сборки и формирования заказа. После этого, укомплектованная продукция размещается в зоне отправки.

В организации ООО «ВСП» для максимально рационального размещения товаров на складе применяется известный метод Парето (20/80). Данный метод позволяет сократить общее число передвижения товаров, посредством деления ассортимента продукции на отдельные группы: товары с высоким количеством передвижений и товары с низким количеством передвижений. Самым частое перемещение – мебельная фурнитура. Она размещается вблизи зоны отпуска, вдоль «горячих» линий. Запасы размещаются вдоль «холодных» линий, так как используются значительно реже.

Для того, чтобы товар был доставлен клиенту своевременно, необходимо учитывать не только сам процесс транспортных перевозок, но и размещение продукции на складе.

Исследуемое предприятия ООО «ВСП» имеет сложный логистический процесс, связанный с большими издержками. Чтобы оптимизировать бизнес-процессы, необходимо создать четкую схему последовательности складских операций.

На предприятии ООО «ВСП» всеми вопросами транспортного обеспечения занимается логист. Он занимается организацией доставки продукции. Отдел логистики на предприятии отсутствует.

Организация ООО «ВСП» сталкивается со многими проблемами.

В первую очередь, организация имеет достаточно высокие транспортные затраты и издержки. Они связаны с транспортировкой продукции по сбытовым каналам. Параметры продукции (длина, высота, вес и т.д.) являются непостоянными.

Имеется существенный простой транспорта. Это обусловлено тем, что для большинства продукции необходимо применять ручную укладку товара.

Также существуют большие потери во время доставки груза, так как имеются механические повреждения продукции при доставке, погрузки, разгрузки груза.

Еще одной проблемой является отсутствие современных компьютерных технологий. Документооборот на предприятии ведется вручную. С клиентами связываются при помощи телефона.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что предприятие ООО «ВСП» значительно улучшились многие показатели: выручка, чистая прибыль, рентабельность и т.д. Это говорит о достаточно эффективном функционировании предприятия.

Исследуемое предприятия ООО «ВСП» имеет сложный логистический процесс, связанный с большими издержками. Чтобы оптимизировать бизнес-процессы, необходимо создать четкую схему последовательности складских операций.

Имеется существенный простой транспорта. Это обусловлено тем, что для большинства продукции необходимо применять ручную укладку товара.

3 Разработка мероприятий по улучшению организации транспортных перевозок ООО «ВСП»

3.1 Совершенствование процесса транспортных перевозок ООО «ВСП»

По итогам проведенного анализа процесса транспортных перевозок можно сказать, что предприятие ООО «ВСП» имеет ряд проблем в области ведения логистического процесса. Предприятие не имеет в своем арсенале современные информационные системы и технологии, позволяющие упростить функционирование процесса логистики.

Для того, чтобы транспортный процесс стал эффективнее, необходимо наделить логиста следующими функциями:

- размещение максимального количества продукции на складе в ограниченном пространстве;
- отслеживание правильного оформления документации при приеме и отгрузке продукции;
- достижение максимальной скорости сборки заказов для отгрузки и т.д.

От того, насколько качественными будут решения логиста, будет зависеть высокая динамика общего грузопотока ООО «ВСП». В свою очередь, чтобы увеличить скорость принятия этих решений, требуется модернизировать нынешние информационные системы. Это позволит полностью контролировать процессы логистического учета.

Чтобы модернизировать логистические процессы организации, требуется разработать технологии автоматизированной идентификации поступающей на склад продукции, а также отгружаемых потребителю заказов, материалов и т.д.

Самой распространенной системой идентификации в настоящее время является система штрихового кодирования. Она основывается на том, что

каждой единице продукции, поступающей на предприятие, присваивается определенный идентификационный знак (штрих-код) и номер. При помощи специального оборудования, можно отследить движения и перемещения данной продукции на складе организации.

Данную систему достаточно просто установить, так как ее можно установить на имеющихся персональных компьютерах, никаких дополнительных покупок современной техники делать не потребуется. Система адаптируется под имеющиеся на предприятии технологии.

Такая система штрихового кодирования позволит решить одну из важных проблем организации ООО «ВСП» – неверный ввод данных в складскую базу.

