

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

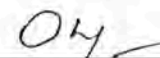
по производственной технологической практике

Студент
группы ММН-23-СУ1




С.С. Гончаров

Руководитель
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Руководитель департамента по
управлению
морскими каботажными
сервисами филиала



Р.Г. Шолохов

Владивосток 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на учебную ознакомительную практику

Студент: Гончаров Степан Сергеевич

Группа: ММН-23-СУ1

Тема исследования: Методический инструментарий управления логистическими операциями в условиях цифровой экономики

Срок сдачи: 25.01.2025 г.

Содержание отчета по производственной технологической практике:

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

1. Краткая информация о деятельности организации (история развития, виды деятельности, основные деловые партнеры, целевые рынки и конкуренты, стратегические цели и миссия, основные экономические показатели деятельности в динамике за 3 года) (ПКВ-1)

2. Индивидуальное задание в соответствии с выбранной темой (ПКВ-1)

9 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией.

Заключение. Сделать вывод по результатам исследования (ПК-1)

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций) Составить список литературы, включающий учебную литературу, профессиональные базы данных и профессиональные Интернет-ресурсы.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент кафедры ЭУ

Недолужко О.В.

Задание получил:

«30» 10.2024 г.

Гончаров С.С.

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

Руководитель департамента по управлению

морскими каботажными сервисами филиала

ООО «Феско Интегрированный Транспорт»

в г. Владивостоке



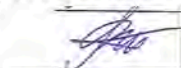
Шолохов Р.Г.

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ


Студент Гончаров Степан Сергеевич
Кафедра экономики и управления гр. ММН-23-СУ1



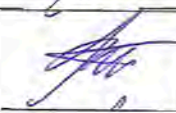

Руководитель практики Недолужко Ольга Вячеславовна

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

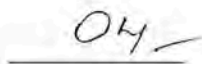


ФИО уполномоченного лица
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен  Гончаров С.С.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	05.11.2024	
	Инструктаж по технике безопасности	05.11.2024	
2. Основной 3. Заключительный	Обработка и систематизация фактического и литературного материала	05.11.2024-30.11.2024	
	Структурирование информации	02.12.2024-28.12.2024	
	Подготовка и сдача отчета	13.01.2025-25.01.2025	ОЧ

Руководитель учебной практики
канд. экон. наук, доцент, доцент



Недолужко О.В.

Студент-практикант



Гончаров С.С.

Руководитель практики от профильной организации
Руководитель департамента по управлению морскими каботажными сервисами филиала ООО «Феско Интегрированный Транспорт» в г. Владивостоке



Шолохов Р.Г.

Отзыв-характеристика

Студент 2 курса кафедры экономики и управления ВВГУ Гончаров Степан Сергеевич с 13.01.2025 по 25.01.2025 прошел производственную технологическую практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в ООО «Феско Интегрированный Транспорт». В период практики выполнял обязанности сотрудника на полную ставку штатного расписания на должности «Ведущий Эксперт».

За время прохождения практики Гончаров Степан Сергеевич продемонстрировал отличный уровень теоретической подготовки, умение применять, использовать и распоряжаться в рамках своих трудовых обязанностей знаниями, полученными в университете, для решения поставленных перед ним практических задач.

Работа сотрудника Гончарова Степана Сергеевича заслуживает положительной оценки.

Руководитель практики от профильной организации
Руководитель департамента по управлению
морскими каботажными сервисами филиала
ООО «ФИТ» в г.Владивостоке



Шолохов Р.Г.

Содержание

Введение	3
1 Краткая информация о деятельности предприятия	6
1.1 История развития	6
1.2 Виды деятельности	7
1.3 Основные деловые партнеры	9
1.4 Целевой рынок и конкуренты	10
1.5 Стратегические цели и миссия	19
1.6 Основные экономические показатели деятельности	29
2 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией	41
2.1 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации	41
2.2 Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией	54
Заключение	56
Список использованных источников	57
Приложение 1	60

Введение

Преобразования мировой экономической системы в последнее время не обходятся без использования, интеграции цифровых устройств, информационно-цифровых технологий, онлайн-платформ, новых технологических методов ведения бизнеса. В данной работе рассматриваются методы цифровизации логистических операций, тенденции рынка по интеграции информационных технологий в транспортно-логистическую отрасль. В работе характеризуются основные и наиболее актуальные способы цифровой трансформации логистических операций.

Цифровизация логистических операций является одним из способов внедрения инноваций в транспортную отрасль. Этот способ заключается в том, что цифровизация логистических процессов должна давать следующие результаты: сокращение общих затрат на логистику, рост качества обслуживания секторов B2B, B2C, постепенное формирование полностью или почти полностью автоматизированного управления логистическими операциями, снижение трудозатрат и времязатрат на реализацию логистической операции от начала перевозки и до конца, повышение производительности логистических компаний.

Транспортно-логистическая отрасль в Российской Федерации является одним из ключевых элементов развития и стабильности экономики. Повсеместно внедряется искусственный интеллект, технологии «блокчейн», нейросети, дополненная реальность. Традиционный бизнес, устаревшие модели ведения организационной деятельности сменяются гибкостью, мобильностью, удобством новых платформ и цифровых технологий.

Внедрение цифровых технологий, оптимизация процессов, автоматизация, упрощение способов получения конечного результата обоснованы стратегической необходимостью адаптации к новым условиям рынка.

Рынок транспортной логистики некоторое время считался достаточно консервативным в области цифровизации и внедрения информационных технологий, но современные тенденции рассматриваемого рынка демонстрируют обратное.

Крупные и новые предприятия и организации на рынке анализируют потенциальные возможности внедрения цифровых технологий, преобразования бизнес-структур и способов ведения бизнеса с помощью информационных технологий и подмечают положительные перспективы развития цифровой логистики.

Внедряются цифровые способы заключения договоров, документы подписываются через электронно-цифровые подписи, документооборот осуществляется с помощью электронного обмена. Создаются мобильные версии сайтов логистических компаний, личные кабинеты транспортных компаний, электронные калькуляторы для расчета стоимости грузоперевозки, электронные способы подачи заявок и их обработки сотрудниками логистической компании.

Таким образом, формируется так называемая цифровая логистика, в которой поиск, хранение, использование информации, передача данных, оптимизация маршрутов в процессе реализации грузоперевозок производятся за счет передовых цифровых технологий.

Целью данного исследования является расширение профессиональных знаний, полученных в процессе обучения, и формирование практических навыков ведения самостоятельной научно-исследовательской работы в области стратегического управления и риск-менеджмента, а также в составе научного коллектива.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- осуществить краткий анализ деятельности и основных показателей предприятия;
- провести анализ существующих бизнес-процессов внутри транспортной компании ООО «ФИТ»;
- провести связь между актуальными бизнес-процессами в организации;
- предложить возможные пути совершенствования изученных бизнес-процессов организации.

Объектом исследования является транспортно-логистическая компания.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения как между участниками транспортно-логистического рынка, так и внутри транспортных компаний, в условиях цифровой экономики.

Для решения поставленных выше задач были применены следующие методы научного исследования:

- анализ;
- сравнение;
- обобщение;
- постановка проблемы;
- экспертные оценки;
- прогнозирование.

Научная проблема, решаемая в рамках исследования, заключается в том, что существующий методический инструментарий не позволяет в полной и достаточной мере управлять логистическими бизнес-процессами и операциями с учетом специфики и особенностей цифровизации экономики.

Научные и практические подходы по управлению логистическими операциями в условиях цифровой экономики не всегда способны решить возникающие перед ними задачи, особенно в условиях быстро трансформирующейся экономической системы. Кроме того, современные научные подходы не всегда успевают за темпами развития цифровой логистики и не отвечают актуальным тенденциям.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что существующие подходы и методические инструменты к управлению логистическими операциями в цифровой экономике не отвечают всем актуальным запросам и требованиям современного рынка. Развитие существующего методического инструментария к управлению логистическими операциями с учетом специфики цифровой экономики позволит осуществлять более эффективное управление транспортно-логистическими операциями.

1 Краткая информация о деятельности предприятия

1.1 История развития

История ООО «Феско Интегрированный Транспорт» (далее ООО «ФИТ») началась 25 апреля 1880 года, когда во Владивостоке было учреждено представительство русского морского судоходного общества «Добровольный флот». В этот день пароход «Москва», пройдя путь из Одессы, вошел в бухту Золотой Рог и были открыты регулярные товарно-пассажирские рейсы между европейской частью и Дальним Востоком России:

- 1880 год: создание агентства «Добровольный флот» во Владивостоке;
- 1935 год: Компания переименована в Государственное Дальневосточное морское пароходство;
- 1971 год: запуск перевозок контейнерных грузов;
- 1973–1990 годы: крупнейшая транспортная компания страны;
- 1991 год: зарегистрировано государственное предприятие «Дальневосточное морское пароходство»;
- 1992 год: преобразование государственного предприятия в акционерное общество;
- 2003 год: покупка ООО «Дальрефтранс», выход в сегмент перевозок грузов в рефрижераторных контейнерах;
- 2006 год: покупка ООО «Фирма «Трансгарант», выход в сегмент управления железнодорожным подвижным составом;
- 2008 год: приобретение ПАО «Владивостокский морской торговый порт»;
- 2011–2012 годы: переход к управлению активами по видам бизнеса. Компания «ФЕСКО Интегрированный Транспорт» становится единым интермодальным оператором Группы. Превращение судоходного бизнеса ООО «ФИТ» в опору линейно-логистического дивизиона;
- 2015 год: сформирована контейнерная терминальная сеть, включая Новосибирск, Хабаровск, Томск и Владивосток;

– 2016 год: появление в линейке услуг ООО «ФИТ» проектной логистики и комплексных решений сегмента 3PL. Оптимизация железнодорожных активов, парк Группы теперь состоит преимущественно из фитинговых платформ;

– 2017 год: запуск проекта ООО «ФИТ» Fast Forward, существенно сократившего среднее время доставки грузов из стран Юго-Восточной Азии в Москву.

– 2019 год: развитие транзитных сервисов из Азии в Европу. Начинает работать личный кабинет клиента MY.ООО «ФИТ». Расширение регулярных железнодорожных маршрутов до 45 направлений;

– 2020 год: владивостокский морской торговый порт стал крупнейшим портом России по контейнерообороту. Количество регулярных железнодорожных маршрутов увеличилось до 50;

– 2021 год: портфель активов ООО «ФИТ» пополнился тремя судами, организованы 11 новых сервисов в импортном, экспортном и внутрироссийском направлениях;

– 2022 год: открыты представительства в Казахстане и Узбекистане, запущены продукты ООО «ФИТ» Air и ООО «ФИТ» Flexi, а также регулярные линии из Новороссийска в Турцию и из Владивостока в порты Вьетнама;

– 2023 год: организованы морские сервисы на маршруте Deep Sea из портов Китая и Индии в Санкт-Петербург и Новороссийск, а также первая каботажная линия ООО «ФИТ» на Балтике. Флот Группы пополнили восемь судов, парк контейнеров достиг рекордных 170 тыс. TEU и почти 5 тыс. рефрижераторных контейнеров;

1.2 Виды деятельности

Краткая характеристика организации. Расположение: Москва, Российская Федерация.

Основные виды деятельности: Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 50.20:

- деятельность морского грузового транспорта;
- деятельность морского пассажирского транспорта;
- аренда морских судов заграничного и каботажного плавания для перевозки грузов с экипажем;

– деятельность по оказанию маневровых услуг судами заграничного и каботажного плавания;

– деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;

Масштабы деятельности: Более 5 000 сотрудников по данным на 2022, 29 судов в управлении, более 135 тысяч единиц контейнерный парк, выручка на 2022 в млн.руб: 162 639.

Большая часть операций Группы сосредоточена на Дальнем Востоке России, что позволяет ООО «ФИТ» получать дополнительные преимущества от участия в динамично растущих объемах торговых операций между Россией и странами Азии.

