# Управление распределением в логистике

2017

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Введение

Актуальность темы. Совершенствование экономики приводит к необходимости выявления путей повышения конкурентоспособности компаний и переосмысления большинства аспектов рыночной деятельности. Одним таким направлением выступает формирование сетевой теории, рассматривающей сферу услуг и промышленные рынки как совокупность отношений и связей между субъектами рыночной деятельности. Подобное обуславливает целесообразность специфики организации и выявления особенностей транспортно-экспедиционной деятельности в рамках сетевой концепции.

Усиление и ужесточение конкуренции приводит к тому, что уровню предоставляемого сервиса уделяется повышенное внимание. Такое характерно и для рынка транспортных услуг, на котором в процессе организации и осуществления грузоперевозок происходит формирование и реализация логистического сервиса.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Услуги транспортно-экспедиционных компаний в части организации доставки продукции облегчают работу грузоотправителей и позволяют выбрать рациональный маршрут и способ транспортировки. Способность и возможность транспортно-экспедиционных компаний качественно реализовывать транспортные услуги, востребованные рынком, оказывают влияние на повышение их конкурентоспособности и приводят в процессе товародвижения к удовлетворению требований грузополучателей и грузоотправителей.

Зарубежная и отечественная научная литература рассматривает и подробно анализирует проблемы организации процесса грузоперевозок с позиций современной теории логистики. Однако, проблемы улучшения качества предоставляемых транспортных услуг и повышения эффективности деятельности транспортных экспедиционных компаний еще недостаточно рассмотрены. Большая часть исследований направлена на выявление и анализ процессов, реализуемых в процессе транспортировки продукции, а также рассмотрение аспектов, которые связаны с выбором рациональных способов доставки. Притом логистические активности направлены на эффективность и оптимальность реализации процесса товародвижения.

Транспортная система, выступая основой для развития общества и экономики, должна устойчиво развиваться, отвечая не только запросам потребителей транспортных услуг на свободное перемещение продукции, свободу экономической деятельности и конкуренцию, но и обеспечивая территориальной целостность и национальную безопасность России, повышение уровня жизни населения и единство экономического пространства страны.

Большинство занимающихся производственно-коммерческой деятельностью компаний, стали ориентироваться на формирование долгосрочных коммуникативных связей с транспортно-экспедиционными организациями, что обеспечивает уверенность в своевременном удовлетворении их требований в части организации и реализации грузоперевозок. распределительный логистика экономический

На рынке транспортных услуг существенное усиление конкуренции ставят организации перед необходимостью оптимизации процесса стратегического управления. Многоаспектность и сложность разрешаемых задач определяет важность применения современных аналитических методов. Одним из таких инструментов выступает стратегический анализ, позволяющий своевременно при использовании соответствующей модели управления принимать обоснованные управленческие решения, оценивать эффективность работы, и, таким образом, повышающий шансы в условиях жесткой рыночной конкуренции на упрочение и сохранение преимущества субъекта.

Недостаточная теоретическая проработка методических аспектов стратегического анализа, направленных на учет особенностей транспортной отрасли и специфики функционирования транспорта в условиях происходящих трансформаций, а также путей повышения эффективной работы транспортных компаний за счет рациональной организации бизнеса определили актуальность дипломного исследования.

Цель работы заключается в рассмотрении вопроса управления распределением на примере ООО «Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть сущность и принципы организации распределительной логистики;

определить место логистики распределения в логистической системе;

рассмотреть показатели и факторы, влияющие на организацию системы управления распределением на предприятии;

дать общую организационно-экономическую характеристику ООО «Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск;

проанализировать действующую систему организации распределительной логистики в ООО «Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск;

определить факторы, влияющие на формирование схемы распределения товаров ООО « Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск;

рассмотреть проблемы и пути совершенствования управления распределением в ООО « Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск .

Объект исследования - ООО «Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск.

Предмет исследования - управление распределения ООО «Русмарин-Логистика-Н» г.Новороссийск.

Теоретическая основа исследования. Значительный вклад в совершенствование методологии и теории организации транспортной деятельности и логистики внесли работы: А.П. Абрамова, Н.В. Афанасьевой, Г.В. Бубновой, А.В. Болотина, О.В. Ефимовой, В.В. Доенина, П.В. Куренкова, Л.П. Левицкой, Б.М. Лапидуса, Д.А. Мачерета, Л.Б. Б.К. Плоткина, В.А. Персианова, О.Д. Проценко, С.М. Резера, А.И. Семененко, П.Э. Самуэльсона, В.И. Сергеева, Н.П. Терешиной, С.А. Уварова, У. Шарпа и др.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания экономических явлений и логический, диалектический, системный подходы. В работе для обработки экспериментальных данных использовались принципы экспертных оценок, моделирования, методы экономического анализа и статистическая обработка данных.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что исследуемые в работе вопросы выступают в современной науке фундаментальными, а его новое теоретическое осмысление обуславливает теоретическую ценность проведенного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке ряда выводов и положений, которые позволяют выбирать более эффективную модель управления бизнесом транспортной компании при существующих специфических ограничениях и изменяющихся условиях рынка; применять обоснованную стратегию управления развития транспортного бизнеса с использованием альтернатив, которые выявлены в результате стратегического анализа специфических и общих аспектов рыночной конъюнктуры.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

. Теоретические аспекты управления распределением в логистике

.1 Место логистики распределения в логистической системе

Логистика - это наука о планировании, организации, управлении, контроле, регулировании и оптимизации движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя [7]. Логистические функции по организации материальных и информационных потоков выполняет логистическая система. В свою очередь, логистическая система - это сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, состоящая из элементов - звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками [11]. Иными словами, логистическая система - это система, состоящая из нескольких подсистем, выполняющая логистические функции и имеющая развитые связи с внешней средой, то есть с рынком.

От эффективности логистической системы распределения во многом зависит улучшение планирования загрузки и использования производственных и инфраструктурных мощностей, соблюдение и повышение дисциплины поставок, сокращение сбытовых расходов и, в конечном счете, общее повышение эффективности работы предприятия.

Долгое время вопросы выбора каналов распределения, упаковки товаров, подготовки их к транспортировке и доставки получателю решались в слабой взаимосвязи с вопросами производства и закупок материалов. Отдельные подфункции, которые в совокупности образуют функцию распределения, трактовались как самостоятельные функции управления. Интегрированный взгляд на функцию распределения, т.е. объединение различных функций, касающихся распределения произведенного продукта в единую функцию управления, позволил найти резервы повышения эффективности управленческих процессов.

Распределительная логистика представляет собой часть общей логистической системы и обеспечивает рационализацию физического продвижения продукции к потребителю.

Она изучает последний этап товародвижения в системной взаимосвязи с предыдущими этапами (закупочная, производственная логистика) и, тем самым, должна обеспечить [16]:

сквозное управление материальными потоками, то есть увязать процесс распределения с процессами производства и закупок;

сквозное управление материальными потоками, то есть увязать процесс распределения с процессами производства и закупок;

маркетинговый подход в управлении материальными потоками;

взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке поставщик - потребитель, начиная от момента постановки задачи реализации и кончая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика.

Распределительная логистика представляет собой науку (деятельность) о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Предметом изучения в распределительной логистике является организация рационального процесса продвижения продукта от производителя к конечному потребителю, а также управление им.

Объектом изучения в распределительной логистике является материальный и сопутствующие ему информационный, финансовый и сервисный потоки на стадии их движения от поставщика к потребителю (с учетом возвратных потоков).

В ряде случаев логистика может быть заинтересована в разных схемах ценообразования, если они отвечают требованиям управления запасами, изменения места складирования и времени доставки, диктуемых потребительским спросом и обеспечением соответствующего уровня качества сервиса. Усилия логистики здесь могут быть направлены на увеличение объемов продаж в определенных сегментах рынка, если там не достигнута маркетинговая схема цены. Такая ситуация часто складывается под воздействием сезонных колебаний спроса, которые вызывают необходимость принятия дополнительных логистических решений по управлению запасами (например, создание специальных сезонных запасов) [21].

Другой важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов маркетинга и логистики являются продуктовые характеристики и, прежде всего, ассортимент продукции, определяемый маркетинговой стратегией фирмы. Ассортиментные характеристики готовой продукции непосредственно влияют на структуру логистических цепей и каналов в системе дистрибьюции, а также на уровень запасов, виды транспортных средств, способы транспортировки и т.д. Появление новых ассортиментных позиций, даже одного товара, но в другой (по габаритным размерам) упаковке может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки и поэтому должно быть обязательно согласовано с логистическим менеджментом.

Стремление дизайнеров предприятия к оригинальной упаковке, часто продиктованное требованиями маркетинга, может вызвать незапланированное повышение логистических издержек. Логистический менеджмент иногда определяет упаковку продукта как «молчащий продавец», так как на уровне розничного торговца упаковка может быть решающим фактором, влияющим на объем продаж. С позиций маркетинга важны внешний вид упаковки, ее привлекательность, наличие полной информации о товаре, т.е. те параметры, которые могут выделить его среди аналогичных взаимозаменяемых товаров конкурентов. Для логистики упаковка важна прежде всего с точки зрения ее габаритных размеров и способности защищать товар от возможных повреждений в процессах транспортировки и грузопереработки. В частности, потребительская (торговая) упаковка должна быть пригодна для помещения ее в промышленную или внешнюю транспортную упаковку, желательно с полным использованием объема [19].

Маркетинговая стратегия «вытягивания» (pull strategy) товара через канал распределения обычно связана с широкомасштабной рекламной кампанией в средствах массовой информации, которую осуществляет фирма-производитель. Реклама стимулирует спрос покупателей, которые запрашивают рекламируемый товар у розничных торговцев; те, в свою очередь, обращаются к оптовикам, а последние - к производителю. Таким образом, получается некоторый замкнутый контур «вытягивания» товара у фирмы-производителя на основе спроса, стимулируемого рекламой. Независимо от принадлежности канала распределения стратегия «вытягивания», как правило, не требует создания и поддержания больших запасов готовой продукции в распределительной сети.