Разберем принципы работы с системой штрихового кодирования. Работник предприятия при помощи специального считывающего устройства (оптического сканера) производит сканирование штрих-кода. На экране персонального компьютера высвечивается вся имеющаяся информация о данном продукте на складе. Это позволяет безошибочно идентифицировать продукт, а также позволит минимизировать вероятность занесения ошибок в компьютерную базу. Также одним из преимуществ является высокая скорость автоматизированного ввода данных, которая значительно выше скорости ручного ввода.

Рассмотрим принципы и стандарты системы штрихового кодирования.

Международными стандартами предусмотрена идентификация номера продукта и страны производителя. Информация, которая может быть получена о продукте, находится в компьютерной базе предприятия при помощи считывания штрих-кода. Также существует система штрихового кодирования, которая предусматривает получать более полную информацию о физических свойствах предмета. Применение такой расширенной системы позволяет автоматизировать процесс идентификации, а также эффективного распределения продукции на складе.

Рассмотрев представленные выше преимущества автоматизированной системы штрихового кодирования можно утверждать, что приобретение и внедрение данной системы на предприятии ООО «ВСП» позволит значительно улучшить эффективность формирования логистических операций на складе. Это сделает работу логиста более оперативной и эффективной.

Преимущества применения системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП» представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Преимущества применения системы штрихового кодирования на ООО «ВСП»

Экономический эффект от внедрения данной системы возникнет посредством ускорения оборачиваемости оборотных средств организации, а

также оперативного управления запасами на предприятии и значительного снижения издержек и потерь товара.

Внедрение системы в эксплуатацию в первую очередь предусматривает проведение организационных и технических мероприятий. Необходимо обеспечить введение единой информационной системы с достоверной информацией. На рисунке 20 представлены этапы введения системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП».