ООО «ФИТ» является лидером контейнерных перевозок через Дальний Восток РФ: по внешнеторговым морским линиям в страны Азии и обратно, по каботажным морским линиям, по железной дороге. Данные взяты с официального сайта ООО «ФИТ» [1]

Кредитный рейтинг: Рейтинговое агентство «Эксперт РА», Рейтинг «АА», Прогноз: «Стабильный», дата внесения: 27.12.2024 г.

Увеличение вместимости существующих каботажных линий на Дальнем Востоке: +5 % — рост перевозок в 2023 году.

Объем каботажных перевозок увеличился на 24 % и составил 105 тыс. TEU.

Группа достигла рекордных объемов перевалки контейнерных грузов в порту Владивосток за всю его историю, контейнерооборот вырос до рекордного уровня 859 тыс. TEU. ВМТП уже четыре года подряд удерживает лидерство по контейнерообороту в России.

В состав ООО «ФИТ» входят пять операционных дивизионов: линейно логистический, портовый, железнодорожный, морской и топливный.

Модель работы ООО «ФИТ» основана на глубокой интеграции бизнес дивизионов, которая обеспечивается управляющей компанией и общим центром обслуживания, входящими во внедивизиональную группу. Такая архитектура

бизнеса позволяет предлагать уникальные логистические решения нашему клиенту, сопровождая процесс перевозки на всем пути следования.

Диверсифицированные активы и управленческие функции, объединенные в единую услугу для клиента, не только создают надежный фундамент при волатильности рынка, но и позволяют ежегодно увеличивать финансовые и операционные результаты, оставаясь лидерами в транспортной отрасли.

1.3 Основные деловые партнеры

ООО «ФИТ» – одна из крупнейших транспортнологистических компаний России с активами в сфере портового, железнодорожного и интегрированного логистического бизнеса. Диверсифицированный портфель активов ООО «ФИТ» позволяет осуществлять доставку грузов «от двери до двери» и контролировать все этапы интермодальной транспортной цепочки.

Большая часть операций ООО «ФИТ» сосредоточена на Дальнем Востоке, что позволяет Компании получать дополнительные преимущества от участия в динамично растущих объемах торговых операций между Россией и странами Азии.

ООО «ФИТ» является лидером контейнерных перевозок через Дальний Восток России по внешнеторговым морским линиям в страны и из стран Азии, по каботажным морским линиям и по железной дороге, а также крупнейшим портовым контейнерным оператором Дальневосточного региона России.

Исходя из вышесказанного, у ООО «ФИТ» множество деловых партнеров, начиная с малого, среднего бизнеса, мелких экспедиторских компаний, индивидуальных предпринимателей и заканчивая государственными корпорациями, крупным бизнесом, государственными структурами, органами и так далее.

Выделить стоит в первую очередь госкорпорацию «Росатом», в контур управления которой входит вся группа ООО «ФИТ». Таким образом, на момент 2025 «Росатом» - это ключевой партнер ООО «ФИТ» по вопросам стратегического развития, целей и деятельности компании.

Из не менее важных партнеров можно выделить государственные ведомства, такие как Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральная таможенная служба, ОАО «РЖД», Российский экспортный центр и другие.

ООО «ФИТ» является активным участником следующих объединений бизнеса:

- Ассоциация морских торговых портов;
- Ассоциация Партнеров по Координации Использования Северного Морского Пути;
- Ассоциация международных автомобильных перевозчиков;
- Международный Координационный совет по трансъевразийским перевозкам (КСТП);
- Российская ассоциация экспедиторских и логистических организаций;
- Российская палата судоходства;
- Союз операторов железнодорожного транспорта.

К другим основным деловым партнерам можно отнести:

- Все крупные транспортные и экспедиторские компании России.
- Страны АТР, страны Африканского континента.
- Отдельно один из основных партнеров – Китай.
- Международные транспортные корпорации.
- Производители контейнерного оборудования, порталных кранов и другого оборудования для осуществления транспортной деятельности.
- Судостроительные верфи.

1.4 Целевой рынок и конкуренты

Мировая экономика в 2023 году развивалась на фоне сочетания восстановительного роста с чередой макроэкономических потрясений, вызванных перестройкой цепочек добавленной стоимости и соответствующими действиями национальных правительств, и характеризовалась продолжающимся повышением стоимости жизни во всем мире.

По данным Росстата За 2023 год внутренний валовый продукт Российской Федерации показал рост на 3,6 %, где основной вклад внесло конечное потребление домохозяйств, а индекс потребительских цен вырос на 7,4 % в сравнении с прошлым годом. Данные использованы из годового отчета ООО «ФИТ» за 2023 год [2].

А уже в первом полугодии 2024 рост экономики, то есть ВВП, составил 4,6%, что является достаточно хорошим показателем для экономики России

Незначительное снижение общего грузооборота обусловлено снижением оборота на трубопроводном и воздушном видах транспорта, что частично компенсируется ростом автомобильного грузооборота на 22 %. Наибольшая волатильность наблюдается у индекса цен промышленной продукции, что обусловлено вынужденным желанием предприятий наращивать запасы из-за изменения международной логистики и продолжающегося построения торговых отношений на новых рынках. На протяжении всего года сохранялся профицит торгового баланса – экспорт превышал импорт.

Изменения профицита указывают на то, что торговля адаптируется, происходит стабилизация логистических и платежных маршрутов.

Суммарный товарооборот Российской Федерации составил 710,1 млрд долл. США, снизившись на 137,6 млрд долл. США относительно 2022 года. Изменилась география поставок: экспорт в страны Европы снизился на 68 %, до 85 млрд долл. США, произошла частичная переориентация на рынки стран Азии. Основным торговым партнером в странах Азии остался Китай, на который пришлось 42 % экспортной и 59 % импортной торговли. В 2023 году товарооборот с Китаем увеличился до рекордных 240 млрд долл. США. Доля Китая в общем товарообороте России увеличилась и составила 34 %, что свидетельствует об успешной переориентации товарных потоков.

Одним из ключевых факторов, оказывавших влияние на российскую торговлю, стало перестроение платежной системы России. За 2023 год доля расчетов в рублях и иных национальных валютах сместилась в диапазон 75–80 % от всей внешней торговли России, увеличившись более чем на 25 %. Рост доли

расчетов в национальных валютах подтверждает успешную перестройку товарных и платежных маршрутов во внешней торговле России.

Основным драйвером изменений является Азиатский регион, в том числе Китай, Индия, Турция, Иран, доля расчетов в национальных валютах в котором превышает 37 % для экспорта и 40 % для импорта.

Как сказано в работе Зеленцовой Л.С. [3] промышленное производство в России активно развивается, что подтверждается совокупным индексом Russia Composite PMI, продемонстрировавшим значительное улучшение по сравнению с 2022 годом. Россия одна из немногих стран, сохранявших показатель выше 50 пунктов. По состоянию на конец 2023 года российский композитный индекс уступил лишь арабским странам (Королевство Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты). Своего максимума показатель достиг в марте 2023 года, составив 56,8. На рост повлияли косвенные последствия санкций: растущее импортозамещение на фоне окончательного ухода зарубежных компаний, тенденция локализации производства автомобильных компонентов и их сборки и рост числа инвестиционных проектов по стране, в том числе связанных со строительством инфраструктурных объектов. В России наблюдаются активная перестройка промышленности и позитивные ожидания на ближайшую перспективу.

По данным Третьяко Т.В. [4] объем контейнерного рынка России в 2023 году возрос по всем направлениям относительно предыдущего периода. Рост происходил в первую очередь за счет низкой базы 2022 года, когда внешне-торговые потоки сильно пострадали от санкционных ограничений, а производственный сектор не успел полностью восстановиться после многочисленных продолжительных локдаунов.

Также логистические потоки в 2023 году увеличились за счет появления на рынке новых тенденций:

- выкуп активов иностранных компаний, покинувших российский рынок, и их модернизация;
- локализация внутри страны производства автокомпонентов и их сборки;

- активное импортозамещение с целью обеспечения социальной безопасности;

- рост числа инвестиционных проектов;

- параллельный импорт;

- переориентация на внутренний рынок.

Перечисленные факторы также повлияли на изменение структуры рынка и изменение контейнерных потоков. Так, в 2023 году контейнерный рынок России возрос относительно предыдущего года на 17 %, достигнув 6,4 млн TEU. При этом значение остается ниже 2021 года, когда рынок составил 6,6 млн TEU.

Структура рынка в 2023 году демонстрирует рост всех направлений, кроме транзитного, которое снизилось до 702 тыс. TEU. Снижение было связано с политическими ограничениями, которые повлекли к необходимости для Европейского союза искать пути обхода российской территории. Однако на фоне кризисной ситуации в Красном море и роста фрахтов в перспективе есть вероятность возвращения ушедшего транзитного потока обратно в Россию. В наибольшей степени в 2023 году возрос импорт, что связано с налаживанием торговых взаимоотношений с дружественными странами и переориентацией на них, а также с использованием параллельного импорта. Увеличение экспорта до 1,7 млн TEU связано с восстановлением и перестройкой российской промышленности под сложившиеся обстоятельства. Объем внутренних перевозок возрос до 1,3 млн TEU, что связано напрямую с локализацией производства ряда товаров и активным строительством промышленных

По данным Помогаевой М. В. [5] внутренние перевозки претерпели следующие изменения, направление внутренних перевозок по итогам отчетного года возросло на 19 % по сравнению с 2022 годом. Прирост обеспечен увеличением внутренних железнодорожных перевозок на фоне локализации производства ряда товаров внутри страны.

Контейнерооборот ВМТП в 2023 году возрос на +12 % по сравнению с 2022 годом. Наибольшее увеличение за год в процентном соотношении показал Владивостокский морской рыбный порт, увеличив грузооборот по итогам года на +25 % по сравнению с 2022 годом.

На основе данных работы Ахметова Р. Р. [6] главным драйвером роста контейнерного рынка России стал импорт: +29 % по сравнению с 2022 годом, или +617 тыс. TEU. Рост произошел за счет восстановившегося Китая (сухопутные отправки +60 % к 2022 году) и роста импорта через Новороссийск на +40 % к 2022 году благодаря росту товарооборота с Турцией, Индией, Египтом. Импорт через порты Дальнего Востока вырос на 20 % к уровню 2022 года, а через порты Балтики – на 9 %.

По данным работы Кедич А. А. [7] по итогам 2023 года прирост контейнерного экспорта составил +10 % по сравнению с 2022 годом, или +155 тыс. TEU. В структуре экспорта наибольший прирост пришелся на сухопутные отправки в Китай (+27 % по сравнению с 2022 годом), что связано с восстановлением экономики, снятием локдаунов и географической переориентацией на Восток. Экспорт через порты Дальнего Востока возрос на 7 % к уровню 2022 года и остается выше объема экспорта через порты Санкт-Петербурга, который снизился на 5 % к уровню 2022 года.

По данным исследования Семченкова А. С. [8] контейнерный транзит по итогам 2023 года снизился на 6 % по сравнению с 2022 годом, или – 143 тыс. TEU. Основное снижение произошло на направлении Азия – Европа, что связано с продолжающимся стремлением некоторых стран перейти на альтернативные маршруты транзита (трансасиатский маршрут, Deep Sea) в обход территории России. Значительными темпами возрос транзит в Беларусь с Дальнего Востока – до 131 тыс. TEU в год.

В работе Бессоновой, Н. В. [9] говорится, что в 2023 году структура распределения контейнеров в российских портах по бассейнам существенно не изменилась. Азово-Черноморский бассейн нарастил перевалку до 1 млн TEU благодаря значительному возросшему импорту.

Доля Дальневосточного бассейна сократилась, но сам объем перевалки возрос на 11 % по сравнению с 2022 годом. В Арктическом бассейне наблюдалось снижение перевалки на 10 % к уровню 2022 года.