Основой стратегии «проталкивания» (push strategy) является кооперация производителя готовой продукции с оптовыми и розничными торговыми посредниками, когда товар «выталкивается» из производства в распределительные каналы посредников почти независимо от стимулирования спроса. Издержки на рекламу несут посредники самостоятельно или вместе с производителем готовой продукции. Часто производитель вынужден стимулировать продвижение на рынок и продажу товаров, устанавливая специальные скидки или создавая дополнительные запасы у розничных торговцев. Упор в этом подходе делается на регулирование запасов готовой продукции в распределительных каналах оптовых и розничных торговых партнеров [10].

Взаимодействие логистики и маркетинга по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема готовой продукции. С позиций маркетинга это трансформируется в задачу выбора: или продавать оптовикам, или - напрямую розничным торговцам. При этом решения о выборе «места» всегда предшествуют решениям о выборе структуры каналов дистрибьюции. С точки зрения логистики, такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, фирмы, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, так как оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать готовую продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в складских системах более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат фирмы-производителя на транспортировку продукции.

Таким образом, взаимосвязь маркетинга и логистики обширна и разнообразна, т.к. эти две реальности тесно увязаны между собой единым алгоритмом управления бизнес-процессами

.2 Сущность и принципы организации распределительной логистики

Понятие распределения в связи с коммерческой деятельностью, включая и сбытовую, имеет два смысловых значения [8]:

) согласованное или систематическое размещение и доставка товаров;

) весь комплекс операций, осуществляемых в целях доставки товаров и услуг в распоряжение потребителей.

В современных условиях вполне допустимо говорить о коммерческом, канальном и физическом распределении. Коммерческое распределение охватывает преимущественно функции планирования, анализа, контроля и регулирования сбыта, т.е. управление сбытовой деятельностью. Канальное распределение - совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю. Под физическим распределением понимаются функции хранения, транспортировки, складирования, переработки и т.п.

Распределительная логистика - это комплекс функций, связанных с процессом доведения готовой продукции от производителя до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего [15].

Распределительная логистика - обеспечение рационализации процесса физического продвижения продукции к потребителю и формирование системы эффективного логистического сервиса.

Под распределительной логистикой понимается физическое, ощутимое, вещественное содержание этого процесса. Главным направлением в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов.

Распределительная логистика отвечает за оптимизацию процесса распределения имеющихся запасов готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами и требованиями.

Главным предметом изучения в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Как упаковать продукцию, по какому маршруту направить, нужна ли сеть складов (если да, то какая), нужны ли посредники - вот примерные задачи, решаемые распределительной логистикой.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в следующем [23]:

подчинение процесса управления материальными и информационными потоками целям и задачам маркетинга;

системная взаимосвязь процесса распределения с процессами производства и закупок (в плане управления материальными потоками);

системная взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

Распределительная логистика строится на следующих логистических принципах [10]:

координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;

интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем;

адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и в первую очередь к запросам покупателей;

системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности;

комплексность, т.е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей;

оптимальность, как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования;

рациональность, как в организационной структуре, так и в организации управления.

Организованная в соответствии с перечисленными принципами распределительная логистика обладает свойствами: эмерджентности (способность порождать системный эффект от оптимальной координации деятельности всех элементов распределения), синергизма (системообразующая функция, позволяет получить свойства системы, которыми не обладают ее элементы в отдельности) и конгруэнтности (соразмерности (соответствии) ее элементов между собой и с целями системы).

Состав задач распределительной логистики зависит от уровня логистической системы.

Важнейшие функции распределительной логистики заключаются в следующем [13]:

 планирование, организация и управление транспортно-перемещающими процессами в логистической системе в послепроизводственный период;

 управление товарными запасами;

 получение заказов на поставку продукции и его эффективная обработка;

 комплектация, упаковка и выполнение ряда других логистических операций по подготовке товарных потоков к генерации;

 организация рациональной отгрузки;

 управление доставкой и контроль над выполнением транспортно-перемещающих операций в логистических цепях;

 планирование, организация и управление логистическим сервисом.

Распределительная деятельность на предприятии требует существенных затрат (издержки) на их выполнение. Основная часть логистических затрат связана с выполнением ключевых логистических операций: складированием, переработкой, транспортировкой, экспедированием, подготовкой продукции к производственному потреблению, сбором, хранением, обработкой и выдачей информации о заказах, запасах, поставках и т.д.

Логистические затраты по своему экономическому содержанию частично совпадают с издержками, возникающие в процессе производства, но в большей мере связаны с транспортно-складскими издержками, расходами на упаковку и тару, а также расходами связанными с завозом товаров и их отправке потребителям, и другими составляющими издержками обращения.

Как правило, совокупные логистические издержки на локальном уровне определяются (и планируются) исходя из сумм продаж, в стоимостном выражении в расчете на единицу массы готовой продукции, предназначенной к реализации, или в процентах от стоимости чистой продукции.

Таким образом, распределительная логистика - это комплекс функций, связанных с процессом доведения готовой продукции от производителя до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего. Распределительная логистика - обеспечение рационализации процесса физического продвижения продукции к потребителю и формирование системы эффективного логистического сервиса.

Главным направлением в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Распределительная логистика отвечает за оптимизацию процесса распределения имеющихся запасов готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами и требованиями.

.3 Показатели и факторы, влияющие на организацию системы управления распределением на предприятии

За время развития логистики в промышленно развитых странах сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность. Представим данные показатели в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели, влияющие на организацию системы управления распределением на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые факторы | Показатели эффективности |
| Логистические издержки | Затраты на управление складскими запасами Затраты на внутрискладскую транспортировку Затраты, связанные с качеством продукции и сервиса Затраты на складскую грузов переработку и хранение Затраты, связанные с операциями |
| Время логистических циклов | Время составляющих цикла заказа Время пополнения запасов Время обработки заказов потребителей Время доставки заказа Время цикла закупки товаров Время цикла подготовки отчетов |
| Производительность | Количество обработанных заказов в единицу времени Грузовые отправки на единицу складских мощностей и грузовместимости транспортных средств Использование складского пространства Количество операций грузопереработки в час Общие логистические издержки на единицу инвестированного в складские запасы капитала Общие логистические издержки на единицу складского товарооборота |

Данные показатели можно назвать ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. Они лежат в основе отчетных форм компаний и систем показателей логистических планов разных уровней. Существуют общепринятые процедуры сравнительной оценки фирм (бенчмаркинг) в области логистики на основе аналитических и экспертных методов, использующие указанные комплексные показатели.

Ключевыми/комплексными показателями эффективности логистической системы называются основные измерители эффективности использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы, в комплексе оценивающие результативность логистического менеджмента и являющиеся основой логистического планирования, учета и контроля [18].

Общими логистическими издержками называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе.

В составе общих логистических издержек можно выделить следующие основные группы затрат [22]:

 затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные логистические издержки);

 ущербы от логистических рисков;

 затраты на логистическое администрирование.

Большинство отчетных форм о выполнении логистического плана содержат показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики, например издержки в материальном менеджменте, издержки на операции физического распределения и т.п., и внутри этих областей по логистическим функциям. Общепринятыми в западном бизнесе являются выделение и учет затрат на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и т.п.

Часто для решения задач оптимизации структуры или управления в логистической системе в составе общих логистических издержек учитываются потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или низкого качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т.п.

Анализ структуры логистических издержек в различных отраслях промышленности экономически развитых стран показывает, что наибольшую долю в них занимают затраты на:

 управление запасами (20-40%);

 транспортные расходы (15-35%);

 расходы на административно-управленческие функции (9-14%).

За последнее десятилетие заметен рост логистических издержек многих западных компаний на такие логистические функции, как транспортировка, обработка заказов, информационно-компьютерная поддержка, а также на логистическое администрирование.

Спецификация параметров качества логистического сервиса и выбор методов (способов) их оценки и контроля являются, пожалуй, наиболее сложными вопросами в логистическом администрировании.

Важнейшим комплексным показателем эффективности логистической системы является продолжительность полного логистического цикла - время исполнения заказа потребителя (покупателя). Использование этого показателя (или его отдельных составляющих) обусловлено требованиями корпоративной стратегии, если в качестве основного фактора повышения конкурентоспособности фирмы выбирается время [5].

Комплексный показатель - производительность (результативность) логистической системы - определяется объемами логистической работы (услуг), выполненными техническими средствами, технологическим оборудованием или персоналом, задействованными в логистической системе, в единицу времени, или удельными расходами ресурсов в логистической системе [31].

В качестве показателей эффективности использования транспортных средств может, например, служить коэффициент использования грузоподъемности (грузовместимости) транспортного средства, объем перевозок или грузооборот подвижного состава транспорта в час (смену, сутки), грузооборот, приходящийся на 1 тонну грузоподъемности транспортного средства и т.п. Для оценки эффективности использования складского подъемно-транспортного оборудования может применяться показатель объема грузопереработки в единицу времени.

Показатели производительности могут применяться для инфраструктурных логистических подразделений логистической системы в целом. Например, общим показателем производительности склада может служить грузооборот склада за сутки и т.п.

В зарубежной практике логистического менеджмента в большинстве случаев не разделяются показатели производительности и продуктивности (результативности). Показатель «логистическая результативность» по смыслу больше соответствует принятому в нашей экономике показателю «ресурсоотдача», характеризует удельный расход финансовых, материальных, энергетических, трудовых ресурсов по отношению к объемным или другим плановым показателям.