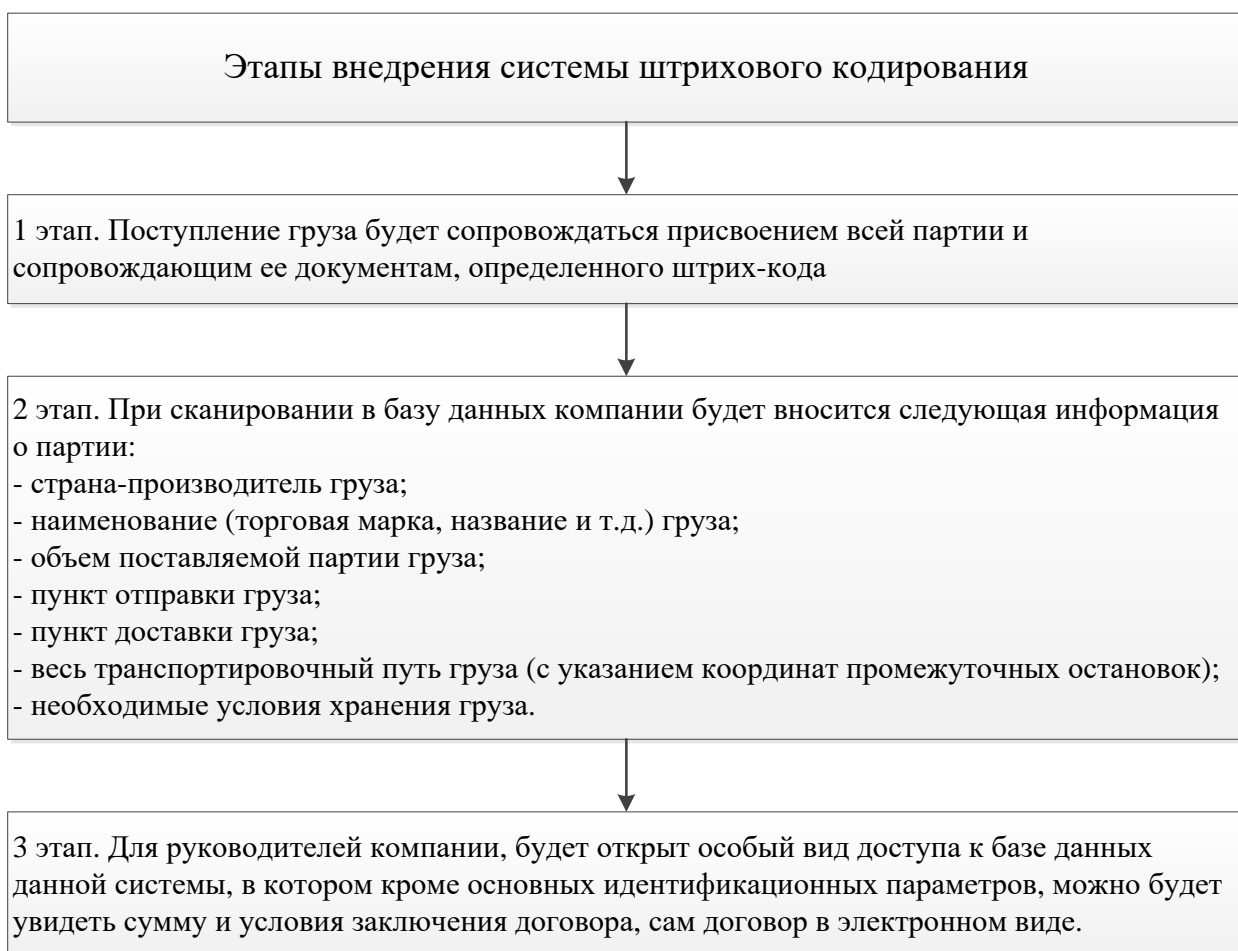


Рисунок 20 – Этапы внедрения системы штрихового кодирования на ООО «ВСП»

Для того, чтобы начать переход на данную систему, необходимо обновить программное обеспечение на имеющихся персональных компьютерах на предприятии. Также необходимо провести обучение сотрудников для работы в специализированных программах.

Еще одним мероприятием для совершенствования процесса транспортных перевозок является внедрение системы «GPS» на транспортные средства.

Предприятие ООО «ВСП» имеет собственный автопарк, который включает 8 транспортных средств. Для того, чтобы осуществлять постоянный контроль за движением автотранспорта, необходимо использовать системы слежения.

Применение системы «GPS» мониторинга позволит руководству предприятия контролировать наличие и сохранность имеющихся транспортных средств.

Помимо вышеперечисленных функций, система «GPS» мониторинга позволяет контролировать расход топлива.

Система «GPS» мониторинга позволяет искоренить проблему незаконного использования автотранспортных средств в личных целях сотрудников. Применение данной системы также способствует оптимизировать транспортные маршруты.

Самой востребованной системой на рынке является система «GPS/GSM». Преимущества применения данной системы представлены на рисунке 21.

Также, система мониторинга позволяет предупредить возможный угон автотранспортных средств предприятия. При любой попытке угона, на пульт дежурного будет направлены «тревожные» сообщения. Также существует возможность удаленной блокировки двигателя. В случае угона, есть возможность отследить маршрут.

Основным и главным преимуществом использования системы «GPS/GSM» мониторинга является удаленный контроль за транспортными средствами. Датчик-автотрекер, установленный на корпус автотранспортного средства, передает сигнал, который позволяет наблюдать за ним.