На основе данных из работы Выдашенко Л. А. [10] в контейнерообороте терминалов порта Санкт-Петербурга снижение произошло только у ПКТ (— 48 % по сравнению с 2022 годом). Наибольший прирост показал Контейнерный терминал Санкт-Петербург, увеличивший грузовой контейнерооборот до 560 тыс. TEU.

Для контейнерной отрасли 2021 и 2022 годы стали рекордными с точки зрения количества размещенных заказов на строительство нового флота, наибольшее количество судов к сдаче в эксплуатацию запланированы на 2023–2024 годы. Сдача готовых судов обуславливает рост провозных мощностей и рост предложения на рынке контейнерных перевозок. Использование маршрутов вокруг Африканского континента увеличило транзитное время для судов и обеспечило сбалансированный ввод провозных мощностей на текущие маршруты. Транзитное время перевозки груза из Китая в Роттердам увеличилось на 10–14 суток.

При этом тенденция по снижению ставок на тайм-чартеры не изменилась и продолжилось снижение по основным типам судов.

Что касается конкурентов, то ситуация на момент января 2025 года на рынке следующая.

Компания ООО «ФИТ», занимающаяся грузоперевозками, имеет несколько конкурентов на рынке. Вот некоторые из них:

– морское пароходство и контейнерные перевозки. МАЭРСК (Maersk): Крупнейшая в мире компания по морским контейнерным перевозкам, предлагает широкий спектр услуг от морских перевозок до логистики. СМА СGM: Вторая по величине компания по морским контейнерным перевозкам, активно участвует в международных логистических операциях;

– железнодорожные грузоперевозки. РЖД (Российские железные дороги): Крупнейший оператор железнодорожных грузоперевозок в России, предоставляющий широкий спектр услуг от международных до внутристрановых перевозок. KTZ Express: Казахстанская железнодорожная компания, активно развивающая международные грузоперевозки через территорию Центральной Азии;

– автомобильные грузоперевозки и логистика. DHL Freight: Один из крупнейших мировых игроков в области автомобильных и мультимодальных грузоперевозок. DB Schenker: Глобальная компания, предоставляющая комплексные логистические услуги, включая автомобильные грузоперевозки и складские операции.

– воздушные грузоперевозки. UPS Airlines: Крупнейший в мире частный авиаперевозчик грузов. FedEx Express: Лидер в международных экспресс-доставках и грузоперевозках;

Каждый из этих конкурентов имеет свои уникальные преимущества, такие как глобальная сеть маршрутов, специализированные услуги и технологические инновации, что позволяет им конкурировать на рынке грузоперевозок с компанией ООО «ФИТ».

На рынке морских перевозок в 2024 году основными конкурентами компании ООО «ФИТ» являются крупные международные операторы контейнерных перевозок.

Среди них выделяются:

– Mediterranean Shipping Company (MSC): крупнейший в мире контейнерный перевозчик, активно работающий в российских портах, таких как Санкт-Петербург, Новороссийск и Владивосток. В 2024 году MSC возобновила свою деятельность в России, что усилило конкуренцию на рынке.

– CMA CGM: французская судоходная компания, входящая в число лидеров мирового рынка контейнерных перевозок. Она предоставляет широкий спектр услуг и имеет обширную сеть маршрутов, включая российские порты.

– Maersk: датская компания, ранее являвшаяся одним из крупнейших операторов контейнерных перевозок в мире. В 2022 году Maersk приостановила

свою деятельность в России, однако ее прежнее присутствие на рынке оставило значительное влияние.

Кроме того, на российском рынке присутствуют и другие игроки, такие как:

– NUTEP: российский оператор контейнерных терминалов, базирующийся в Новороссийске. По данным на 2019 год, NUTEP занимал лидирующие позиции в Азово-Черноморском бассейне с долей рынка 48,1%.

В условиях возвращения иностранных компаний на российский рынок морских перевозок конкуренция усиливается, что требует от ООО «ФИТ» адаптации стратегий и повышения качества предоставляемых услуг для сохранения и укрепления своих позиций.

На рынке внутрироссийских перевозок в 2024 году компания ООО «ФИТ» сталкивается с конкуренцией со стороны нескольких крупных операторов.

Основные конкуренты ООО «ФИТ»:

– ТрансКонтейнер: Крупнейший российский оператор контейнерных перевозок, предоставляющий услуги по транспортировке грузов по железной дороге и мультимодальным маршрутам. В III квартале 2024 года «ТрансКонтейнер» занял второе место по количеству упоминаний в СМИ среди железнодорожных операторов, уступив только ООО «ФИТ».

– ПГК (Первая грузовая компания): Один из ведущих операторов железнодорожных перевозок в России, специализирующийся на транспортировке различных видов грузов. В III квартале 2024 года ПГК заняла третье место по количеству упоминаний в СМИ среди железнодорожных операторов.

– Globaltrans: Крупный частный оператор железнодорожных перевозок, предоставляющий услуги по транспортировке различных грузов по территории России и стран СНГ. В III квартале 2024 года Globaltrans занял четвертое место по количеству упоминаний в СМИ среди железнодорожных операторов.

– РЖД Логистика: Дочерняя компания ОАО «РЖД», специализирующаяся на предоставлении логистических услуг, включая железнодорожные перевозки, складскую обработку и мультимодальные решения. В III квартале 2024 года

«РЖД Логистика» заняла пятое место по количеству упоминаний в СМИ среди железнодорожных операторов.

– Русагротранс: Специализированный оператор железнодорожных перевозок сельскохозяйственной продукции, в частности зерна. В III квартале 2024 года «Русагротранс» занял шестое место по количеству упоминаний в СМИ среди железнодорожных операторов.

Эти компании активно конкурируют с ООО «ФИТ», предлагая разнообразные логистические решения и стремясь расширить свое присутствие на рынке внутрироссийских перевозок. По данным из работы Спектора Е. И. [11] на рынке Дальневосточного бассейна основными игроками являются 3 крупнейших перевозчика.

КМП (Камчатское морское пароходство), SASCO (Советское Азиатское судоходное общество) и ДВЛК (Дальневосточная логистическая компания) действительно являются конкурентами ООО «ФИТ» на рынке перевозок, особенно в дальневосточном регионе России. Вот их краткая характеристика:

– КМП (Камчатское морское пароходство). Основное направление — морские грузоперевозки и логистика на Дальнем Востоке, включая Камчатский край. КМП выполняет регулярные рейсы по доставке грузов в отдалённые районы России. Конкуренция с ООО «ФИТ»: КМП сосредоточено на морских перевозках внутри Дальнего Востока и северных маршрутах, что делает её конкурентом ООО «ФИТ» в локальных перевозках грузов и обеспечении северного завоза. Особенности: Компании удаётся удерживать позиции за счёт обслуживания портов, которые не всегда включены в маршруты крупных операторов, таких как ООО «ФИТ».

– SASCO (Советское Азиатское судоходное общество). Морские и мультимодальные перевозки по Дальнему Востоку, а также международные направления (включая Азиатско-Тихоокеанский регион). Конкуренция с ООО «ФИТ», SASCO — прямой конкурент в сегменте морских перевозок на Дальнем Востоке. Компания активно развивает мультимодальные перевозки, что пересекается с ключевыми направлениями бизнеса ООО «ФИТ». Преимущества, SASCO имеет

опыт работы с экспортом и импортом, включая сотрудничество с международными клиентами, а также собственный флот ледокольного типа.

– ДВЛК (Дальневосточная логистическая компания). Логистика, железнодорожные перевозки и обработка грузов в портах Дальнего Востока. Конкуренция с ООО «ФИТ», ДВЛК — конкурент ООО «ФИТ» в области мультимодальных перевозок, так как она активно работает с железнодорожными контейнерными перевозками и морскими грузами. Особенности, Компания специализируется на организации перевозок через порты Владивостока, Находки и Восточного, что делает её сильным игроком в регионе.

ООО «ФИТ» занимает лидирующие позиции на Дальнем Востоке благодаря масштабной инфраструктуре, включающей Владивостокский морской торговый порт и собственный флот. Однако такие компании, как КМП, SASCO и ДВЛК, успешно конкурируют за сегменты рынка благодаря специализации, гибкости и региональной ориентации.

Вывод: ООО «ФИТ» необходимо учитывать активность этих игроков и усиливать свои позиции в нишевых направлениях, таких как северный завоз и региональные перевозки в труднодоступные районы, чтобы оставаться конкурентоспособной.

1.5 Стратегические цели и миссия

Основные предпосылки формирования стратегии ООО «ФИТ» с 2023 по 2028 год. Согласно исследований Saribekyan A.S. [12] замедление глобального экономического роста в 2023 году составило до 3,2 %. И такая тенденция сохранилась и в 2024 году.

Из данных работы Трофимова, А. М. [13] стало известно, что средний темп роста мирового валового внутреннего продукта (ВВП) на уровне 3,0 % до 2028 года.

Снижение темпов мировой торговли из-за высокого уровня инфляции и смещения спроса с товаров обратно на услуги, как было до 2020 года.

В долгосрочной перспективе экономики Азии и Африки по темпам роста будут превышать экономики Европы и Америки.

Ожидается появление новых лидеров по темпам роста экономики в Азии – Индия, Юго-Восточная Азия.

Повышение уровня высокой неопределенности на мировых рынках из-за геополитической напряженности на Украине и Ближнем Востоке.

На 0,30,3 п. п. до 3,2 % повышен прогноз мировой экономики в 2024 году. 1,43 млрд человек против 1,42 млрд человек.

Согласно данным из работы Елисейевой Н. В. [14] население Индии в 2023 году превысило население Китая. 4,6 % прогноз замедления роста экономики Китая в 2024 году из-за изменения приоритетов в модели развития экономического сектора страны.

По прогнозам из работы Соколовой Е. Н. [15] для Российской экономики в 2024 году ожидается замедление роста ВВП до 2,1 % из-за санкций на российский экспорт и замедления роста мировой экономики. В перспективе до 2028 года ожидается рост ВВП в диапазоне от 2,1 до 2,4 %, что будет ниже среднемирового уровня. Основным драйвером роста экономики России станут потребительский спрос и процесс импортозамещения иностранных товаров и компонентов.

Восстановление роста физических объемов российского экспорта в 2024 году и его сохранение в последующем будут происходить вместе с преодолением временных санкционных барьеров, а также выходом на новые внешние рынки сбыта.

В работе Соколовой, В. В. [16] говорится о усилении интеграции российско-китайских отношений. Расширение сотрудничества со странами БРИКС.

32 % доля Китая во внешней торговле России в 2023 году. 69 % доля Китая в контейнерообороте России по итогам 2023 года.

Прогноз экономики России имеет различные оценки:

– Центральный банк Российской Федерации: +2,1 % в 2024 году, +1,7 % в 2025 году;

– World Bank: +3,2 % в 2024 году, +1,8 % в 2025 году.

Долгосрочные тренды в контейнерной логистике. Российские компании

будут наращивать активы в интермодальной цепочке. Сохранение высокой нагрузки на логистическую инфраструктуру на восточном направлении. Рост логистических издержек, связанных с открытием новых логистических маршрутов. Рост распространения электронной логистики. Внедрение собственных ИТ-решений для более глубокой интеграции с клиентом. Усиление роли электронных площадок и логистических маркетплейсов.

Рост требований по соблюдению принципов устойчивого развития со стороны клиентов и агентов. Отслеживание экологических требований и создание сервисов, максимально им соответствующих. Стимулирование изменений для соответствия принципам устойчивого развития по всей цепочке поставок.

Мировой контейнерный рынок имеет высокую корреляцию с мировым ВВП и будет расти в среднем на 2,5 % ежегодно.

В начале 2023 года мировой рынок цепочек поставок стабилизировался, однако в IV квартале 2023 года ситуация ухудшилась в связи с конфликтом в Красном море и изменением маршрута на трейдах Восток – Запад, а также из-за засухи в Панамском канале.

Но фоне слабой динамики мировой экономики ожидается профицит предложения судов и контейнеров.