Показатели могут быть прямыми или косвенными, абсолютными или относительными. Косвенные показатели часто связаны с финансами, например, рентабельность или период окупаемости. С одной стороны финансовые показатели легко определяются, выглядят убедительно, позволяют производить сопоставление полученных результатов, дают общую картину текущего состояния логистической цепи, пользуются популярностью.

Но при этом они имеют ряд существенных недостатков [24]:

 они отражают прошлые результаты;

 медленно реагируют на изменения;

 зависят от ряда бухгалтерских приемов;

 не учитывают важных аспектов логистики;

 не показывают конкретные проблемы и способы их устранения.

Прямые показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации и поиска управленческих решений. К ним относятся:

 вес доставленных грузов;

 скорость оборачиваемости запасов;

 расстояние перевозки груза;

 количество невыполненных заявок;

 количество нарушений условий поставки и т.п.

Абсолютные показатели включают единичные (например, объем сбыта или наличия) и суммарные (показатели баланса, цифры доходов и расходов) показатели. Относительные показатели делятся на удельные (отношения значений параметров к общему числу каких-либо объектов), взаимосвязанные (соотношения друг с другом разных величин), индексы (соотношения друг с другом однородных величин, в знаменателе находится базовая величина) [15].

Показатели логистической деятельности помогают менеджерам:

 понять, насколько хорошо достигаются установленные цели;

 сравнивать текущие показатели логистики с прошлыми;

 сравнивать логистику в разных организациях;

 сравнивать показатели работы различных частей ЛЦ;

 принимать решения об инвестициях и предлагаемых изменениях;

 измерять влияние изменений на цепь поставок;

 выявлять участки, требующие усовершенствования.

Использование показателей, как правило, имеет смысл только в случае их сравнения с аналогичными показателями других предприятий или с этими же показателями, полученными за другой период времени

Логистические операции и функции задаются начальными условиями, параметрами внешней среды, альтернативами стратегий, характеристиками целевой функции. Для определения объема логистических операций и функций фирмы следует учитывать внешние, межцеховые, межучастковые, межоперационные, внутрискладские и прочие грузопотоки, которые зависят от целого ряда факторов, и в первую очередь от уровня организации производства.

Факторы, влияющие на объем логистических операций и функций, могут быть сгруппированы следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 - Факторы, влияющие на объем логистических операций и функций

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Отраслевые факторы: | • номенклатура, габариты и масса потребляемых фирмой материалов и комплектующих изделий; • число поставщиков материальных ресурсов; • число получателей готовой продукции; • существующая система организации внешних перевозок (централизованные перевозки, перевозки, осуществляемые фирмой или ее партнерами); • наличие проектно-технологических организаций для разработки проектов совершенствования комплекса логистических операций; • наличие посреднических фирм, занимающихся комплексной поставкой материальных ресурсов; • наличие инновационных пусконаладочных предприятий. |
| 2. Региональные факторы: | • существующая в регионе система связей с поставщиками материальных ресурсов и потребителями продукции фирмы (непосредственная, через оптовые базы в регионе или вне его); • наличие специализированных предприятий по обеспечению перевозок внутри региона, специализированных предприятий по изготовлению и ремонту стандартных средств механизации погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ и тары. |
| 3 Внутрипроизводственные факторы: | • габариты и масса изготовляемой продукции; • объем выпуска продукции; • тип производства (единичное, мелкосерийное, крупносерийное, массовое); • форма организации производственного процесса (технологическая, предметная, подетальная специализация); • компоновка технологического оборудования; • генеральный план предприятия (взаимное расположение производственных подразделений и складов, рельеф местности, наличие подъездных путей); • строительные характеристики складских и производственных помещений (число пролетов, высота, допустимая нагрузка на пол и перекрытия и пр.). |

На объем логистических операций, обслуживающих межцеховые грузопотоки, значительное влияние оказывают сложность производственной структуры, существующая система складирования и организации межцеховых перевозок. В зависимости от этих факторов межцеховые грузопотоки могут значительно превышать объем внешних грузопотоков предприятия.

Логистика распределения играет важную роль в рационализации каналов сбыта, однако конфликты, в проектируемых каналах сбыта, все равно возникают. Они обусловлены конъюнктурообразующими факторами, которые по-разному влияют на субъекты рынка и на отрасль в целом (в контексте данной работы это продукты питания премиум-класса). Государственный контроль, сезонность, климатические условия страны, в которой реализуются продукты питания; все это оказывает влияние на объемы поставок и построение каналов распределения [27].

При построении каналов распределения конфликтные ситуации возникают и в различных областях деятельности предприятия. Особенно во взаимодействии таких важных бизнес активностей как логистика и маркетинг. В этой связи целесообразно более подробно рассмотреть взаимосвязь логистики и маркетинга при проектировании каналов распределения.

Таким образом, логистика - это наука о планировании, организации, управлении, контроле, регулировании и оптимизации движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Распределительная логистика - это комплекс функций, связанных с процессом доведения готовой продукции от производителя до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего. Главным направлением в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Распределительная логистика отвечает за оптимизацию процесса распределения имеющихся запасов готовой продукции до потребителя в соответствии с его интересами и требованиями.

Основная цель логистической системы распределения - доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами.

Важным резервом повышения эффективности процессов распределения материального потока является наличие на рынке большого количества посредников, а значит возможность выбора логистического канала. Так, решение о выборе каналов распределения - одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбор канала непосредственно влияет на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю.

. Анализ управления распределением в логистике (на примере ООО «Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск)

.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск

OOO «Русмарин-логистика-Н» - логистическая компания работает по адресу г. Новороссийск, ул. Леднева, 5.

ООО «Русмарин» работает на рынке транспортно-логистических услуг с 1991 года и входит сегодня в число крупнейших грузоперевозчиков Северо-Запада РФ. Деятельность ГТК «Русмарин» развивается по таким профильным направлениям, как логистика, терминальная обработка, услуги по хранению грузов, стивидорное направление, линейное агентирование, таможенное оформление. Главная роль в реализации транспортных услуг принадлежит менеджерам, которые взаимодействуют со всеми отделами предприятия.

Генеральный директор возглавляет компанию. В непосредственном подчинении у него находятся: главный бухгалтер, юрист, технический директор, начальник транспортного отдела. Генеральный директор компании:

 руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами дея тельности компании и организует работу и взаимодействие всех структурных подразде лений компании;

 обеспечивает выполнение компанией договорных обязательств;

 организует хозяйственную деятельность компании;

 принимает меры по обеспечению компании квалифицированными кадрами и оп ределяет систему оплаты труда персонала;

 решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных хозяйственных функций другим должностным лицам.

Технический директор:

 организует техническую эксплуатацию имеющего транспорта;

 обеспечивает контроль за своевременностью и качеством проведения плановых видов ремонта;

 решает отдельные вопросы деятельности компании, связанные с приобретением, арендой, ремонтом транспортных средств.

Бухгалтерия осуществляет учет хозяйственно-финансовой деятельности компании и контроль за использованием материальных, трудовых и финансо вых ресурсов, сохранностью собственности компании. Руководство бухгалте рией возлагается на главного бухгалтера, осуществляющего свои полномо чия в рамках действующего законодательства и политики компании.

Юрист обеспечивает ведение делопроизводства, юридическое сопровождение деятельности компании, разрабатывает типовые формы договоров, выявляет и минимизирует юридические риски.

Отдел транспортного экспедирования осуществляет расчеты провозных плате жей, оказывает услуги транспортной экспедиции.

Диспетчерский отдел осуществляет оперативный постоянный контроль за перевозочным процессом, планирует по грузку и выгрузку перевозимых грузов.

Менеджеры:

- осуществляют обслуживание клиентов, формирование, бронирование, оформление и реализацию заказов на транспортное экспедирование;

- в процессе обеспечения выбора клиентом транспортной услуги своевременно предоставляют необходимую и достоверную информацию, обеспечивающую правильный выбор клиентами транспортной услуги;

- дают рекомендации и советы по выбору способа транспортировки груза, консультируют клиентов об особенностях транспортной услуги;

- осуществляют планирование движения транспорта с учетом срочности и важности полученных заявок на перевозки;

- определяют выбор рациональных маршрутов движения транспорта;

- осуществляют контроль над своевременным и правильным выполнением перевозок водителями предприятия;

- организуют оптимальную загрузку транспорта, с целью сокращения расходов на привлечение наемного транспорта;

- оформляют заказы на оказание транспортных услуг сторонними организациями (перевозчиками);

- определяют стоимости перевозки;

- информируют перевозчика о необходимых условиях, сроках, правилах доставки;

- контролируют своевременное и правильное выполнение транспортных услуг перевозчиком;

- отслеживают соответствие предъявляемых транспортной компанией (перевозчиком) сумм к оплате с согласованной ставкой и качеством полученной услуги;

- изучают рынок транспортных услуг, осуществляют поиск транспортных компаний, способных оказать услуги по транспортировке на более выгодных условиях.

Контроль и координацию движения грузов обеспечивают региональные офисы в ключевых транспортных узлах России: Санкт-Петербурге, Москве, Новороссийске, Ростове-на-Дону, Находке, а также в порту Лимассол (Кипр). Оказание широкого спектра услуг посредством собственных технических и организационных активов, позволяет поддерживать неизменно высокий уровень сервиса.

За годы своей деятельности Группа осуществила тысячи импортных и экспортных перевозок, доставила получателям сотни тысяч тонн внешнеторговых грузов, обработала более 3000 судов через собственный причал на территории ОАО Судостроительный завод «Северная Верфь» в порту Санкт-Петербург.

Рассмотрим краткую характеристику системы логистического обслуживания OOO «Русмарин-логистика-Н».