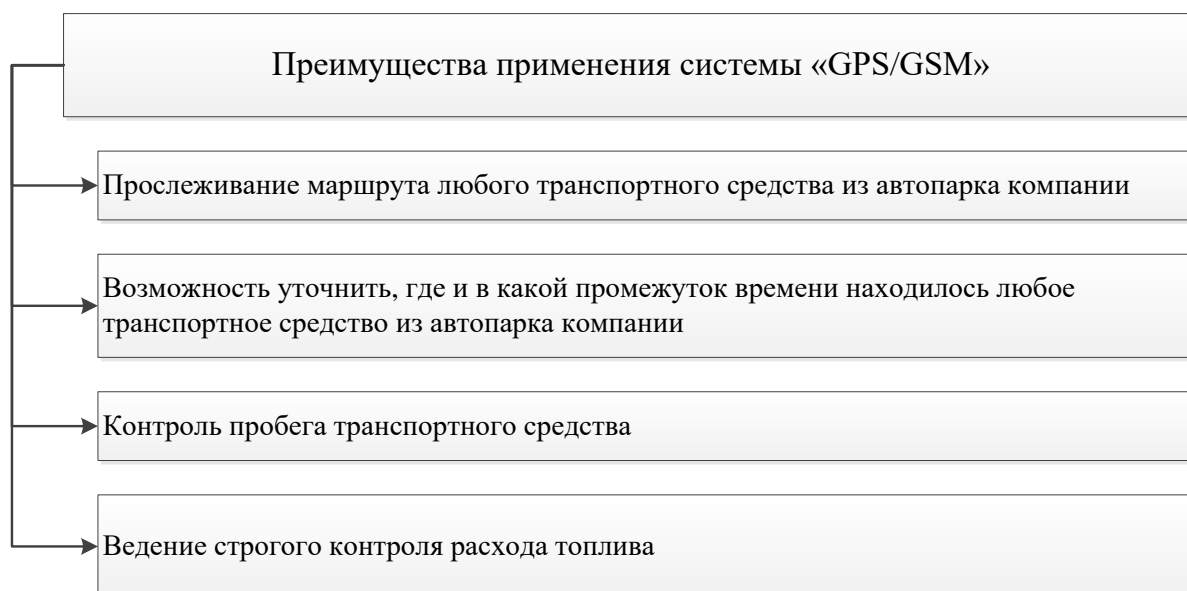


Рисунок 21 – Преимущества применения системы «GPS/GSM» на ООО «ВСП»

Датчик отслеживает такие параметры как:

- техническое состояние транспортного средства;
- скорость передвижения транспортного средства;
- маршрут транспортного средства и т.д.

Система «GPS/GSM» мониторинга является незаменимой в случае владения организации собственным автопарком.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

На предприятии ООО «ВСП» было предложено внедрить систему штрихового кодирования и системы «GPS/GSM» мониторинга. Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий.

Произведем расчет внедрения системы штрихового кодирования.

Для того чтобы установить данную систему, необходимо установить два пакета программного обеспечения «МойСклад» и два оптических сканера. Один пакет программного обеспечения обходится в 5865 р. Стоимость одного оптического сканера АТОЛ impulse 12 составляет 3640 р.

Затраты на покупку программного обеспечения, обучение и т.д. рассчитываются по формуле 1:

$$З = К \cdot С, \quad (1)$$

где З – затраты, р.;

К – количество ПК, сотрудников, периодов и т.д., шт.;

С – стоимость на единицу, р.

Затраты на покупку программного обеспечения «МойСклад»:

$$З_{пк} = 2 \cdot 5865 = 11730 \text{ р.}$$

Затраты на покупку оптических сканеров АТОЛ impulse 12:

$$З_{ск} = 2 \cdot 3640 = 7280 \text{ р.}$$

Установка и настройка программного обеспечения входит в стоимость его покупки.

Также необходимо обучить двух сотрудников логистов работе с системой штрихового кодирования. Стоимость обучения на одного сотрудника составляет 5000 р., затраты на обучение двух логистов составит 10000 р.

Для того, чтобы программа штрихового кодирования работала корректно, необходимо внести все имеющиеся данные в электронный вид. Необходимо задействовать двух сотрудников организации. Оплата за данную работу составляет 50% от базового должностного оклада. Оклад логистов составляет 42000 р.

Для того, чтобы сократить время на заверение и подпись документов, на предприятии необходимо установить систему электронной подписи. Требуется установить программное обеспечение «Крипто-Про» на два

рабочих персональных компьютера. Стоимость бессрочного лицензионного ключа составляет 2390 р.

Затраты на покупку программного обеспечения «Крипто-Про» составят 4780 р.

Годовое обслуживание программного обеспечения «Крипто-Про» составляет 1350 р. в год.

Затраты на обслуживание программного обеспечения «Крипто-Про» составляют 2700 р.

В таблице 5 представим основные затраты на внедрение системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП».

Таблица 5 – Затраты на внедрение системы штрихового кодирования ООО «ВСП»

Статья расходов	Сумма, р.
Покупка программного обеспечения «МойСклад»	11730
Покупка оптических сканеров АТОЛ impulse 12	7280
Обучение сотрудников	10000
Перевод данных в электронный вид	42000
Покупка программного обеспечения «Крипто-Про»	4780
Годовое обслуживание программного обеспечения «Крипто-Про»	2700
Итого	78490

По данным таблицы видно, что единовременные затраты на системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП» составят 78490 р.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП».

Чтобы вычислить процентное изменение используется формула 2:

$$И_2 = И_1 \cdot (100 + П), \quad (2)$$

где – $И_2$ – итог;

$И_1$ – исходное значение;

$П$ – повышение/снижение, %.

Результаты экономического эффекта от внедрения системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП» представим в таблице 6.

Таблица 6 – Экономический эффект от внедрения системы штрихового кодирования ООО «ВСП»

Наименование	Повышение	Итог
Увеличение скорости оборота активов	10%	8,25 раз
Увеличение рентабельности производства	15%	9,154 %
Повышение валовой прибыли	3%	380238 р.