Мировые ставки фрахта и тайм-чартера судов сохраняют тенденцию к замедлению и приблизятся к уровню немного выше допандемийного ввиду низкого спроса и растущих избыточных мощностей на контейнерном рынке.

Из данных научного исследования Serafeim, G. [17] стало известно, что в 2023 и 2024 глобальное внедрение ESG-стратегии будет оказывать дополнительное давление на региональных перевозчиков, не имеющих достаточно ресурсов для перехода на более экологичные контейнеровозы.

Российский контейнерный рынок. После возобновления роста контейнерного рынка России в 2023 году ожидается дальнейший умеренный рост в среднем на 4 % ежегодно до 2028 года.

Курс на выстраивание логистических цепочек на собственных активах будет активно поддерживаться российскими операторами.

Усиление нагрузки на инфраструктуру на востоке России остается главным сдерживающим фактором роста экспорта.

Ожидается, что контейнерный транзит в ближайшие четыре года не восстановится до уровня 2021 года.

В 2023 году наблюдалось частичное восстановление логистических маршрутов через порты Северо-Западного федерального округа. Ожидается дальнейшее восстановление рынка.

Экспорт будет основным драйвером развития контейнерного рынка Российской Федерации в среднесрочной перспективе за счет развития новых маршрутов в дружественные страны России, в то время как доля импорта Российской Федерации будет снижаться.

В 2023 году экспортный поток России переключился с Европы на дружественные страны. Транзитный поток из Кореи и Японии сократился в 2023 году, однако транзит из Беларуси в страны СНГ через Россию значительно вырос (ключевой груз – минеральные удобрения).

Базовая индексация тарифов на грузовые железнодорожные перевозки и услуги инфраструктуры в 2023 году оценивается на уровне 8,7 %, в 2024 году – 7,6 %, в 2025 году – 5,2 %.

На 17,5 % вырос контейнерный рынок России в 2023 году по отношению к предыдущему году. 26 % составила доля экспорта в 2023 году, к 2028 году доля увеличится до 30 %. 11 % доля транзита в контейнерном рынке России в 2023 году.

Ключевыми факторами, оказывающими влияние на реализацию стратегии Группы ООО «ФИТ», являются продолжающиеся рост санкционных ограничений, развитие торговых отношений со странами Азии и Африки, а также вхождение ООО «ФИТ» в состав Госкорпорации «Росатом».

Определение целевого рынка. Юго-Восточная Азия, Индия, Ближний Восток, страны Черноморского и Средиземноморского бассейнов, Африка и Латинская Америка – целевой рынок развития ООО «ФИТ».

Факторы, определяющие потенциальные рынки для Компании:

- традиционно сильные позиции ООО «ФИТ» на рынках Юго-Восточной Азии и Черноморского и Средиземноморского бассейнов;
- рост экономик Китая, Индии, стран Юго-Восточной Азии и Африки;
- усиление фокуса России на азиатские рынки и рынок стран Африки;
- реализуемые и запланированные проекты Госкорпорации «Росатом» в Евразии и Африке;
- сильный бренд ООО «ФИТ» в Евразии;
- развитие Трансарктического транспортного коридора;
- развитие торговли России со странами Центральной Азии – Узбекистаном и Казахстаном – и Ближнего Востока – Египтом и Турцией.

Миссия, видение, ценности. Развитие международной экспансии с наращиванием присутствия российских игроков в дружественных странах.

Видение. Фокус на клиенте и его потребностях. Основные принципы. Для лучшего кросс-функционального и внутригруппового взаимодействия Компания непрерывно улучшает бизнес-процессы через редизайн производственных систем и с помощью методов бережливого производства.

Стратегической инициативой компании в части улучшения процессов являются следующие проекты:

- Service Excellence, цель которого – повышение качества клиентского сервиса;
- Онлайн-сервисы ООО «ФИТ», которые позволяют оформить заявку на перевозку и получить информацию о перевозке в режиме 24/7.

Показатели качества работы являются частью внутренней системы мотивации. Постоянное развитие системы позволяет нам формировать цифровые решения и улучшать качество сервисов, удовлетворяя растущие потребности рынка.

Компания инвестирует средства в автоматизацию [18] своих бизнес-процессов, что создаст дополнительный экономический эффект на стратегическом горизонте планирования.

Активы и надежная сеть поставщиков. Наши активы являются надежным

фундаментом логистики наших клиентов.

ООО «ФИТ» последовательно:

- наращивает, модернизирует и оптимизирует флот;
- оптимизирует парк железнодорожного подвижного состава;
- наращивает парк фитинговых платформ, чтобы сохранить долю на рынке железнодорожных контейнерных перевозок и снизить зависимость от волатильности на рынке контейнерных перевозок, а также сохранить значимое присутствие в данном сегменте рынка;
- развивает собственные перевалочные мощности;
- планирует расширять и оптимизировать терминальную сеть во всех регионах Российской Федерации и за ее пределами.

В рамках взаимодействия логистических активов в Госкорпорации «Росатом» планируется использование активов ООО «ФИТ», включая имеющуюся инфраструктуру, с целью максимизации ее загрузки в рамках интересов всей группы Госкорпорации «Росатом».

Важным элементом нашей стратегии является расширение портфеля услуг. Мы стремимся оказывать комплексные услуги с добавленной стоимостью, которые позволяют клиентам передавать на аутсорсинг логистическое сопровождение операций. Такие услуги включают:

- мультимодальные перевозки;
- таможенное оформление;
- складские операции, ответственное хранение и кросс-докинг;
- перевозки сборных грузов в контейнерах LCL.

Мы развиваем проектную логистику, которая позволяет использовать опыт перевозок проектных грузов и выстраивать долгосрочные отношения с EPC-подрядчиками и прямыми заказчиками.

Люди ООО «ФИТ» являются сердцем Компании. Мы стремимся к тому, чтобы у них были инструменты и условия для того, чтобы они работали наилучшим образом. Набор и удержание талантов остаются ключом к успеху ООО «ФИТ».

Параллельно ООО «ФИТ» на постоянной основе взаимодействует с ведущими профильными вузами страны с целью создания максимально комфортного климата для развития будущих кадров Компании.

Основные стратегические направления развития. Ключевые принципы, закладываемые в основу стратегического развития ООО «ФИТ» до 2028 года, должны соответствовать ключевым задачам Госкорпорации «Росатом» в транспортном сегменте.

Это в том числе участие Группы ООО «ФИТ» в реализации задач по развитию новых транспортных коридоров, а также получение дополнительной синергии от реализации взаимодействия с другими транспортными активами, входящими в Госкорпорацию «Росатом», включая активы Группы «Дело».

Развитие терминальной сети в регионах присутствия. ООО «ФИТ» формирует опорную сеть контейнерных терминалов и логистических парков для усиления присутствия в регионах России и СНГ, повышения качества сервиса и предложения высокомаржинальных продуктов.

Ключевыми направлениями внутри страны являются Дальний Восток, Сибирь, Урал, Москва, северо-западные регионы, а также пограничные переходы и Республика Казахстан.

Принятие инвестиционных решений по реализации проектов будет приниматься с учетом имеющейся инфраструктуры или проектов в высокой степени готовности, входящих в Госкорпорацию «Росатом».

Развитие стивидорных активов ООО «ФИТ» – ВМТП и Терминал ФЕСКО Гайдамак. Ожидание усиления тенденций перетока спроса с европейских товаров на азиатские оправдало себя. Основными точками входа для азиатских товаров останутся порты Дальнего Востока и сухопутные пограничные переходы с Россией.

Помимо импортных контейнерных и транзитных потоков, до 2030 года планируется рост экспорта за счет ввода крупных новых производств в России,

ориентированных на азиатский рынок. С учетом планов по сохранению лидерства ВМТП на российском рынке и рынке Дальнего Востока России необходимо увеличение мощностей порта Владивосток.

Принятая программа развития ВМТП до 2028 года предполагает:

- сохранение лидерства ВМТП по контейнерообороту среди стивидорных компаний России и Дальнего Востока страны;
- поддержание загрузки ВМТП на уровне 80–90 %;
- комплекс мероприятий по увеличению мощностей ВМТП до 1,2 млн TEU к 2028 году.

Программа развития Терминала ФЕСКО Гайдамак предполагает развитие терминальных мощностей по перевалке генеральных и тарно-штучных грузов, а также оптимизации структуры мощности компании.

Развитие морского сегмента. Основными стратегическими задачами морского сегмента ООО «ФИТ» являются:

- сохранение лидерства на Дальнем Востоке России в каботажных и внешнеторговых сервисах;
- увеличение объемов перевозок морскими сервисами;
- рост доли новой географии и бизнесов до 32 % в общем объеме морских сервисов ООО «ФИТ»;
- повышение эффективности использования флота и достижение среднего возраста судов 15 лет.

Геоэкспансия. ООО «ФИТ» благодаря качественным логистическим решениям на ключевых направлениях расширяет географию бизнеса, проецирует имеющийся опыт и набор компетенций на новые регионы.

Товарооборот между Турцией и Россией в 2023 году достиг 56 млрд долл. США, что близко к рекордным показателям 2022 года. Ожидается, что к 2027 году объем контейнерного рынка может составить 400 тыс. TEU.

Объем торговли между Россией и Вьетнамом в 2023 году составил 3,6 млрд долл. США, показав рост на 2,3 % после спада в 2022 году. Целевой товарообо-

рот к 2025 году должен составить 10 млрд долл. США. Перестройка логистических маршрутов между Юго-Восточной Азией и Россией и, как следствие, рост перевозок через Дальний Восток России увеличивают потенциал экспансии ООО «ФИТ» на рынки Юго-Восточной Азии.

Африканские страны – одни из самых быстрорастущих торговых партнеров России. 40% к 2022 году рост внешней торговли по итогам 2023 года.

Лидером по объему товарооборота с Россией среди африканских стран стал Египет. За ним – Алжир, Марокко, Тунис и Ливия.

Товарооборот между Россией и Индией в 2023 году составил 65 млрд долларов, что в 1,8 раз больше, чем в 2022 году.

В результате Россия стала четвертым крупнейшим торговым партнером Индии и вторым импортером после Китая. Ожидается, что развитие транспортного коридора «Север – Юг» станет дополнительным импульсом для развития внешней торговли между Россией и Индией.

Отдельно стоит поговорить о экономических взаимоотношениях между странами СНГ в 2022 и 2023 годах, основными партнерами являются Узбекистан и Казахстан.

Внешняя торговля между Россией и Узбекистаном в 2023 году. СНГ (Узбекистан и Казахстан). 9,8 + 5,3 % к 2022 году млрд долл. США.

Как стало известно из исследований Сорокина М. И. [19] товарооборот с Казахстаном по итогам 2023 года остался на уровне 2022 года, составив 26 млрд долл. США.

Стоит отметить, что в 2023, 2024 годах страны СНГ остаются значимым торговым партнером России.

Рост доли продаж услуг с добавленной стоимостью. Развитие SCM-сервисов и проектной логистики.

Укрепление рыночных позиций. ООО «ФИТ» при реализации стратегии планирует использование возможности синергии в рамках транспортных подразделений Госкорпорации «Росатом».

Инструментами экспансии являются:

- формирование продуктовой линейки в странах с фокусом на Россию;
- работа через агента/представителя;
- формирование собственного офиса и партнерство с местными операторами;
- постановка активов (собственные суда, терминалы)

Наша миссия. Создавать лучшие логистические решения для наших клиентов в России и Евразии.

Наше видение – это стать приоритетным логистическим партнером, представляющим комплексные эффективные решения. Под этим мы подразумеваем:

- гибкость и оперативность в решении задач клиентов;
- надежное качество;
- инновационные технологии;
- широкую территорию покрытия.

Наши ценности – это фокус на клиента:

- заботимся о наших клиентах, превосходим их ожидания при помощи новаторства, скорости и качества;
- наши клиенты нас рекомендуют.