Важным составляющим в сервисе компании является, E-service. Используя эту систему, через Интернет клиент компании имеет возможность обратиться к требуемой ему информации 24 часа в сутки. E-service дает возможность подстраивать систему «под себя» и получать информацию о нахождении груза, о заявках, запросах, платежах и многом другом. Помимо основных услуг по курьерской доставке товаров, у компании существует ряд дополнительных услуг, среди которых: бесплатная доупаковка товара, изготовление жесткой упаковки, маркировка и ряд других сопутствующих услуг при транспортировке и хранении грузов.

Компания оказывает комплексные услуги по транспортной логистике, экспедированию, внутренним и международным перевозкам. Направления компании: авиагрузоперевозки; железнодорожные грузоперевозки; автоперевозки. Основными направлениями перевозок в обоих направлениях являются внутренние (по России) и внешние (США, Южная Корея) перевозки.

Фиксированных тарифов на перевозки грузов нет, так как стоимость рассчитывается отдельно по каждой перевозке. Связанно это с тем, что тарифы на перевозки часто меняются, также при перевозках компания работает со «своими» офисами в других странах, которые в свою очередь, обращаются к разным перевозчикам и агентам, которые имеют различные цены и условия на перевозки. Поэтому, при обращении клиента, сначала производится запрос в офисы-партнеры, затем предоставляется полная стоимость перевозки и условия, и если после этого клиент согласен, то перевозка начинается.

При работе с крупными компаниями, задействованными в нефтегазодобывающей отрасли, есть свои особенности, обычно такие компании рассылают свои запросы на перевозку того или иного груза нескольким компаниям экспедиторам, и затем, получив предложения от всех, они выбирают наиболее выгодное для себя. Зачастую таким компаниям важны сроки и безопасность доставки груза, так как нефтегазовое оборудование является дорогостоящим.

Услуги OOO «Русмарин-логистика-Н»:

 Автомобильные перевозки. Компания OOO «Русмарин-логистика-Н» осуществляет автоперевозки грузов по России, а также международные автоперевозки грузов;

 Авиаперевозки. OOO «Русмарин-логистика-Н», ведущая транспортная компания России - осуществляет международные авиаперевозки грузов самым надежным видом транспорта. Сотрудничество с такими компаниями, как - Аэрофлот, Lufthansa, British Airways и другими, позволяет проводить грузовые авиаперевозки оперативно и недорого;

 Морские/речные перевозки. OOO «Русмарин-логистика-Н» - транспортная компания, перевозки для которой являются основным видом деятельности. Компания предоставляет доставку груза морским и речным транспортом. Офисы компании действуют во многих крупнейших портах, потому. Организация морских перевозок происходит с использованием различного оборудования, в том числе 20-ти, 40-ка футовых и Хай Кьюб контейнеров, Flat Rack и Tank контейнеров. Компания OOO «Русмарин-логистика-Н» имеет прямые договора с крупными судоходными компаниями.

 Железнодорожные перевозки. В оказание транспортных услуг входят железнодорожные перевозки грузов: комплексных, мелких, а также грузов, требующих специальных условий перевозки. При необходимости выделяется экспедитор;

 Таможенное оформление. OOO «Русмарин-логистика-Н» - таможенный брокер в Москве и не только - наряду с международными и внутрироссийскими перевозками готов предложить своим клиентам таможенное оформление импорта и экспорта.

 Складские услуги. OOO «Русмарин-логистика-Н» - логистическая компания России, основным принципом которой является предоставление полного и качественного комплекса услуг, связанных с перевозкой грузов. Поэтому всем клиентам предлогаются складские услуги в Московской области и других регионах России, ближнего и дальнего Зарубежья. Складская логистика от компании OOO «Русмарин-логистика-Н» предусматривает ответственное хранение груза на складах - как краткосрочное (в процессе перевозки), так и долгосрочное.

 Перевозки сборных грузов по России и международные. Российская логистическая компания OOO «Русмарин-логистика-Н» также предлагает курьерские услуги по всей России, а также за рубежом. Доставляет мелкие и крупные объемы грузов в минимальные сроки и по низкой стоимости. Международные перевозки сборных грузов осуществляются с выполнением полного комплекса услуг, включающего в себя оформление всех необходимых документов, прохождение процедуры таможенной очистки. В процессе доставки грузов ведется мониторинг, что позволяет в любое время проинформировать владельца груза о том, где сейчас находится груз, и когда он прибудет в место назначения;

 Мультимодальные перевозки;

 Поддержка ВЭД;

 Таможенное консультирование;

 Негабаритные перевозки.

Благодаря такому широкому спектру оказываемых услуг и качеству, с которым эти услуги предоставляются, OOO «Русмарин-логистика-Н» занимает на сегодняшний день лидирующие позиции на рынке логистических услуг.

Качество предоставляемых услуг и индивидуальный подход к каждому клиенту, является приоритетом компании. Транспорт, логистика - два слова, которые чаще всего встречаются на страницах официального сайта компании OOO «Русмарин-логистика-Н».

Наличие множества консолидационных складов за рубежом позволяет охватить многие страны. А налаженные контакты с иностранными перевозчиками обеспечивают максимальную безопасность перевозок. При необходимости товар может быть застрахован. Если клиентам требуется срочная перевозка сборных грузов по России или срочные международные перевозки сборных грузов, то у менеджеров OOO «Русмарин-логистика-Н» может быть заказана экспресс доставка. Экспресс доставка осуществляется в любую точку Российской Федерации и мира. Также может быть осуществлена курьерская доставка, которая позволяет избежать каких-либо действий по перевозке груза.

Полнота выполнения заказов характеризуется показателями:

- предоставление необходимой отгрузочной информации;

- точность при заполнении накладных при отправлении;

- соблюдение маршрута доставки;

- недостача груза.

Проведем оценку финансового состояния предприятия методом рейтинговой экспресс-оценки в таблице 3.

Таблица 3 - Рейтинговая экспресс-оценка финансового состояния ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение | |
|  |  |  |  | 2016 от 2014 | 2016 от 2015 |
| Коэффициент обеспеченности | 0,22 | 0,24 | 0,19 | -0,03 | -0,05 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,28 | 1,32 | 1,23 | -0,05 | -0,09 |
| Коэффициент интенсивности | - | 2,34 | 2,60 | 2,60 | 0,26 |
| Коэффициент рентабельности продукции, % | 27,03 | 14,41 | 14,74 | -12,29 | 0,33 |
| Коэффициент прибыльности | - | 0,41 | 0,59 | 0,41 | 0,18 |
| Рейтинговое число | - | 1,27 | 1,37 | 1,27 | 0,1 |

Расчет коэффициента обеспечен ности текущих активов собственным оборотным капиталом показал, что компания в состоянии приобрести оборотные активы за счет собственных источников и приравненных к ним средств (т. к. коэффициент обеспеченности текущих активов собст венными оборотными средствами > 10 %).

Коэффициент текущей ликвидности в динамике уменьшился, что расценивается отрицательно, так как компания «Русмарин-Логистика-Н» не сможет погасить краткосрочные обязательства даже при реализации всех оборотных активов (т. к. коэффициент текущей платеже способности < 2).

Коэффициент интенсивности увеличился, что расценивается положительно, так как на 1 рубль вложенных средств в хозяйственную деятельность компания получила прибыли в 2016 г на 26 коп. больше, чем в 2015 г.

Коэффициент рентабельности реализованных услуг характеризует эффективность управления финансовыми ресурсами и определяется отношением прибыли от реализации к выручке. Данный коэффициент свидетельствует о неэффективном управлении предприятием, так как значение коэффициента значительно сократилось.

Коэффициент прибыльности характеризует объем прибыли, приходящейся на 1 рубль собственного капитала за отчетный период. Нормативное значение  0,2. Коэффициент прибыльности увеличился, что расценивается положительно, так как на 1 рубль собственного капитала компания получила прибыли на 18 коп. больше, чем в 2015 году.

Рейтинговое число - рост рейтингового числа свидетельствует об улучшении финансового состояния компании (положительная тенденция). Так как рейтинговое число увеличилось в динамике на 0,1 п., то это свидетельствует о незначительном улучшении финансового состояния компании.

Анализ работы предприятия показал, что заказчикам своевременно предоставляется необходимая отгрузочная информация; заполнение накладных при отправлении осуществляется оперативно и точно; маршруты доставки всегда соблюдаются; недостач груза не наблюдалось.

.2 Анализ действующей системы организации распределительной логистики в ООО « Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск

OOO «Русмарин-логистика-Н» - таможенный брокер в Москве и не только - наряду с международными и внутрироссийскими перевозками предлагает клиентам таможенное оформление импорта и экспорта. Международные перевозки сборных грузов осуществляются с выполнением полного комплекса услуг, включающего в себя оформление всех необходимых документов, прохождение процедуры таможенной очистки.

Расходы на таможенное оформление составили в 2014 г. 11019983,85 руб., увеличившись в 2015 г. на 49,0 % и составив 16424729,8 руб. В 2016 г. прирост по сравнению с 2015 г. составил 26,4 %, составив 20767892,75 руб.

При оформлении экспортно-импортных потоков необходимы следующие документы: таможенная декларация, экспортные, импортные и валютные лицензии, свидетельство о происхождении товара, консульская фактура, транзитные документы, ветеринарные, санитарные и карантинные свидетельства и др.

Таможенная декларация - заявление распорядителя груза, представленное им таможне при импорте или экспорте товаров. Этот документ выполняет несколько функций: декларирование сведений о товаре и внешнеторговой операции; заявление участниками сделки ее законности; подтверждение этой законности органами таможенного контроля. Таможенная декларация представляется таможне в установленный законодательством срок, который колеблется от одного дня до двух недель, считая со дня прибытия товара на таможню.

Некоторые страны допускают предъявление импортером или экспортером временной или предварительной декларации. Импортер подает предварительную декларацию в том случае, если он к моменту прибытия груза на таможню не имеет точных сведений о нем. После выгрузки товара и его осмотра импортер подает декларацию обычного типа. Экспортер подает предварительную декларацию при продаже товаров со склада, поставки транзитных товаров, в отношении которых предусмотрен возврат ранее уплаченных пошлин, и др.