Также в качестве эффекта можно отметить, что появляется возможность отслеживать в реальном времени остатки на складе, что значительно снижает загруженность складских помещений. Это позволит снизить себестоимость продукции.

Внедрения системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП» позволит контролировать логистические процессы в режиме реального времени.

Произведем расчет внедрения системы «GPS/GSM» мониторинга.

На каждое автотранспортное средство требуется установить ГЛОНАСС/GPS трекер стоимостью 6490 р.

В таблице 7 представим основные затраты на внедрение системы «GPS/GSM» мониторинга на предприятии ООО «ВСП».

Таблица 7 – Затраты на внедрение системы «GPS/GSM» мониторинга ООО «ВСП»

Статья расходов	Сумма, р.
Установка ГЛОНАСС/GPS трекеров	51920
Установка датчиков уровня топлива	55920
Абонентская плата в год	5988
Итого	113828

По данным таблицы видно, что единовременные затраты на системы «GPS/GSM» мониторинга на предприятии ООО «ВСП» составят 113828 р.

В первую очередь, внедрение данной системы позволит снизить затраты на заработную плату сотрудникам.

График работы водителей на предприятии с 08:00 до 17:00. Сотрудники часто приходят с опозданием, примерно в 08:20, а также уже в 12:30 уходят на обед. Возвращаются с обеда также с опозданием. Решая личные вопросы, они оправдываются тем, что стояли в пробке и т.д. Заканчивают рабочий день также раньше в 16:50. При всем этом, оплата труда производится за полный рабочий день с 08:00 до 17:00.

Внедрение системы «GPS/GSM» мониторинга состоит в том, чтобы производить оплату сотрудникам за фактически отработанное время.

Рассчитаем выгоду. На предприятии работают 8 сотрудников – водителей автомобильного транспорта. Должностной оклад водителя составляет 30000 р. Сокращение рабочего времени составляет 60 минут в день.

Экономия в месяц с одной транспортной единицы составит 3750 р., а экономия в год со всего автопарка составляет 360000 р.

Также, внедрение системы «GPS/GSM» мониторинга позволяет снизить затраты на горюче-смазочные материалы (ГСМ).

Топливный бак одного автотранспортного средства составляет 500 литров. Предположить, что каждый день водитель использует 15 литров на личные нужды. Стоимость литра топлива в среднем составляет 47 р.

Экономия в месяц с одной транспортной единицы составит 14100 р., а со всего автопарка 1353600 р.

Подводя итог третьего раздела можно сказать, что на предприятии ООО «ВСП» целесообразно внедрить систему штрихового кодирования и систему «GPS/GSM» мониторинга. Внедрение этих мероприятий позволит значительно сократить транспортные издержки.

Заключение

В данной бакалаврской работе проведено исследование процесса транспортных перевозок ООО «ВСП».

Первый раздел бакалаврской работы состоял из рассмотрения теоретических аспектов транспортных перевозок организации.

По итогу первого раздела был сделан вывод, что транспортные перевозки являются значимой составляющей компонентов логистической системы организации. Необходимо правильно осуществлять способ транспортировки для каждого вида груза.

Во втором разделе бакалаврской работы был рассмотрен процесс транспортных перевозок ООО «ВСП». Также проведен анализ основных технико-экономических показателей ООО «ВСП» за 2019-2021 гг. В конце исследуемого периода предприятие ООО «ВСП» значительно улучшилось многие показатели: выручка, чистая прибыль, рентабельность и т.д. Это говорит о достаточно эффективном функционировании предприятия.

Итогом второго раздела работы явилось то, что ООО «ВСП» имеет проблемы, связанные с транспортировкой продукции. Предприятие имеет достаточно низкий коэффициент использования пробега автомобилей.

Третий раздел бакалаврской работы содержит в себе разработку мероприятий по улучшению организации транспортных перевозок ООО «ВСП».

Для того, чтобы транспортный процесс стал эффективнее, необходимо наделить логиста следующими функциями:

- размещение максимального количества продукции на складе в ограниченном пространстве;
- отслеживание правильного оформления документации при приеме и отгрузке продукции;
- достижение максимальной скорости сборки заказов для отгрузки и т.д.