Мы ориентируемся на общий результат, а именно:

- фокус на результат Группы, а не отдельных бизнес-подразделений и дивизионов;
- достижение целей через совместные усилия.

Профессионализм и ответственность означает, что мы отвечаем за бизнес-результат компании.

Способны брать на себя ответственность и выполнять обещания. Принято считать, что все вышеперечисленные качества компании ООО «ФИТ» могут играть ключевую роль при решении потенциального клиента сделать выбор в пользу использования сервиса группы компаний ООО «ФИТ».

Важно понимать, что только при соблюдении и следовании всем вышеуказанным принципам ООО «ФИТ» будет конкурентоспособна не только на внутророссийском рынке, но на международном.

1.6 Основные экономические показатели деятельности

Далее будут представлены основные экономические показатели.

Таблица 1 – Финансовые результаты

В миллионах рублей

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022, %
Выручка	162639	172004	6
ЕБИТДА	71483	53607	(25)
ЕБИТДА margin, %	44	31	(13) п. п.
CAPEX	36733	60345	64

Исходя из данных таблицы 1 можно сделать вывод, что 2023 финансовый год отметился для группы ООО «ФИТ» незначительным ростом выручки на 6% в сравнении с 2022.

И в это же время заметно снижение показателя ЕБИТДА на 25% в 2023 против 2022 года.

Маржинальность по показателю ЕБИТДА в 2023 году также упал на 13 пунктов в сравнении с 2022.

Динамика по ЕБИТДА 2023 против 2022 говорит и снижении финансовой эффективности группы.

CAPEX или капитальные затраты, — показатель инвестиционной деятельности предприятия. Это затраты на приобретение новых или совершенствование действующих активов предприятия со сроком службы более одного года.

Капитальные вложения - затраты организации на приобретение, создание, улучшение и (или) восстановление объектов основных средств.

Показатель CAPEX в 2023 году стал выше на 63% в сравнении с 2022, что говорит об активной инвестиционной деятельности предприятия в физические активы.

Выводы по вышеуказанным таблицам можно сделать следующие. Консолидированная выручка ООО «ФИТ» в 2023 году увеличилась на 6 % и составила

172 004 млн руб. против 162 639 млн руб. в 2022 году.

Все дивизионы продемонстрировали рост выручки год к году. Выручка Портового дивизиона в 2023 году увеличилась на 7 %, или 2 261 млн руб., и составила 35 238 млн руб.

Таблица 2 – Финансовые результаты – выручка

В миллионах рублей

Наименование дивизиона	2022	2023	Изменение 2023/2022, %
Портовый дивизион	32977	35238	7
Железнодорожный дивизион	6932	8915	29
Линейно-логистический дивизион	138926	146608	6
Морской дивизион	7807	14850	90
Топливный дивизион	2788	2884	3
Элиминация	(26791)	(36491)	36
Группа ООО «ФИТ»	162639	172004	6

Выводы по вышеуказанным таблицам можно сделать следующие. Консолидированная выручка ООО «ФИТ» в 2023 году увеличилась на 6 % и составила 172 004 млн руб. против 162 639 млн руб. в 2022 году. Все дивизионы продемонстрировали рост выручки год к году. Выручка Портового дивизиона в 2023 году увеличилась на 7 %, или 2 261 млн руб., и составила 35 238 млн руб.

Основным драйвером роста стало увеличение доходов по контейнерным грузам в связи с ростом объемов перевалки, ростом доли импорта, дополнительных работ по контейнерным грузам.

Выручка железнодорожного дивизиона по итогам 2023 года увеличилась на 29 %, или 1 983 млн руб. Рост выручки преимущественно обусловлен увеличением парка фитинговых платформ.

Выручка линейно-логистического дивизиона увеличилась на 7 682 млн руб., или 6 %, по сравнению с предыдущим годом. На рост выручки повлияли следующие факторы:

- рост объемов внешнеторговых линий на 23 %;

- рост объемов каботажных линий на 24 %;
- рост объемов интермодальных экспортных перевозок через порт Владивосток;
- рост объемов интермодальных транзитных перевозок;
- запуск морского сервиса ООО «ФИТ» Baltorient Line (FBOL);
- запуск морского сервиса ООО «ФИТ» Indian Line (FIL);
- рост импортных сухопутных перевозок из Китая в Россию;
- расширение географии регулярных интермодальных сервисов в Челябинск и Иркутск.

Рост выручки Морского дивизиона в 2023 году на 90 %, или 7 044 млн руб., обусловлен приобретением дополнительного флота.

Рост выручки Топливного дивизиона в 2023 году составил 3 %, или 96 млн руб., и был обеспечен за счет роста дохода от агентской деятельности в связи с увеличением объемов агентирования нефтепродуктов.

Таблица 3 – Финансовые результаты – производственные расходы
В миллионах рублей

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022, %
Портовый дивизион	9517	10630	12
Железнодорожный дивизион	1773	2526	42
Линейно-логистический дивизион	82033	113288	38
Морской дивизион	3521	5211	48
Топливный дивизион	2588	2622	1
Элиминация	(26717)	(36431)	36
Группа ООО «ФИТ»	72715	97846	35

Рост производственных расходов портового дивизиона 2023 году составил 12 %, или 1 113 млн руб.

Увеличение расходов обусловлено ростом грузооборота и, как следствие, ростом расходов на дополнительные услуги, связанные с погрузочно-разгрузочными работами. В том числе, включая услуги сторонней рабочей силы, транс-

портно-экспедиторские услуги и диспетчерское сопровождение подвижного состава. Рост производственных расходов железнодорожного дивизиона составил 42 %, или 753 млн руб.

Рост расходов обусловлен увеличением парка подвижного состава и, как следствие, увеличением расходов на его ремонт и обслуживание, а также увеличением расходов на железнодорожный тариф.

Производственные расходы линейно-логистического дивизиона увеличились на 38 %, или 31 255 млн руб. Из-за роста объема перевозок, запуска новых линий и, как следствие, роста рейсовых расходов. В том числе затрат по железнодорожному тарифу, на терминальные операции и контейнерные расходы. Производственные расходы морского дивизиона увеличились на 48 %, или 1 690 млн руб. Главным образом в связи с увеличением количества судов и, как следствие, ростом расходов на эксплуатацию флота. Рост производственных расходов топливного дивизиона в 2023 году незначительно увеличился на 1 %, или 34 млн руб. Валовая прибыль группы составила 74 158 млн руб. против 89 924 млн руб. в 2022 году.

Таблица 4 – Финансовые результаты – производственные расходы

В миллионах рублей

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022, %
Заработная плата и прочие расходы на персонал	15559	15181	(2)
Профессиональные услуги	1520	3235	113
Аренда офисных помещений	237	334	41
Прочие административные расходы	2323	5005	115
Итого административные расходы	19639	23755	21

Рост административных расходов преимущественно обусловлен увеличением юридических и консультационных расходов, командировочных и представительских расходов в связи с развитием новых направлений и реализацией возможностей роста бизнеса, а также расходов на IT.

Прибыль от операционной деятельности. Прибыль от операционной деятельности составила 38 375 млн руб. против 50 899 млн руб. в 2022 году.

Прочие финансовые расходы. Прочие финансовые доходы и расходы нетто составили 5 256 млн руб. доходов против 5 771 млн руб. расходов в 2022 году.

Чистая прибыль. Прибыль составила 37 851 млн руб. против 39 388 млн руб. за 2022 год.

Таблица 5 – EBITDA дивизионов организации

В миллионах рублей

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022, %
Портовый дивизион	20749	20364	(2)
Железнодорожный дивизион	3947	5005	27
Линейно-логистический дивизион	48771	22347	(54)
Морской дивизион	3446	9141	165
Топливный дивизион	125	154	23
Внедивизиональная группа	(5555)	(3404)	37
Группа ООО «ФИТ»	71483	53607	(25)

Показатель EBITDA Портового дивизиона снизился на 2 %, или 385 млн руб. При увеличении выручки на 7 % на снижение финансового результата повлиял рост производственных и административных расходов.

EBITDA - прибыль компании до вычета налогов, процентов по кредитам и амортизации — расходов на обновление активов. Её ещё называют «грязной прибылью».

Показатель EBITDA железнодорожного дивизиона в 2023 году увеличился на 27 %, или 1 058 млн руб.

Увеличение показателя обусловлено увеличением профильного парка флотовых платформ.

Показатель EBITDA линейно-логистического дивизиона в 2023 году снизился на 54 %, или 26 424 млн руб., что вызвано пересмотром ставок на ключевых направлениях.

Ставки фрахта на внешнеторговых линиях в 2023 году снизились и достигли допандейминых значений, что связано с нормализацией цепочек поставок и формированием достаточного уровня линейного оборудования в России.

Таблица 6 – EBITDA

В процентах

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022,
Портовый дивизион	63	58	(5)
Железнодорожный дивизион	57	56	(1)
Линейно-логистический дивизион	35	15	(20)
Морской дивизион	44	62	18
Топливный дивизион	4	5	1
Группа ООО «ФИТ»	44	31	(13)

Показатель EBITDA линейно-логистического дивизиона в 2023 году снизился на 54 %, или 26 424 млн руб., что вызвано пересмотром ставок на ключевых направлениях.

Ставки фрахта на внешнеторговых линиях в 2023 году снизились и достигли допандейминых значений, что связано с нормализацией цепочек поставок и формированием достаточного уровня линейного оборудования в России.

Показатель EBITDA морского дивизиона в 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличился на 165 %, или 5 695 млн руб., главным образом за счет работы новых судов.

Увеличение показателя EBITDA топливного дивизиона в 2023 году на 23 %, или 29 млн руб.

Это обусловлено увеличением доходных ставок и объема агентирования, а также сокращением расходов на содержание котельно-теплового хозяйства.

Амортизационные отчисления за 2023 год увеличились на 73 % и составили 11 514 млн руб. против 6 648 млн руб. в 2022 году.

Рост амортизационных отчислений в 2023 году вызван приобретением новых активов: флота, подвижного состава и контейнеров.

Исходя из данных, представленных в таблице 7, можно заключить, что 2023 год стал для всей группы ООО «ФИТ» в 1,73 раза более прибыльным по показателю EBITDA в сравнении с 2022 финансовым годом. Эти данные можно посмотреть в таблице, представленной ниже.

Таблица 7 – EBITDA - прибыльность

В процентах

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022,
Портовый дивизион	941	1 044	11
Железнодорожный дивизион	1901	2319	22
Линейно-логистический дивизион	1713	4942	189
Морской дивизион	1709	2695	58
Топливный дивизион	3	3	0
Внедивизиональная группа	382	511	34
Группа ООО «ФИТ»	6648	11514	73

Это является положительной тенденцией для организации с учетом актуальных экономических условий.

Таблица 8 – Долговые обязательства

В миллионах рублей

Показатель	31.12.2022	ЕБИТДА	31.12.2023	ЕБИТДА
Денежные средства	(30677)	(0,4x)	(4641)	(0,1x)
Займы и обязательства по аренде (*)	33308	0,5x	29450	0,6x
Краткосрочные	4133		5332	
Долгосрочные	29175		24118	
Итого чистый долг	2631	0,04x	24809	0,5x

Структура обязательств ООО «ФИТ» на 31 декабря 2023 года:

- 26 515 млн руб. – обязательства по кредитам и займам;
- 2 935 млн руб. – обязательства по аренде.

Чистый долг увеличился до 24 809 млн руб. с 2 631 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2022 года.

Коэффициент «Чистый долг / ЕБИТДА» по состоянию на 31 декабря 2023 года увеличился до уровня 0,5x (без учета МСФО (IFRS) 16).

Капитальные затраты. 60 34560 345 + 64 % к 2022 году млн руб. - величина капитальных затрат ООО «ФИТ» в 2023 году.