Таможенная декларация по экспорту содержит заявление для выполнения таможенной очистки при экспорте в соответствии с формуляром образцом, касающимся окончательного вывоза.

Экспортные и импортные лицензии - документы, которые выдаются специальными государственными органами при наличии в стране контроля над ввозом или вывозом конкретных товаров. Экспортные и импортные лицензии выдаются на основе заявлений соответствующего экспортера или импортера, представленных органу, ведающему выдачей лицензий в своей стране.

Экспортная лицензия содержит разрешение на экспорт указанных в ней товаров в течение определенного времени.

Импортная лицензия предоставляет разрешение ввезти либо ограниченное количество указанных товаров, либо неограниченное количество таких товаров в течение ограниченного периода на условиях, оговоренных в этом документе.

Сертификат (свидетельство) о происхождении товара - особый документ, выдаваемый компетентным органом в стране экспортера, который позволяет определить товары и в котором органы власти или орган, уполномоченный выдавать его, четко удостоверяют, что товары, к которым относится данный сертификат, происходят из конкретной страны. Для сырьевых и сельскохозяйственных товаров в нем фиксируется страна добычи, а для готовой продукции - страна производства. Такой документ необходим при импорте в случае, если с происхождением товара, декларированного на таможне, связано предоставление привилегированного режима: льготного тарифа, скидок с общего тарифа, бес подлинного ввоза.

Консульская фактура - документ, подготовленный экспортером в своей стране и представляемый в дипломатическое представительство страны импортера для его утверждения против уплаты консульского сбора и затем представляемый импортером в связи с ввозом указанного в счете товара.

Ветеринарные, санитарные, фитосанитарные и карантинные свидетельства выдаются компетентными органами в стране экспортера в удостоверение того, что поставляемый за границу товар находится в здоровом состоянии.

ООО «Русмарин-Логистика-Н» предлагает заказчикам различные логистические технологии доставки грузов:

унимодальные,

смешанные перевозки (мультимодальные),

интермодальные,

комплексную доставку груза «от двери до двери»,

перевозка сборных грузов.

Унимодальными перевозками, которые осуществляет компания, можно назвать только авто или ж/д перевозки по острову, так как любая другая перевозка за пределы Сахалина является смешанной или мультимодальной. Такие местные авто или ж/д перевозки осуществляются в основном для нефтегазодобывающих компаний, которые осуществляют свою деятельность в северной части о. Сахалин, это г. Оха, п. Ноглики (перевалочная база для грузов), а также несколько месторождений нефти и газа. Схема такой перевозки проста: погрузка груза на грузовой автомобиль (ж/д платформа), перевозка до пункта назначения, и выгрузка.

Мультимодальные перевозки, это самый распространенный вид перевозок для компании, так как большинство грузов отправляются или прибывают за пределы острова, и соответственно меняются виды транспорта при перевозке.

Основные маршруты мультимодальной доставки:

) Новороссийск - США (США-Новороссийск).

Используя компании перевозчики, такие как МАЕРСК, САСКО Интермодал, ФИТ (Феско Интегрированный Транспорт) компания «Русмарин-Логистика-Н» осуществляет морские перевозки в/из США, обеспечивая при этом транспортное экспедирование грузов.

Груз доставляется в порт Новороссийска (таможенный склад СВХ) на грузовом автомобиле, затем грузится на линейное судно и перевозится по маршруту, у таких рейсов нет четкого расписания, они осуществляются примерно раз в неделю. Затем после прибытия, груз выгружается и помещается на склад СВХ, после всех формальностей происходит погрузка на борт линейного судна, которое отправляется по маршруту Пусан-Хьюстон (или Лос-Анджелес) на еженедельном рейсе из Пусана, затем автотранспортом или по жд груз доставляется в города Соединенных Штатов Америки.

Авиа перевозки в США осуществляются также через Корею (аэропорт Инчон).

2) Новороссийск - Сингапур, Европа.

Морские перевозки в или из Сингапур, Великобританию, Италию и Нидерланды осуществляются также через порт Пусан, доставку грузов авиатранспортом также через аропорт Инчон в Корее.

) Новороссийск - Корея.

Доставка грузов из и в Корею производится регулярно только прямыми, рейсами авиакомпаний. Компания «Русмарин-Логистика-Н» осуществляет бронирование груза, доставку на склад, обработку и оформление всей необходимой документации через компанию-агентов (ЕМС Лоджистикс), в том числе они производят и таможенную очистку груза.

4) Новороссийск - Москва (другие города России).

Авиа перевозки в Москву осуществляются на регулярных рейсах через компанию агента ЕМС Лоджистикс. Груз перевозится от клиента на склад в аэропорт и на следующий день (в редких случаях в этот же день) отправляется в Москву.

Ж/д перевозки осуществляются через две компании ООО «СТК» и ООО «Д-Лайн». Крупногабаритные грузы, которые занимают полностью грузовую единицу (весь полувагон, платформу или полностью контейнер), отправляются через ООО «СТК», так как эта компания является ж/д агентом и работает непосредственно с ОАО РЖД. Отправка мелких партий груза производится через компанию-подрядчика ООО «Д-Лайн», именно на складе этой компании консолидируется груз, и затем, приблизительно раз в неделю, после заполнению контейнера осуществляется отправка в Москву. После прибытия сборного контейнера в Москву, груз выгружается на склад и затем отправляется в конечный пункт доставки, это может быть как Москва и ее область, так и другой регион России. Крупные партии груза, занимающие всю грузовую единицу, доставляются непосредственно в пункт назначения, без транзита через Москву. Перевозка железнодорожным транспортом - наиболее надежный и экономически выгодный способ доставки любого груза. Движение груза отслеживается в течение всей перевозки, и можно получить полную информацию в любой момент. Единственным недостатком является время доставки груза.

Одной из логистических технологий доставки груза, применямых компанией «Русмарин-Логистика-Н», является интермодальная перевозка, т.е. перевозка груза в контейнере без его перегрузки, от склада отправителя до получателя, при этом различными видами транспорта. Основными направлениями контейнерных перевозок являются: Европа (Великобритания, Италия, Нидерланды); США; Сингапур, Корея.

В логистике эффективность снабжения определяется скоростью и бесперебойностью. Скорость характеризуется показателем время от получения заказа до доставки. Бесперебойность характеризуется полнотой выполнения заказа; качеством упаковки; стабильностью снабжения.

На результативность логистики снабжения также оказывают влияние:

 возможность доставки по требованию;

 удобство размещения заказа;

 возможность предоставления кредитов;

 возможность выбора способа доставки.

Оценка срока доставки заказов ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Качество сроков доставки заказов ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | |
|  | заказ, ед. | доля, % | заказ, ед. | доля, % | заказ, ед. | доля, % |
| Вовремя | 2435 | 100 | 2639 | 100 | 2845 | 100 |
| Не в срок, в т. ч.: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 2435 | 100 | 2639 | 100 | 2845 | 100 |

Количество заказов с нарушением срока отсутствует: это положительно характеризует работу предприятия по доставке заказов. Для того, чтобы обеспечить своевременность доставки грузов, менеджерам предприятия приходится учитывать дополнительное время на случай увеличения сроков погрузки на транспорт, увеличения времени стоянки в пути; задержки в пути по причинам, не зависящим от компании перевозчика (форс-мажорные обстоятельства). Качество упаковки проанализируем в таблице 5. Упаковка оценивалась на основе опроса заказчиков - насколько они были удовлетворены упаковкой при получении груза.

В целом качество упаковки оценивается на 70,8 % из 100 % возможных (2361 х 0,83 + 390 х 0,137 + 80 х 0,028 + 14 х 0,005) / 2845. Заказчики довольны качеством упаковки: оценку «отлично» указали 83,0 % заказчиков, оценку «хорошо» - 13,7 %. Удовлетворительные и плохие оценки составили всего 2,8 и 0,5 %.

Таблица 5 - Оценка качества упаковки грузов в ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качество | 2014 год | | 2015 год | | 2016 год | |
|  | заказ, ед. | доля, % | заказ, ед. | доля, % | заказ, ед. | доля, % |
| Отличное | 1851 | 76,0 | 2085 | 79,0 | 2361 | 83,0 |
| Хорошее | 499 | 20,5 | 451 | 17,1 | 390 | 13,7 |
| Удовлетворительное | 61 | 2,5 | 79 | 3,0 | 80 | 2,8 |
| Плохое | 24 | 1,0 | 24 | 0,9 | 14 | 0,5 |
| Общее количество заказов | 2435 | 100 | 2639 | 100 | 2845 | 100 |

Рассчитаем коэффициент нестабильности поставки за 2014-2015 годы:



Коэффициент нестабильности поставки составил за 2014-2015 годы 0,0852. Это значит, что поставка грузов по кварталам отклоняется от графика в среднем на 8,52 %.

Рассчитаем коэффициент нестабильности поставки за 2015-2016 годы:



Коэффициент нестабильности поставки составил за 2015-2016 годы 0,0838. Это значит, что поставка грузов по кварталам отклоняется от графика в среднем на 8,38 %.

Как положительный фактор следует отметить сокращение коэффициента нестабильности поставок в динамике.

Подсчитаем упущенные возможности в связи с нестабильностью поставки грузов:

- за 2014-2015 годы

2639 - 691 х 4 = 125 поставок.

- за 2015-2016 годы

2845 - 761 х 4 = 199 поставок.

В связи с нарушением стабильности поставок предприятие в среднем за 2014-2015 годы недовыполнило 125 поставок, за 2015-2016 годы - 199 поставок. Нестабильность поставки грузов связана с возникновением простоев и несвоевременной отгрузкой грузов.