Чтобы модернизировать логистические процессы организации, требуется разработать технологии автоматизированной идентификации поступающей на склад продукции, а также отгружаемых потребителю заказов, материалов и т.д.

Подводя итог третьего раздела можно сказать, что на предприятии ООО «ВСП» целесообразно внедрить систему штрихового кодирования и систему «GPS/GSM» мониторинга. Единовременные затраты на системы штрихового кодирования на предприятии ООО «ВСП» составят 78490 р.

Предположено, что экономический эффект составит повышение валовой прибыли на 3%.

Единовременные затраты на системы «GPS/GSM» мониторинга на предприятии ООО «ВСП» составят 113828 р.

Экономия в год за счет снижения заработной платы сотрудникам составляет 360000 р. Экономия в год за сокращения затрат на ГСМ составляет 1353600 р.

Внедрение этих мероприятий позволит значительно сократить транспортные издержки.

Список используемой литературы

1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2017. –121 с.
2. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко; ответственный редактор Б. А. Аникин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 454 с.
3. Батырканов М. Ш. Задачи многооператорных процессов в логистическом управлении транспортными перевозками / М. Ш. Батырканов // Инновационное управление персоналом: Сборник трудов IX Всероссийского межвузовского Кадрового форума. 2018. С. 55-59.
4. Бекенов Т. Эффективность логистических систем / Т. Бекенов // Прикладная логистика. 2019. №10. С. 54-55.
5. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник / Ю.М. Беляев. – М.: Дашков и К, 2013. 220 с.
6. Витвицкий Е. Е. Проблематика теории и практики грузовых автомобильных перевозок, транспортной логистики / Е. Е. Витвицкий // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации: Сборник материалов III Международной НПК. 2019. С. 158-163.
7. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник / А. М. Гаджинский. – 20-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. — 484 с.
8. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для студентов высших учебных заведений. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско - торговая корпорация "Дашков и Ко, 2017.

9. Галстян А. А. Исследование основных типовых моделей транспортной задачи для перевозок грузов / А. А. Галстян // Аллея науки. 2019. № 1. С. 193-202.
10. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2019. 461 с.
11. Горяев Н. К. Основы логистики: учебное пособие / Н.К. Горяев, О.Н. Ларин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. 78 с.
12. Дашкевич Г.Б. Международные автомобильные перевозки грузов: учебное пособие / под редакцией Н. И. Борового: Центр повышения квалификации «БАМАП-ВЕДЫ». – Минск: Парадокс, 2019. 480 с.
13. Дудник А. И. Роль и место различных методов управления транспортными перевозками и концепция их развития / А. И Дудник // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: Сборник материалов V Международной НПК. 2017. С. 149-151.
14. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2019. – 944с. (Полный курс МВА).
15. Есенина В. С. Анализ процессов планирования перевозок, как составляющей системы управления транспортными потоками / В. С. Есенина // Актуальные вопросы права, экономики и управления: Сборник статей XVII Международной НПК. 2019. С. 54-58.
16. Журнал «Международные Автомобильные Перевозки» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mar.asmar.ru/>.
17. Ивуть Р. Б. Организационно-экономический механизм управления логистическими системами на транспорте и в дорожном хозяйстве: монография / Р. Б. Ивуть, В. В. Равино, П. А. Бабошкина, Н. Е. Гаврилина, О. А. Куличева, Н. П. Янцохина. – Минск, 2017. 264 с.

18. Климов А. А. Цифровые транспортные коридоры для перевозок грузов и пассажиров / А. А. Климов // Вестник транспорта. 2017. № 10. С. 8-10.
19. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие / В. Г. Когденко. – М.: Юнити, 2018. 471 с.
20. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2018. 605 с.
21. Коротков Э.М. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2020. 272 с.
22. Курочкин Д.В. Транспортная логистика. Оптимизация затрат: справочник экономиста / Д.В. Курочкин. – Минск: ООО «Промкомплекс», 2017. 112 с.
23. Курочкин Д. В. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2019. 783 с.
24. Курочкин Д.В. Транспортно-логистические центры как объекты логистической инфраструктуры в Республике Беларусь / Д.В. Курочкин // Экономика и управление. 2017. № 4. С. 28-33.
25. Лаврентьева М. С. Порядок лицензирования деятельности, связанной с транспортными перевозками / М. С. Лаврентьева // Научные исследования в частном праве России: Сборник трудов. – М., 2018. С. 100-106.