Капитальные затраты на приобретение флота в 2023 году составили 19 189 млн руб. В 2023 году транспортный флот ООО «ФИТ» пополнился пятью новыми контейнеровозами для развития внешнеторговых перевозок на линии FBOL, а также тремя контейнеровозами для развития перевозок на каботажных направлениях и в Черном море. Совокупный дедвейт увеличен на 144 тыс. т. Поставка шестого нового контейнеровоза по контракту, заключенному в 2023 году, ожидается в первом полугодии 2024 года.

ООО «ФИТ» в 2023 году продолжила наращивать парк подвижного состава и инвестировала в данный сегмент 8 428 млн руб. Основным направлением инвестиций стал профильный парк – фитинговые платформы. Парк собственных фитинговых платформ пополнился 114 единицами 40-футовых платформ и 1 945 единицами 80-футовых платформ для обеспечения растущей потребности в парке на фоне развития новых железнодорожных сервисов. Вложения в разработку инновационных платформ составили 821 млн руб.

Объем капитальных вложений в производственные мощности Портового дивизиона в 2023 году составил 8 411 млн руб. Компания продолжает реализовывать программу развития порта Владивосток для увеличения его перерабатывающей способности. Основными направлениями инвестирования в 2023 году стали приобретение кранов и техники, расширение и модернизация производственных мощностей. Пропускная способность ВМТП на конец 2023 года достигла 859 тыс. TEU.

В 2023 году контейнерный парк компании в управлении увеличился до 170 тыс. TEU. Капитальные затраты на приобретение парка крупнотоннажных контейнеров в 2023 году составили 12 096 млн руб. Парк сухих контейнеров увеличился на 23 % и составил 96 823 единицы, парк рефрижераторных контейнеров увеличился на 6 % и составил 4 928 единиц. Также был приобретен 350 танк-контейнеров для развития сегмента перевозок химических грузов.

Стоит рассмотреть также финансовые показатели в динамике за 2022 и 2023 года.

Таблица 9 – Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2023 года

В миллионах рублей

Статья баланса	2023	2022
Флот	47357	18611
Подвижной состав и прочие основные средства	82591	56240
Гудвилл	7569	7459
Прочие внеоборотные активы	25309	11704
Итого внеоборотных активов	162826	94014
Оборотные активы		
Запасы	3228	2185
Дебиторская задолженность	37889	39045
Прочие оборотные активы	2164	406
Денежные средства и их эквиваленты	4641	30677
Итого оборотных активов	47922	72313
Итого активов	210748	166327
Акционерный капитал	2951	2951
Эмиссионный доход	23697	23697
Нераспределенная прибыль	126593	88341
Резервы	-19522	-27310
Итого капитала, принадлежащего собственникам Компании	133719	87679
Доли неконтролирующих участников	3340	2915
Всего капитала	137059	90594
Долгосрочные кредиты и займы	21541	26775
Обязательства по аренде, за вычетом краткосрочной части	6556	6516
Отложенное налоговое обязательство	3570	3052
Прочие долгосрочные обязательства	3219	1031
Итого долгосрочных обязательств	34886	37374
Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность	28605	32548
Краткосрочные кредиты и займы	4974	3835
Обязательства по аренде, краткосрочная часть	5224	1 976
Итого краткосрочных обязательств	38803	38359
Итого обязательств	73689	75733
Итого капитала и обязательств	210748	166327

В 2023 году ООО «ФИТ» инвестировала 988 млн руб. в IT-технологии.

Капитальные затраты были направлены на развитие и поддержание корпоративных информационных систем производственного блока и бэк-офиса, а также импортозамещение программных продуктов.

Прочие капитальные затраты были направлены на приобретение и ремонт колесных пар, ремонты флота в сухом доке, инвестиции в сухие терминалы, тягачи, прицепы и прочие поддерживающие инвестиции.

Это говорит о том, что текущий управленческий состав группы, в том числе госкорпорация «Ростатом» видят в ООО «Феско Интегрированный Транспорт» ценный актив.

Далее стоит рассмотреть отчет по совокупной прибыли и убыткам, также консолидированные в единый отчет для всей группы ООО «ФИТ» за 2023 год.

В таблице 10 стоит отдельно отметить показатели операционных расходов и административных расходов, которые выросли в сравнении с 2022 годом в 1,34 раза и 1,2 раза соответственно.

Это говорит о масштабировании бизнеса, увеличении расходов на ежедневное обслуживание предприятия, что соответствует информации о масштабировании, расширении бизнеса и деятельности организации.

Также о активном инвестировании денег в активы предприятия, их модернизацию и улучшение говорят показатели прибыль за год и выплаты акционерам, которые несколько снизились в 2023 в сравнении с 2022 годом.

Далее будет представлен отчет по прибылям и убыткам на момент 31 декабря 2023 года, в котором отражены основные показатели финансовой и экономической деятельности ООО «ФИТ» за 2023 год. Из отчета можно выделить показатель финансовых доходов, который в 2023 отчетном году составил 9976 млн.руб, что в 6,78 раза больше, чем в 2022 году. Это может говорить о следующем, что ООО «ФИТ» в 2023 году значительно увеличила свои доходы, например, от инвестиционной деятельности.

Таблица 10 – Консолидированный отчет о прибылях и убытках на
31 декабря 2023 года

В миллионах рублей

Показатель	2023	2022
Выручка	172004	162639
Операционные расходы	(97846)	(72715)
Валовая прибыль до учета амортизации	74158	89924
Амортизация	(11514)	(6648)
Административные расходы	(23755)	(19639)
Восстановление обесценения/(обесценение) активов	1352	(12793)
Прочие (расходы)/доходы, нетто	(1866)	55
Прибыль от операционной деятельности	38375	50899
Финансовые доходы	9976	1471
Финансовые расходы	(4720)	(7242)
Прочие неоперационные расходы	(833)	(1067)
Доля в прибыли объектов инвестирования, учитываемых методом долевого участия	40	30
Прибыль до налогообложения	42838	44091
Расходы по налогу на прибыль	(4987)	(4703)
Прибыль за год	37851	39388
Причитающаяся:		
Акционерам Компании	37702	38613
Держателям неконтролирующих долей участия	149	775
Прибыль на акцию (в рублях)	12,775	13,084

Следующий экономический показатель – это консолидированный отчет о совокупном доходе на 31 декабря 2023.

Выше были приведены основные экономические показатели транспортной группы ООО «ФИТ» в виде табличных данных.

Выводы по вышепредставленным данным основных экономических показателей можно сделать следующие, чистая прибыль снизилась в 1,04 раза в 2023 году в сравнении с 2022, такое снижение объясняется значительными объемами

инвестиций в физические активы ООО «ФИТ».

Также стоит отметить и открытие новых сервисов. В 2023 году активно производился ремонт и обновление флота, расширение штата.

И одной из немаловажных причин таких показателей является активное санкционное давление на экономику России, на крупнейшие компании и в том числе и ООО «ФИТ». В санкционные списки за 2023 год ООО «ФИТ» попадало несколько раз, в том числе под санкции попадали активы, например, флот или другие фундаментально важные структуры.

Далее идет отчет о совокупном доходе, представленный в виде таблицы.

Таблица 11 – Консолидированный отчет о совокупном доходе на 31 декабря 2023 года

В миллионах рублей		
Показатель	2023	2022
Прибыль за год	37851	39388
Прочий совокупный доход		
Статьи, которые не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка:		
Влияние пересчета валют	5835	11
Переоценка флота	2725	(3300)
Начисление отложенного налога при переоценке флота	(222)	305
Прочий совокупный доход / (убыток) за год	8338	(2984)
Общий совокупный доход за год	46189	36404
Общий совокупный доход, причитающийся:		
Акционерам Компании	46040	35629
Держателям неконтролирующих долей участия	149	775

Подводя итоги всему вышесказанному, можно заключить, что в 2023 году компания продемонстрировала увеличение выручки на 6%, однако снижение показателя EBITDA на 25% из-за масштабных инвестиций в активы.

Важной частью стратегии компании стало развитие портового, морского и железнодорожного сегментов, а также цифровизация бизнес-процессов.

Ключевыми направлениями совершенствования работы компании стали:

- внедрение цифровых платформ для управления цепочками поставок;
- оптимизация транспортных маршрутов;
- улучшение клиентского сервиса и онлайн-сервисов.

2 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией

2.1 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации

В настоящее время существует множество возможностей для анализа бизнес-процессов в организации.

Анализ бизнес-процессов (Business Process Analysis) — это совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения.

Концепция BPM (Business Process Management) появилась уже довольно давно и за время её существования разработано немалое количество методов анализа бизнес-процессов. Их разница проявляется в степени сложности, цели и условиях применения, требованиях к квалификации специалистов.

Основная цель анализа — повышение эффективности деятельности компании путём поиска и усиления её слабых сторон и постоянного совершенствования работы бизнес-процессов.

Основная задача анализа заключается в том, чтобы выполнить оценку результативности, расчет которой осуществляется исходя из определённого набора показателей. Эти самые показатели принято разделять на три вида:

Структурный показатель — связь исходных данных, отношение части к целому. Относительный показатель — соотношение данных из разных областей выполнения рабочих процессов. Измеряемый показатель (индекс) — соотношение цифр из разных периодов в равных единицах измерения.

При помощи этих показателей можно получить оценку результативности процессов, которая показывает уровень эффективности управления компанией и позволяет настроить фокус на необходимые изменения.

Бенчмаркинг (Benchmarking). Внутренний бенчмаркинг — сравнение эффективности аналогичных бизнес-процессов внутри организации. Внешний бенчмаркинг — сравнение бизнес-процессов с лучшими практиками в отрасли или с конкурентами. Функциональный бенчмаркинг — сравнение бизнес-процессов с аналогичными процессами в других отраслях для поиска инновационных решений. Для сравнения ключевых показателей используются специализированные сравнительные таблицы.

Анализ стоимости и прибыли. Оценка затрат: определение всех прямых и косвенных затрат, связанных с выполнением процесса. Оценка выгоды: определение всех выгод и доходов, получаемых от выполнения процесса. Сравнение. Сравнение затрат и выгод для определения экономической целесообразности процесса. Можно использовать диаграммы затрат и расчёт рентабельности.

Система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) — стратегический инструмент управления, который используется для оценки эффективности бизнес-процессов через измерение и управление их результатами по нескольким важным направлениям.

Финансовая перспектива. Оценивает финансовые результаты организации: доход, рентабельность, снижение затрат и управление рисками. Клиентская перспектива. Оценивает насколько хорошо организация удовлетворяет потребности своих клиентов и улучшает их опыт. Внутренняя перспектива. Оценивает эффективность внутренних бизнес-процессов: производительность, время цикла, уровень дефектов, выполнение заказов в срок. Перспектива обучения и роста. Оценивает организационные способности в области инноваций, обучения и развития персонала.

Исходя из данных, представленных в работе Каримова М.З. [20] анализ на основе KPI (Key Performance Indicators Analysis) – это анализ эффективности бизнес-процессов на основе ключевых показателей эффективности (KPI) является

важным инструментом для измерения, мониторинга и улучшения деятельности организации. Основные этапы анализа эффективности бизнес-процессов на основе КРІ. Чёткое определение целей, которых организация хочет достичь с помощью анализа.

Идентификация тех процессов, которые наиболее критичны для достижения поставленных целей. Это могут быть процессы производства, обслуживания клиентов, логистики и т.д. Определение ключевых показателей эффективности, которые будут использоваться для оценки процессов. КРІ должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и привязанными к временным рамкам.

Сбор необходимых данных для каждого КРІ, включая данные из внутренних систем учёта, отчётов, опросов и других источников. Анализ собранных данных, сравнение их с установленными целями и стандартами. Постоянный мониторинг КРІ для выявления отклонений и проблем.

Интерпретация результатов анализа для понимания текущего состояния бизнес-процессов и определения причин отклонений от целевых значений.

Разработка плана действий для улучшения процессов на основе анализа данных. Внедрение изменений и корректирующих мер.