Прочие показатели проанализируем в сравнении с основными конкурентами предприятия в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка иных показателей эффективности логистических технологий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | «Русмарин-Логистика-Н» | «КоТранс» | «Кондор-Транспорт» | «Юг Карго Сервис» |
| возможность доставки по требованию | - | + | + | + |
| удобство размещения заказа | только в офисе у менеджера | | офис, Интернет, телефон | офис, Интернет |
| возможность предоставления кредитов | - | - | - | - |
| возможность выбора способа доставки | + | - | - | - |

Возможность доставки по требованию на предприятии невозможна. Удобство размещения заказа оценивается отрицательно. На предприятии возможно оформить заказ только в офисе компании у менеджера. В то время как конкуренты «Юг Карго Сервис» и «Кондор-Транспорт» предлагают возможность оформить заказ по Интернету или по телефону.

Выбор способа доставки в компании ООО «Русмарин-Логистика-Н» по сравнению с конкурентами возможен, так как доставка груза у конкурентов осуществляется по утвержденным маршрутам, а в рассматриваемой компании клиент может сам выбрать маршрут, соответственно это повлияет на цену и время доставки. Кредит на перевозку не предоставляется ни в одной компании, но необходимо отметить, что в ООО «Русмарин-Логистика-Н» возможна полная оплата перевозки после доставки груза, но только для постоянных клиентов, что является конкурентным преимуществом, так как в остальных компаниях требуют полную оплату стоимости перевозки при отправке груза.

По результатам проведенного анализа представим итоговую таблицу 7.

Таблица 7 - Общая оценка эффективности логистических технологий доставки грузов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период анализа 2014-2016 годы | Оценка |
| 1) Издержки при выполнении транспортной функции | Возрастали значительными темпами, сокращая эффективность деятельности предприятия | - |
| 2) Время от получения заказа до доставки | Выполняется на 100 % | + |
| 3) Полнота выполнения заказа | Высокая | + |
| 4) Качество упаковки | Большинство оценок «отличное» и «хорошее», в динамике увеличилось | + |
| 5) Стабильность снабжения | Оценивается положительно, в динамике нестабильность сократилась | + |
| 6) Возможность доставки по требованию | Отсутствует | - |
| 7) Удобство размещения заказа | Оценивается отрицательно, возможно только в офисе | - |
| 8) Возможность предоставления кредитов | - | - |
| 9) Возможность выбора способа доставки | - | + |

Эффективность логистических технологий доставки грузов оценивается как выше средней, так как из девяти оцениваемых показателей пять получили положительную оценку и четыре отрицательную. У предприятия имеются резервы повышения эффективности логистических технологий доставки грузов.

Перевозка сборных грузов осуществляется по двум направлениям: Новороссийск-Москва и Новороссийск-Корея, так как перевозка именно по этим направлениям является востребованной и экономически целесообразной для самой компании.

Перевозка грузов осуществляется в контейнерах 20 и 40 фут. (таблица 8).

Таблица 8 - Техническая характеристика контейнеров для перевозки грузов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внешние размеры, мм | Внутренние размеры, мм | Двери, мм | Максимальный брутто, кг | Тара, Кг | Максимальная загрузка, кг | Грузовмести мость,м3 |
|  | | | | | | |
| 20 фут. 6096 x 2370 x 2591 | 5898 x 2352 x 2385 | 2343 x 2280 | 30480 | 2400 | 28080 | 33,1 |
| 40 фут. 12192 х 2438 х 2591 | 12022 х 2352 х 2385 | 2343 x 2280 | 32500 | 4000 | 30480 | 76,4 |
| 40 фут. Выс. 12192 х 2438 х 2895 | 12022 х 2352 х 2690 | 2343 x 2280 | 32500 | 4200 | 30480 | 76,4 |

Таким образом, перевозка сборных грузов - одно из основных направлений услуг компании «Русмарин-Логистика-Н». Такой вид доставки очень удобен и выгоден тогда, когда заказывать контейнер экономически невыгодно, т.е. когда нужно перевезти небольшую партию груза и при этом сроки доставки не критичны. Он основан на следующем принципе: малая партия груза объединяется с другими подобными партиями, следующими тем же маршрутом, и доставляется в составе сборного груза одним транспортным средством. Товар заказчика привозят на склад консолидации, где накапливают груз для заполнения 20-ти футового или 40-ка футового контейнера, это зависит от объемов груза и от размера грузовых мест. В данном случае заказчик оплачивает конкретное место, занимаемое его грузом «Русмарин-Логистика-Н» работает по заявке, которую можно оформить в офисе компании у менеджера, в ней находятся все необходимые для полноценной работы сведения. После ее получения сотрудники компании берут полный контроль над всем процессом перевозки, от общения с отправителями перед началом отправки, до ее логического завершения, то есть выдача груза конечному получателю.

2.3 Основные показатели и факторы, влияющие на формирование схемы распределения товаров ООО «Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск

Динамика основных показателей хозяйственно-экономической деятельности ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 гг. представлена в таблице 9. Данные, представленные в таблице 9, свидетельствуют о быстром расширении объемов деятельности компании. Так, значительно увеличилась выручка от продажи услуг:

в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 26571,5 тыс. руб. или на 50,2 %,

в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 57803,7 тыс. руб. или на 72,7 %.

Таблица 9 - Динамика основных экономических показателей ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение, тыс. руб. | |
|  |  |  |  | 2015/2014г | 2016/2015г |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 52901,2 | 79472,7 | 137276,4 | 26571,5 | 57803,7 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 38603,8 | 68020,6 | 117039,2 | 29416,8 | 49018,6 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 14297,4 | 11452,1 | 20237,2 | -2845,3 | 8785,1 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 20,5 | 247,7 | 911,5 | 227,1 | 663,9 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 1293,0 | 3142,9 | 3165,3 | 1849,9 | 22,4 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | - | 8556,9 | 17983,5 | - | 9426,6 |
| Налоговые активы, тыс. руб. | - | - | 303,9 | - | - |
| Налоговые обязательства, тыс. руб. | - | - | 1353,1 | - | - |
| Текущий налог на прибыль, тыс. руб. | 2065,5 | 2053,7 | 3266,8 | -11,9 | 1213,1 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 10959,4 | 6503,2 | 13667,4 | -4456,2 | 7164,2 |

Однако прибыль от продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 2845,3 тыс. руб. за счет значительного превышения затратного показателя (76,2 %) над выручкой от продаж (50,2 %). В 2016 г. прибыль от продаж увеличилась на 8785,1 тыс. руб. Себестоимость реализованных услуг в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г., но положительным фактором при этом явилось увеличение темпа роста выручки на 72,7 %.

Учитывая, что баланс компании составлен на определенную дату, может оказаться, что такое финансовое состояние возникло случайно и для компании легко поправимо. В этом случае проведем прогноз показателей, на основе которых установим, сможет ли предприятие восстановить свою платежеспособность в течение следующих 6 месяцев (таблица 10).

Таблица 10 - Коэффициенты, характеризующие платежеспособность ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Нормативное значение | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение | |
|  |  |  |  |  | 2016 от 2014 | 2016 от 2015 |
| Коэффициент текущей платежеспособности | больше 2 | 1,28 | 1,32 | 1,23 | -0,05 | -0,09 |
| Коэффициент критической платежеспособности | 0,5-1 | 0,43 | 0,42 | 0,44 | 0,01 | 0,02 |
| Коэффициент абсолютной платежеспособности | 0,2-0,5 | 0,04 | 0,03 | 0,01 | -0,03 | -0,02 |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности | больше 1 | - | 0,67 | 0,60 | 0,60 | -0,07 |

Норматив по коэффициенту восстановления платежеспособности установлен не менее 1,0, т. е., при расчетах он получился равным меньше 1,0, то это означает, что компания «Русмарин-Логистика-Н» не сможет улучшить платежеспособность в тече ние следующих 6 месяцев и первоначальная оценка не была случайной.

Проведем оценку вероятности банкротства в таблице 11.

Таблица 11 - 2-х факторная модель оценки вероятности банкротства ООО «Русмарин-Логистика-Н» за 2014-2016 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Значение коэффициента | -1,74 | -1,78 | -1,69 |
| Вероятность банкротства | Вероятность мала | Вероятность мала | Вероятность мала |

Вероятность банкротства рассчитаем на основе 2-х факторной модели оценки вероятности банкротства по формуле:

ВБ = , (1)

где ВБ - вероятность банкротства,

КТЛ - коэффициент текущей ликвидности, тыс. руб.,

ДО - долгосрочные обязательства, тыс. руб.,

КО - краткосрочные обязательства, тыс. руб.,

ВБ - валюта баланса, тыс. руб.

Если полученный коэффициент больше 0,3, то вероятность банкротства велика; если меньше (-0,3), вероятность банкротства мала, если равно нулю, то вероятность банкротства составляет 50 %. Так как значение коэффициента меньше минус 0,3, то вероятность банкротства мала.

Издержки транспортировки (транспортные расходы) складываются из затрат на перемещение грузов между географически разобщенными объектами и расходов на управление запасами в пути и их содержание.

Коэффициент отдачи издержек транспортировки рассчитывается по формуле:

А = Овр / Итр, (2)

где а - коэффициент отдачи издержек транспортировки,

Овр - выручка от продаж,

Итр - издержки транспортировки.

а 2014 = 52901,2 / 9042,9 = 5,85,

а 2015 = 79472,7 / 19968,0 = 3,98,

а 2016 = 137276,4 / 34063,6 = 4,03.

Коэффициент рентабельности издержек транспортировки рассчитывается по формуле:

b = П / Итр, (3)

где b - коэффициент рентабельности затрат на закупки;

П - прибыль от продаж;

Итр - издержки транспортировки.

b 2014 = 14297,4 / 9042,9 = 1,58,

b 2015 = 11452,1 / 19968,0 = 0,57,

b 2016 = 20237,2 / 34063,6 = 0,59.

Интегральный показатель эффективности использования затрат на закупку рассчитывается по формуле (4):

, (4)

где Jу - интегральный показатель эффективности;

а - коэффициент отдачи издержек транспортировки;

b - коэффициент рентабельности издержек транспортировки.

Jу 2014 = 3,04,

Jу 2015 = 1,51,

Jу 2016 = 1,54.

Затратоотдача снизилась на 31,1 %. Какого бы высокого мнения ни придерживалось руководство данного предприятия о своей деловой активности на рынке, приведенный коэффициент отдачи издержек транспортировки говорит сам за себя: неиспользованный резерв очень большой.

Аналогичная тенденция прослеживается в оценке рентабельности издержек транспортировки. Рентабельность издержек транспортировки сократилась в динамике на 62,7 %.

Общая эффективность управления предприятием сократилась на 49,3 %.

Таким образом, логистическая система предприятия «Русмарин-Логистика-Н» организована так, что его общие издержки при выполнении транспортной функции возрастали значительными темпами, сокращая эффективность деятельности предприятия.

Оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия свидетельствует, что объемы реализации транспортных услуг в 2016 году расширяются, что является положительным фактором в хозяйственной деятельности предприятия «Русмарин-Логистика-Н».

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что в компании «OOO «Русмарин-логистика-Н»» существует ряд проблем и слабых мест в управлении. Для того, что бы наладить работу следует разграничить функции между отделами, создав специальные совместные рабочие группы; необходимо проводить обучение новых сотрудников, внедрить систему наставничества и ужесточить штрафную систему; необходима отладка системы с клиентами, так как это повлечет за собой экономию времени выполнения складских операций, в частности по приемке и отгрузке товара; необходимо формализовать и прописать все существующие бизнес-процессы на предприятии; необходимо тщательнее обучать складской персонал с принципами работы терминалов WMS, чтобы предотвратить ошибки.

. Проблемы и пути совершенствования управления распределением в ООО «Русмарин-Логистика-Н» г. Новороссийск

Любая экономическая деятельность, любое развитие среднего и крупного бизнеса будет невозможным без грузоперевозок. Перевозки грузов - это та сфера, которая объединяет производителей и потребителей, заказчиков и исполнителей. Для потребителей услуг всегда важен лишь конечный результат. Никакой сервис, никакие достижения не украсят имидж компании, если она не выполняет свои обязательства по договорам. Грузовые перевозки сегодня это такая область, в которой непозволительно останавливаться на достигнутом, иначе конкуренты вырвутся вперёд. Грузоперевозки регулярно требуются коммерческим, торговым, строительным, сельскохозяйственным и производственным структурам для расширения бизнеса.

Одним из важнейших направлений работы Минтранса России является совершенствование работы автомобильных пунктов пропуска в части сокращения непроизводительных простоев автотранспортных средств на границе, которые приводят к росту затрат на услуги по доставке грузов автомобильным транспортом и препятствуют развитию международной торговли. Учитывая специфику автомобильного транспорта, скорость перемещения грузов приобретает весьма важную роль и сказывается на цене товара. К сожалению, в настоящее время непроизводительные простои, в том числе при пересечении границы, составляют порядка 30-40% от общего срока доставки груза.

Такая проблема не обошла стороной OOO «Русмарин-логистика-Н». Во время прохождения транспорта груз простаивает при прохождении таможенных границ, вследствие этого, количество сделанных рейсов за месяц снижается, что приводит к снижению прибыли компании.

Воровство перевозимого груза - проблема многих транспортных компаний.

Повышение преступности, как следствие повальной безработицы и безысходности, царящей среди населения, приводит и к повышению количества ограблений на дорогах. С другой стороны, сложные социальные условия привели к повышению мошенничества, возникновению фиктивных фирм, которые выдают себя за перевозчиков и т.д.

Клиенты перевозчиков в условиях изменения рынка. При всех негативных изменениях на рынке грузоперевозок, наблюдаемых в последнее время, ожидается, что тарифные ставки на грузоперевозки будут пересматриваться не реже, чем раз в два месяца. В среднем из-за снижения объемов заказов цены упали на 5-10%. Однако специалисты прогнозируют возможное повышение стоимости прямых грузоперевозок. Такой прогноз возникает из факта дефицита обратных загрузок. Дефицит обратных загрузок вызван общим снижением объемов импортируемых грузов и, соответственно, уменьшением количества импортных товаров.

С целью обеспечения эффективной реализации стратегии оптимизации затрат в OOO «Русмарин-логистика-Н» рекомендуется внедрение контроллинга.

На начальной стадии внедрения контроллинга в процессе финансового управления в OOO «Русмарин-логистика-Н» достаточно будет закрепление функций контроллинга по близким экономическим назначениям отделами предприятия, формирования рабочей группы по выполнению заданий контроллинга из числа сотрудников, наделенных соответствующими должностными полномочиями. Такой подход к внедрению контроллинга позволит перебороть психологический барьер, а также получить достаточное представление о результативности управления денежными потоками на предприятии при минимальных расходах финансовых и трудовых ресурсов.

Следующий этап предусматривает разработку и утверждение регламента контроллинга финансовых рисков: процедур составления, передачи, обработки и анализа исходной информации, согласования направлений регулирования и оценки результативности контроллинга.

Основное назначение регламента контроллинга заключается в обеспечении возможности контролировать ход выполнения операций контроллинга финансовых рисков по критериям сроков, достоверности и полноты отражения отчетной информации.

Четкий организационный и часовой регламент контроллинга позволяет создать предпосылки для разграничений ответственности, контроля и стимулирования выполнения процедур контроллинга финансовых рисков предприятия.

Следующим этапом организации контроллинга финансовых рисков предприятия является составление графика документооборота, который предусматривает: определение состава входных и исходных документов; маршрутизацию документооборота; анализ качества организации документооборота. Такая структуризация рассмотренного этапа обусловлена подходом к определению документооборота как к системе нескольких аналитических элементов: маршруту, документопотока и информационного объекта. При этом маршрут являет собой совокупность подразделений и должностных лиц, через которые последовательно проходит документ.

Состав входных и исходных документов в системе контроллинга определяется информационными потребностями сотрудников предприятия в содержании и формах получения информации.

Маршрутизация документопотока предусматривает разработку графика документооборота в системе контроллинга. Базовыми документами для маршрутизации документопотока разработаны на предыдущих этапах графики выполнения комплекса работ контроллинга, что определяет сроки выполнения работ, и положения о разграничении ответственности за реализацию процедур контроллинга, что определяет маршрут документопотока.

В качестве критериев оценки оптимальности можно выделить: соответствие документопотока поставленному заданию; управляемость документооборота; существование единственного депозитария со структурированной информацией; тематическую направленность каждого документа; соответствие периода потребности в документе периодичности документопотока; соответствие возможностей поиска документа особенностям потребности в нем.

Как видно из графика документооборота, в процессе контроллинга OOO «Русмарин-логистика-Н» будут активно участвовать сотрудники юридического и финансового отделов, отдела логистики и отдела сбыта.

Основные процедуры контроллинга должны быть распределены между:

сотрудниками финансового отдела, которые формируют информационный массив контроллинга денежных потоков предприятия;

аналитиком службы контроллинга, что производит обработку информации и формирование прогноза эффективности управления денежными потоками;

менеджером по контроллингу, что исследует результаты контроллинга, формирует отчет о существующих и возможных проблемах в управлении финансовыми ресурсами предприятия, а также разработку проектов регулирования движения денежных потоков предприятия;

начальником службы контроллинга, что осуществляет координацию процесса контроллинга и предоставляет результаты руководству предприятия.

Преодоление психологического сопротивления сотрудников предприятия нововведением из организации контроллинга требует разработки и внедрения системы мотивации выполнения процедур контроллинга на следующем этапе организации контроллинга. В данном аспекте мотивация рассматривается как побуждение ответственных сотрудников к активной трудовой деятельности для достижения целей контроллинга.

Заключительным этапом организации контроллинга является автоматизация данного процесса. Основной целью данного этапа является получение оперативной информации относительно хода реализации операций контроллинга каждым структурным подразделением для оперативного реагирования на непредвиденные ситуации.

Результатом контроллинга является формирование информации для анализа и принятия управленческих решений, разработки и оценки вариантов регулирования движения денежных потоков, параметров управления денежными потоками и координации принятия управленческих решений.

Обобщение аналитической информации для принятия управленческих решений и их координации осуществляется на основе обратной информационной связи. Исходной информацией контроллинга является: отчет об управлении денежными потоками, справках о существующих и возможных проблемах в результативности предприятия, прогнозном отчете о сценариях влияния факторов среды на результаты финансово-экономической деятельности предприятия.

Сотрудники фирмы OOO «Русмарин-логистика-Н» указывают на обслуживание клиентов как на одну из главных проблем в их деятельности. Отвечая на вопрос: "В чем основные причины проблем, связанных с обслуживанием клиентов?" - специалисты предприятия отвечали следующим образом (приведены факторы, имеющие отношение к логистическому обслуживанию и в убывающем порядке):

) снижение уровня платежеспособности потребителей;

) повышение стоимости ресурсов (сырье, энергию, транспорт);

) рост конкуренции снижение объемов производства у потребителей продукции;

) нехватка оборотных средств и недостаточный уровень государ-ственной поддержки;

) высокая себестоимость предоставляемого обслуживания;

) недостаточный уровень логистического менеджмента предприятия;

) высокие затраты на предоставление логистического обслуживания;

) недостаточный уровень качества предоставляемого обслуживания;

) недостаточный уровень квалификации логистического персонала.