Постоянный мониторинг и контроль изменений для оценки их эффективности. Корректировка действий при необходимости для достижения лучших результатов.

Теперь стоит перейти к анализу бизнес-процессов, проходящих в транспортной группе ООО «ФИТ».

Для анализа был выбран бизнес-процесс, являющийся основополагающим для транспортной группы – это транспортировка и логистические операции.

Морские перевозки. ООО «ФИТ» управляет собственным флотом и предоставляет услуги по морским контейнерным перевозкам.

Железнодорожные перевозки. компания осуществляет интермодальные перевозки, используя собственный подвижной состав.

Портовые услуги. ООО «ФИТ» управляет портовыми терминалами, обеспечивая обработку грузов.

Клиентское обслуживание. Предоставление комплексных логистических решений для клиентов. Использование цифровых платформ для взаимодействия с клиентами и отслеживания грузов.

Теперь стоит определить некоторые важные аспекты этого бизнес-процесса.

Динамика и тенденции. В 2022 году компания продемонстрировала значительный рост финансовых показателей, что свидетельствует о эффективной реализации бизнес-стратегии.

В 2023 году рост выручки замедлился до 6%, что может быть связано с насыщением рынка или внешними экономическими факторами. Снижение показателя EBITDA в 2023 году может указывать на увеличение операционных расходов или изменение рыночных условий.

Рекомендации по оптимизации бизнес-процессов. Анализ операционных расходов. Провести детальный анализ структуры затрат для выявления и устранения неэффективных статей расходов.

Диверсификация услуг. Рассмотреть возможность расширения спектра логистических услуг, включая складирование, таможенное оформление и дистрибуцию.

Цифровизация процессов. Инвестировать в развитие цифровых платформ для улучшения взаимодействия с клиентами и повышения прозрачности операций.

Управление рисками. Разработать стратегии по минимизации влияния внешних факторов, таких как колебания валютных курсов и изменения в международной торговле.

Внедрение данных рекомендаций может способствовать повышению эффективности бизнес-процессов ООО «ФИТ» и укреплению её позиций на рынке транспортно-логистических услуг.

Бизнес-процесс транспортировка и логистика ООО «ФИТ». ООО «ФИТ»

осуществляет комплексные логистические услуги, включая морские, железнодорожные и интермодальные перевозки, а также управление портовой инфраструктурой.

Ниже представлены основные элементы бизнес-процесса транспортировки и логистики. Стоит начать со структуры бизнес-процесса.

Морские перевозки. Управление собственным флотом, включая контейнеровозы и суда для генеральных грузов.

Организация регулярных рейсов по ключевым маршрутам через Дальний Восток. Перевозка контейнерных и негабаритных грузов.

Железнодорожные перевозки. Собственный парк вагонов и контейнеров. Использование интермодальных схем доставки, соединяющих морские и железнодорожные перевозки. Обслуживание внутренних и международных маршрутов, включая поставки в СНГ.

Портовые операции. Управление портовыми терминалами, включая Владивостокский морской торговый порт (ВМТП).

Погрузка и разгрузка контейнеров, складирование, таможенное оформление. Управление перевалкой грузов и обеспечение круглосуточной обработки.

Интермодальные перевозки. Организация "от двери до двери". Интеграция различных видов транспорта (морского, железнодорожного, автомобильного). Использование цифровых платформ для планирования и отслеживания маршрутов.

Проблемы и узкие места. Зависимость от международной логистики. Санкции и геополитические ограничения влияют на маршруты и доступность портов. Ограниченные возможности для расширения морских маршрутов в условиях санкций.

Интермодальные сложности. Низкая координация между разными видами транспорта в определённых регионах. Возможные задержки в стыковке морских и железнодорожных перевозок.

Затраты и сроки. Высокие операционные издержки на содержание флота,

портов и инфраструктуры. Увеличение времени доставки из-за изменения логистических цепочек.

Недостаток цифровизации. Нужда в более продвинутых системах аналитики и автоматизации для оптимизации маршрутов.

Рекомендации по усовершенствованию. Для морских перевозок – это оптимизация флота. Инвестировать в модернизацию судов для повышения их энергоэффективности. Расширить парк судов, работающих на альтернативных видах топлива (например, LNG), чтобы снизить затраты и воздействие на окружающую среду.

Расширение маршрутов. Использовать альтернативные направления через дружественные страны, такие как Китай, Индия, Турция.

Железнодорожные перевозки. Увеличение вагонного парка. Закупить дополнительные платформы для контейнеров, чтобы повысить гибкость перевозок. Интеграция с региональными сетями.

Развивать сотрудничество с местными железнодорожными операторами в СНГ для оптимизации маршрутов. Автоматизация управления железнодорожным трафиком. Внедрить системы мониторинга и планирования загрузки вагонов в реальном времени.

Портовые операции. Увеличение пропускной способности. Автоматизация процессов погрузки и разгрузки (краны с ИИ). Расширение складских мощностей для временного хранения грузов. Цифровизация портовой логистики:

Внедрить системы управления складом (WMS) для автоматизированного учёта грузов. Внедрить блокчейн для отслеживания грузов и минимизации бумажного документооборота.

Интермодальные перевозки. Интеграция цифровых платформ. Создать единый портал для клиентов, объединяющий все виды перевозок. Использовать искусственный интеллект для прогнозирования задержек и автоматического перераспределения маршрутов. Улучшение стыковки транспорта. Организовать дополнительные логистические хабы в ключевых точках. Инвестировать в мультимодальные перевозки.

тимодальные терминалы с быстрой пересадкой грузов между видами транспорта.

Общие рекомендации. Аналитика больших данных. Использовать Big Data для анализа клиентских потоков, сезонности и логистических узких мест. Управление цепочками поставок (SCM). Внедрить системы управления цепочками поставок для оптимизации маршрутов и минимизации затрат.

Управление рисками. Создать резервные логистические маршруты и увеличить складские запасы в регионах с высоким спросом. Ожидаемые результаты

Сокращение сроков доставки за счёт оптимизации маршрутов и улучшения стыковки транспорта.

Снижение операционных издержек благодаря цифровизации и модернизации инфраструктуры. Увеличение клиентской удовлетворённости через более точное планирование и отслеживание грузов.

Для наглядности совершенствования бизнес-процесса приведем пример с процессом окупаемости нового флота. Это фундаментально важная операция в логистической компании, основным активом которой является флот.

Флот подбирается исходя из актуальных потребностей перевозчика, например, размер плеча, объём рынка, интенсивность, морские и погодные условия на маршруте, особенности порта отправления и назначения. Учитывается и жизненный цикл судна, который считается с момента начала строительства до ликвидации, в расчет берется налог на имущество, коэффициент дисконтирования, затраты на строительство согласно смете на каждый год.

Кроме того, в процессе расчета покупки судна в учет берется еще доход от перевозок грузов в каждом году жизненного цикла судна, конечный год жизненного цикла судна, расходы на эксплуатацию в каждом году жизненного цикла судна, ставка налога на прибыль (стоит учитывать, что для некоторых новых судов налога на прибыль может и не быть основе законодательства РФ), базовая величина доходов от судна, коэффициент снижения доходов от судна в каждом году жизненного цикла судна, коэффициент увеличения расходов на эксплуатацию судна в каждом году жизненного цикла судна.

На данный момент все эти критерии, а также другие, описанные выше, рассчитываются человеком с использованием инструментов Excel. Финансовый отдел ООО «ФИТ» рассчитывает все эти показатели, принимает во внимание потребности рынка и далее уже составляет выборку подходящих судов для решения конкретных транспортных задач.

Авторская методика предлагает интегрировать в этот бизнес-процесс управления логистическими операциями подобие ИИ-помощника, который будет осуществлять помощь сотрудникам, занимающимся анализом рынка, объемов рынка, потенциальных объемов рынка, так как на основе этих данных выбирается флот к покупке, принимаются решения по расстановке и использованию флота.

Ошибка в этих расчетах, ошибка в их трактовании приводит к неэффективной эксплуатации флота, лишним издержкам, низкой утилизации, потери доли рынка или нецелесообразному использованию флота.

Для крупного морского перевозчика – это значительные издержки, так как один даже один рейс, утилизация которого будет ниже 90% - это уже серьезные финансовые потери, которые могут привести к катастрофическим последствиям.

Таким образом, ООО «ФИТ» важно выстраивать логику использования судна, то есть управление логистическими операциями с судном так, чтобы стремиться к минимизации сроков окупаемости с учетом особенностей рынка, политической обстановки, особенностей использования флота на тех или иных направлениях, так как под каждый маршрут нужно разное судно с конкретными техническими характеристиками.

Итак, окупаемость судна, управление им в логистических операциях начинается с выбора судна. Судно выбирается, как уже было сказано ранее, конкретно под потребность направления, на котором будет работать.

Для выбора судна существует конкретное положение и приказ, согласно которого это положение и работает. Положение – это документ, в котором устанавливается и регламентируется процедура составления технического задания.

Составление ТЗ включает в себя следующие этапы:

- сбор информации по рынку направления;
- обработка и систематизация полученной информации;
- составление отчета по обновлению флота направления/линии;
- формирование ТЗ по форме согласно Приложения № 2 на основании отчета по обновлению флота

При сборе информации и ее обработке для формирования отчета по обновлению флота и ТЗ должны учитываться следующие составляющие:

- анализ рынка направления
- перспективы роста рынка на направлении;
- динамика грузопотока в сравнении 3-х лет;
- операционная эффективность портов обработки линии - размеры причальной стенки, грузоподъемность кранов, возможность обработки контейнерных и генеральных грузов, стоимость судозахода;
- работа конкурентов на направлении, их текущий используемый флот;
- бюджетные цели и прогнозы на направлении на текущий год;
- прогноз на следующий отчетный год в моменте рассмотрения покупки судна;

Отчет по обновлению флота для подготовки ТЗ должен содержать следующую информацию:

- текущий работающий флот на линии;
- текущие финансовые показатели работы линии;
- предпосылки замены флота на линии;
- планируемый к приобретению флот (требования к вместимости, расходу топлива и размерам приобретаемого судна);
- финансовая модель линии при работе нового флота

И само техническое задание имеет следующий вид, который представлен на рисунке 1. Из данного технического описания становится ясно по каким основным критериям происходит выбор судна, например, ледовый класс, что критически важно для переходов в Магадан или Чукотку, так как без этого зайти в порт Анадырь или Эгвекинот невозможно. Еще одним из важных критериев

можно назвать длину судна, так как с определенной длины судно не сможет зайти в некоторые порты, такие как Корсаков или Магадан в силу их технологических ограничений. Образец технического задания по обновлению флота представлен в Приложении 1

Из всех представленных критериев конкретно для нашей методики интересны следующие:

- перспективы роста рынка на направлении;
- динамика грузопотока в сравнении 3-х лет;
- прогноз на следующий отчетный год в моменте рассмотрения покупки судна;

Для проверки эффективности работоспособности авторской методики применения цифровых технологий и искусственного интеллекта были взяты аналитические данные по вышеуказанным критериям при составлении технического задания.

Эти данные составлялись маркетологами ООО «ФИТ» в 2021, 2022, 2023 годах, для примера был взят рынок каботажных морских перевозок Дальневосточного бассейна, маршрут Владивосток – Магадан.

Перспективы роста рынка считаются с помощью метода аналитики рынка, то есть за основу берутся данные компаний, которые и закрывают 100% потребностей рынка. На рынке морских перевозок Владивосток – Магадан сейчас всего 3 компании:

- ООО «ФИТ»;
- КМП;
- SASCO

Рынок распределен между 3-мя этими морскими перевозчиками, это немного упрощает расчеты текущих объемов рынка и позволяет проще спрогнозировать потенциальные объемы рынка. Авторская методика предлагает обучение узкоспециализированной нейросети, которой будут переданы данные за последние 3 года по объемам рынка, динамике рынка в сравнении и прогнозам по рынку.