Таким образом, основные проблемы логистического обслуживания специалисты предприятия усматривают во внешних неблагоприятных условиях, с их субъективной точки зрения, предъявляются претензии к системе логистического менеджмента предприятия (ответ 6), отмечается высокая стоимость обслуживания и конкуренция со стороны систем обслуживания других предприятий и т.п. Однако внутренние причины проблем логистического обслуживания расположились во второй половине перечня, причем уровень квалификации логистического персонала занимают последнее место, а недостаточный уровень качества обслуживания клиентов и его несоответствие совершенным требованиям также считаются важными причинами проблем логистического обслуживания. Перечисленные причины проблем логистического обслуживания, в основном, являются субъективными. Объективной причиной является недостаточный уровень предоставляемого потребителям обслуживания.

Систематизация полученной информации и анализ логистических процессов на предприятии «OOO «Русмарин-логистика-Н»» позволили выявить основные проблемы в логистической деятельности: перегруженность некоторых отделов, выполнение несвойственных им функций, в том числе проведение инвентаризации отделом информационного сопровождения; общий уровень обучения, работоспособности и культуры складского персонала достаточно низок; не со всеми клиентами налажена система электронного документооборота; не все процессы на предприятии задокументированы; очень много «пропавших, неучтенных» грузов на складе, так называемых «лостов» (это вызвано невнимательным и халатным отношением приемосдатчиков к внесению товаров в систему WMS и ошибками, которые они при этом допускают).

Для внедрения управленческих решений, направленных на сокращение расходов необходимо выявить резервы производственного и ресурсного потенциала предприятия. Выявление производственных и ресурсных резервов предприятия поможет сократить расходы, способствовать расширению объемов производства и улучшению общего финансового состояния предприятия. Использовать эти резервы можно с помощью следующих вариантов решений.

Каждое предложение должно быть экономически обосновано и для того, чтобы окончательно определиться с принятием того или иного решения, следует установить объем финансовых ресурсов для их реализации и сравнить их с имеющимися средствами предприятия.

Заключение

В заключении подведем итог вышесказанному. На современном этапе развития рыночного хозяйства в России значительная часть предприятий, стремится строить свою деятельность на основе логистики, чтобы достигать свои рыночные цели с минимальными затратами времени и ресурсов. Учитывая темпы роста отечественной экономики, очевидным становится тот факт, что с течением времени возникнет необходимость использования новейших логистических технологий современными предприятиями. В жесткой конкурентной среде возникает интерес сохранить конкурентоспособность при постоянных изменениях в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов, что вынуждает непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Но для этого во многих случаях не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения, что диктует необходимость обращения за помощью к квалифицированным консультантам или компаниям, специализирующимся на предоставлении консалтинговых услуг, и, в частности, - на логистическом консалтинге.

По систематизации полученной информации и анализе логистических процессов в компании ООО «Русмарин-логистика-Н» были выявлены основные проблемы и сформулированы предложения по улучшению работы предприятия и повышению эффективности логистической деятельности:

. Перегруженность некоторых отделов, выполнение ими несвойственных им функций, в том числе проведение инвентаризации отделом информационного сопровождения. Отсутствие по факту контрольно-ревизионного отдела.

Данную проблему можно исправить путем разграничения функций между отделами, либо путем создания специальных совместных рабочих групп. Необходимо также набрать персонал в контрольно-ревизионный отдел, чьи функции на данный момент частично выполняют сотрудники отдела информационного сопровождения.

. Общий уровень обучения, работоспособности и культуры складского персонала достаточно низок. В связи с этим возникают проблемы с клиентами из-за простоя транспортных средств ожидающих разгрузки. Также не хватает рабочей силы в результате не рационального распределения рабочего времени и мест.

Необходимо проводить обучение новых сотрудников, внедрить систему наставничества и ужесточить штрафную систему.

. Не со всеми клиентами налажена система электронного документооборота.

В этом случае необходима отладка системы с клиентами, так как это повлечет за собой экономию времени выполнения складских операций, в частности по приемке и отгрузке товара.

. Не все процессы на предприятии задокументированы, отсутствуют части инструкций. Это, в свою очередь, осложняет работу персонала, что приводит к временным простоям и затрате лишних ресурсов и времени на исправление ошибок.

Следовательно, необходимо формализовать и прописать все существующие бизнес-процессы на предприятии.

. Очень много «пропавших, неучтенных» грузов на складе, так называемых «лостов». Это вызвано невнимательным и халатным отношением приемосдатчиков к внесению товаров в систему WMS и ошибками, которые они при этом допускают. Контрольно-ревизионный отдел не справляется с объемами потерянных грузов.

Необходимо тщательнее обучать складской персонал с принципами работы терминалов WMS, чтобы предотвратить ошибки, а также внушить сотрудникам, что нужно внимательнее относиться к своим обязанностям.

. Недостатки работы системы управления складом (WMS), такие как зависание и слишком медленная обработка заявок. Необходимо совершенствовать систему.

Исходя из всего выше перечисленного, можно сделать вывод, что в компании OOO «Русмарин-логистика-Н» существует ряд проблем и слабых мест в управлении. Для того, что бы наладить работу на складском терминале, необходимо больше внимания уделять управлению человеческими ресурсами, что в свою очередь, поможет сократить и предотвратить возможные конфронтации с клиентами. Также необходимо прописать четкие должностные инструкции и формализовать все бизнес-процессы предприятия. Не мало важно соблюдать правила работы с клиентами, в том числе, что касается документооборота и своевременных приемок и отгрузок товаров. Все перечисленные предложения, в той или иной степени, могут способствовать повышению эффективности логистических процессов и всей деятельности компании в целом.

Список использованных источников

1. Аникин Б.А. Логистика: учеб.пособие / Б.А. Аникин. - М.: Инфра-М, 2012. - 368 с.

. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: монография / Дж. Доналд Бауэрсокс. - М.: Олимп-Бизнес, 2011. - 522 с.

. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений / А.М. Гаджинский. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 244 с.

. Гаджинский А.М. Основы логистики: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М.: Маркетинг, 2013. - 741 с.

. Гайдаенко А. Логистика: учебник / А. Гайдаренко. - М.: Кнорусс, 2012. - 641 с.

. Гаррисон А. Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок: учебник / А. Гаррисон. - М.: Дело и сервис, 2013. - 648 с.

. Григорьев М.Н. Логистика: учеб. пособие / М.Н. Григорьев. - М.: Гардарики, 2012. - 411 с.

. Доналд У. Логистика. Управление цепью поставок: практическое пособие / У. Доналд. - М.: МГУ-ДАНА, 2016. - 504 с.

. Дыбская В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская. - М.: Эксмо, 2012. - 944 с.

. Евтодиева Т.Е. Современные условия реализации логистики: научная статья / Т.Е. Евтодиева // Вестник Астраханского государственного технического университета, 2011.

. Зуева О.Н. Реверсивная логистика в управлении запасами: научная статья / О.Н. Зуева // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2012.

. Калентеев С.В. О проблемах терминологии современной логистики в РФ: научная статья / С.В. Калентев, Ю.Г. Кузменко // Вестник Южно-Уральского государственного университета, 2012.

. Канке А.А. Основы логистики: учеб. пособие / А.А. Канке. - М.: КноРус, 2013. - 576 с.

. Кархова И.Ю. Современные тенденции и проблемы развития международной логистики в России и за рубежом: научная статья / И.Ю. Кархова // Российский внешнеэкономический вестник, 2013.

. Кузьбожев Э.Н. Логистика: учеб. пособие / Э.Н. Кузьбожев. - М.: КНОРУС, 2014. - 345 с.

. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: монография / К. Лайсонс. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 798 с.

. Ландсман А.Я. Сервисная инфраструктура в транспортной логистике: научная статья / А.Я. Ландсман // Транспортное дело России, 2011.

. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика: учеб.пособие / Г.Г. Левкин. - М.: Феникс, 2012. - 221 с.

. Линдерс Р. Логистика. Управление снабжением и запасами: монография / Р. Линдерс. - СПб.: Полигон, 2014. - 120 с.

. Липовский В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций: монография / В. Липовский. - М.: Эльга, 2016. - 260 с.

. Миротин Л.Б. Логистика интегрированных цепочек поставок: учебник Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2016. - 456 с.

. Неруш Ю.М. Логистика в схемах и таблицах: учеб.пособие / Ю.М. Неруш. - М.: Велби, 2012. - 289 с.

. Неруш Ю.М. Логистика: учебник для ВУЗов / Ю.М. Неруш. - М.: МГУ-ДАНА, 2012. - 420 с.

. Новиков О.А. Коммерческая логистика: учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2016. - 450 с.

. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь / А.Н. Родников. - М.: Экономика, 2014. - 522 с.

. Смехов А.А. Основы транспортной логистики: монография / А.А. Смехов. - М.: Транспорт, 2015. - 197 с.

. Степанов В.И. Логистика: учебное пособие / В.И. Степанов. - М.: Проспект, 2012. - 136 с.

. Тебекин А.В. Логистика: учебник / А.В. Тебекин. - М.: Дашков и К, 2014. - 356 с.

. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций: монография / А. Харрисон. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2015. - 368 с.

. Черновалов А.В. Склад и логистика. - М.: Издательство Гревцова, 2012. - 360 с.

. Черняк И.С. Логистика: склад и сервис: научная статья / И.С. Черняк // Известия Иркутской государственной экономической академии, 2014.

. Шехтер Д. Основы логистики: учебник для вузов / Д. Шехтер, В. Щербаков. - СПб.: Питер, 2013. - 257 с.

. Шилько И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики: научная статья / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования, 2013.

. Широкова А.В. Особенности современного аутсорсинга в логистике: научная статья / А.В. Широкова // Известия Тульского государственного университета, 2014.

. Щербакова Т. С. Логистика: учеб.пособие / Т.С. Щербакова - М.: РУДН, 2013. - 258 с.

. Якунина Ю.С. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России: научная статья / Ю.С. Якунина, И.Ю. Окольнишкова // Вестник Южно-Уральского государственного университета, 2014.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)