Таким образом, с помощью ИИ мы можем прогнозировать потенциальный объем рынка на 2024 и последующие года, добиваясь следующим результатов:

- снижая временные издержки;
- снижая риск влияния человеческого фактора;
- снижая риск ошибок в аналитике данных и понимании полученных результатов;
- снижая погрешность в результатах, а значит снижая вероятность выбора неподходящего под реальный рынок судна;
- более точный результат позволит снизить риски возникновения лишних издержек при осуществлении логистических операций на рынке

Используя искусственный интеллект на данных за 2021, 2022, 2023 мы получили прогноз спроса на рынке на 2024 год, прогноз перспективы развития рынка на 2024 год и прогноз по грузопотоку на рынке на 2024 год.

Для примера приведем данные по прогнозу объема рынка на 2024 год. Для сравнения будут использованы данные аналитиков, данные, полученные от нейросети и фактические данные.

Таблица 12 – Сравнение данных по объему рынка на 2024 год

В 20-ти футовом эквиваленте

Отчетный год	2024
Данные аналитиков	9500
Данные от ИИ	9900
Фактические данные	10500

Исходя из данных таблицы выше, можно заметить, что искусственный интеллект оказался точнее расчетов, проведенных аналитиками ООО «ФИТ» на 3,1% – это внушительный результат, если переводить в потенциально перевезенные контейнеры на данном направлении.

Если переводить это в логистические операции, то это полноценный рейс. К сожалению, данные сколько приносит 1 рейс чистой прибыли раскрыть нельзя, но можно теоретически предположить исходя из доступных данных.

К примеру, стоимость морского фрахта одного 20-ти футового морского контейнера составляет 139 650 рублей в 2024 году, себестоимость от этой суммы – 45 000 рублей. Потенциальный рейс мог вместить порядка 400 TEU. То есть это порядка 37 860 000 рублей чистой прибыли. И это достаточно грубые расчеты, с условием, что для ИИ доступны только отобранные мной ранее критерии.

Предлагается использовать эту методику для аналитики на 2025 год и последующие, чтобы в полной мере оценить потенциальную эффективность использования нейросетей для расчета показателей рынка:

- перспективы роста рынка на направлении;
- динамика грузопотока в сравнении 3-х лет;
- прогноз на следующий отчетный год в моменте рассмотрения покупки судна

Кроме того, нейросети были применены для оценки динамики грузопотока генеральных грузов и их прогноза на 2024 год, точно также за основу взяты данные 2021, 2022 и 2023 годов. Сравнение идет снова с аналитическими данными маркетологов ООО «ФИТ».

Таблица 13 - Объемы перевалки генеральных грузов в 2024 году

В тысячах тонн

Отчетный год	2024
Данные аналитиков	26,3
Данные от ИИ	27,7
Фактические данные	29,2

Как видно и из этих данных, ИИ снова оказывается немного точнее человеческих прогнозов рынка. В данном случае ИИ точнее на 5,3 % в сравнении с расчетами аналитиков. И это также достаточно серьезный результат в пользу выбора авторской методики использования нейросетей при аналитике рынка.

В данном случае использование ИИ могло бы помочь в планировании рейсов на маршруте, расстановке флота с учетом потенциальных объемов перевалки генеральных грузов.

Если приводить количественные показатели, то в среднем на рейс идет 600 тонн генеральных грузов. Расчет тарифа идет за 1 тонну и составляет 17 000 рублей. Итого это порядка 10 200 000 рублей выручки за перевозку генеральных грузов на рейс.

Действительно, и в этом случае помощь от ИИ при аналитике помогла бы так или иначе повысить эффективность использования флота, лучше понимать реальный рынок и обеспечить наиболее эффективный вариант осуществления логистических операций.

Для еще большего понимания потенциальной эффективности данной методики применения ИИ в отношении прогноза рынка стоит привести пример с среднестатистическим рейсом по маршруту Владивосток – Магадан.

Таблица 14 – Средняя прибыльность рейса по маршруту

Владивосток – Магадан

В миллионах рублей

Наименование судна	Капитан Малахов		Стоимость фрахта(тариф)		Себестоимость		Маржинальность итоговая	
Линия	FML							
Сухие контейнера	20 DC	40 HC	139 650	228300	97755	159810	41895	68490
	110	71						
Рефрижераторные	20 REF	40 REF	145 650	251300	101955	175910	43695	75390
	4	28						
Генеральный груз	25 единиц	310	17000		10500		6500	
Итого TEU	312						4608450	4862790
							174780	2110920
							2015000	
Итого прибыльность рейса							6798230	

Исходя из данных таблицы выше, средняя прибыльность рейса составляет 6 798 230 рублей по маршруту Владивосток – Магадан. Как было сказано ранее, благодаря применению ИИ в авторской методике, удалось бы более точно спрогнозировать спрос и не упустить как минимум 1 рейс по данному направлению,

что позволило бы выйти на более положительные финансовые результаты работы морской линии.

2.2 Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией

Связь между совершенствованием бизнес-процесса и стратегией прослеживается достаточно легко. Более эффективное осуществление бизнес-процесса несет в себе положительный результат для ООО «ФИТ» и положительно сказывается на осуществлении заданной стратегии развития группы.

С повышением эффективности применения флота благодаря применению авторской методики по использованию нейросетей в аналитике рынка и последующем выборе флота будет и повышаться эффективность использования активов, а значит выполняться стратегические цели компании.

Например, в стратегии компании одной из задач является повышение доли рынка на каботажных перевозках в 2025 году. Использование искусственного интеллекта поможет для начала точно оценить потенциальный объем рынка и далее скорректировать шаги по рациональному использованию имеющихся ресурсов, чтобы увеличить долю рынка или как минимум удержать уже занятую.

Например, в стратегических целях ООО «ФИТ» стоит увеличение объемов перевозок на каботажных направлениях на 22 % в 2025 году. И здесь прямая связь между совершенствованием процесса выбора и соответственно применения флота и стратегией компании. Так как более грамотный и рациональный выбор флота, а значит и его эффективное использование в логистических операциях позволит быстрее достигать поставленной стратегической цели.

С точки зрения бизнес-процессов методика будет применяться лишь на одном из этапов конкретного бизнес-процесса и по отношению к определенным операциям в этом процессе.

Исходя из представленной выше блок-схемы можно заключить, что ИИ будет использоваться ограничено, лишь для упрощения, оптимизации точечных задач при осуществлении бизнес-процесса.

То есть ИИ будет непосредственно выступать в роли помощника при формировании технического задания для будущих операций по обновлению флота.

Схематично это будет выглядеть следующим образом.

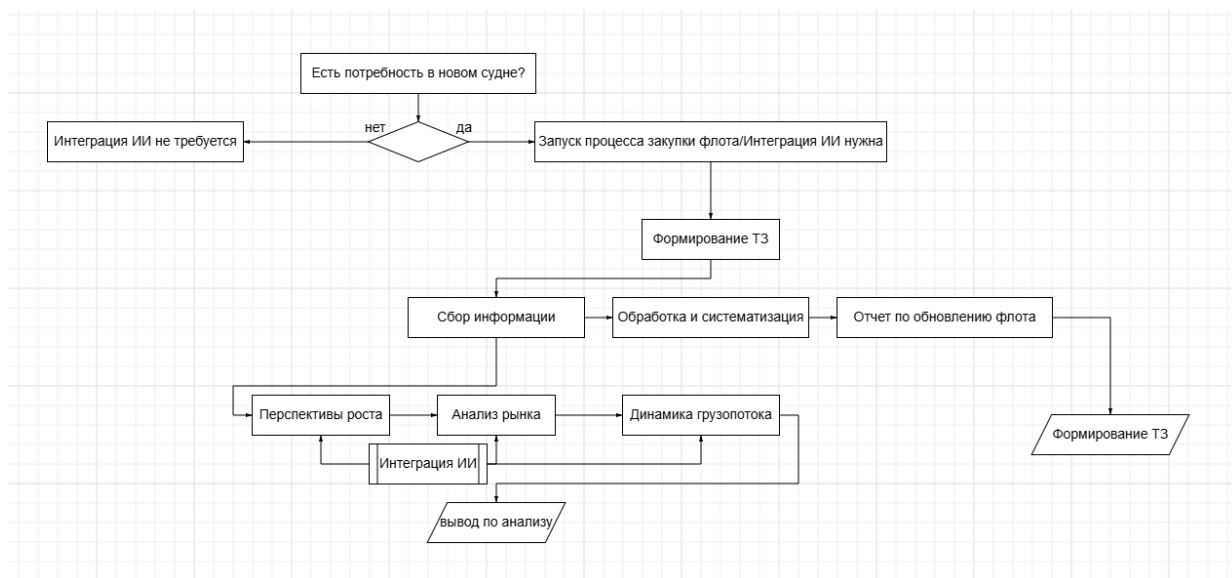


Рисунок 2 – Алгоритм внедрения авторской методики использования ИИ

Обновление флота – это одна из стратегических целей ООО «ФИТ» до 2028 года. И здесь будет крайне рационально и применить авторскую методику с интеграцией ИИ в данный бизнес-процесс для его последующей оптимизации.

Заключение

Подводя итоги всему вышесказанному, стоит отметить, что по результатам данного исследования можно заключить, что существующие подходы и методические инструменты к управлению логистическими операциями в условиях цифровой экономики не всегда отвечают всем актуальным запросам и требованиям современного рынка.

Для решения существующих проблем в области управления логистическими операциями необходимо усовершенствование существующего методического инструментария по управлению логистическими операциями в условиях цифровой экономики, который будет учитывать все аспекты и особенности управления логистическими операциями, примет во внимание синтезирующие и структурирующие особенности логистических операций.

Целью выполненной работы являлось расширение профессиональных знаний, полученных в процессе обучения, и формирование практических навыков ведения самостоятельной научно-исследовательской работы в области стратегического управления и риск-менеджмента, а также в составе научного коллектива, усовершенствование методического инструментария по управлению логистическими операциями в условиях цифровой экономики.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- осуществлен краткий анализ деятельности и основных показателей предприятия;
- проведен анализ существующих бизнес-процессов внутри транспортной компании ООО «ФИТ»;
- проведена связь между актуальными бизнес-процессами в организации;
- предложены возможные пути совершенствования изученных бизнес-процессов организации.

Таким образом, основные задачи, поставленные в работе, решены, а цель – достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Официальный сайт FESCO: раздел о компании, о группе [электронный ресурс] // <https://www.fesco.ru/ru/about/>.

2 Годовой отчет транспортной группы FESCO [электронный ресурс] // <https://ar2023.fesco.ru/>.

3 Зеленцова Л. С. Импортзамещение в экономической политике России / Л.С. Зеленцова, Е.В. Солодовник, Т.С. Романишина, Д.Ф. Исламутдинова, А.Ю. Борисова / Инновации и инвестиции. – 2023. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-v-ekonomicheskoy-politike-rossii>.

4 Третьяко Т. В. Анализ рынка контейнерных перевозок в России / Т. В. Третьяко, А. О. Меренков // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 04–05 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2024. – С. 251-257.

5 Помогаева М. В. Изменения транспортной логистики перевозок в 2023 году: перевозки на внутреннем водном транспорте России / М. В. Помогаева, И. Н. Бондаренко, А. В. Бондаренко // 74-я Международная студенческая научно-техническая конференция: Материалы, Астрахань, 08–13 апреля 2024 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2024. – С. 1048-1050.

6 Ахметов Р. Р. Анализ структуры экспорта и импорта России 2022-2023 гг / Р. Р. Ахметов, Л. Е. Алтынбаева // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 108-3. – С. 122-125. – DOI 10.18411/trnio-04-2024-151. – EDN CNQHEM.

7 Кедич, А. А. система поддержки экспорта в России в 2023 году / А. А. Кедич // Вестник магистратуры. – 2023. – № 9-2(144). – С. 7-8.

8 Семченков, А. С. Проекты "объездных" международных транспортных коридоров и транзитный потенциал России / А. С. Семченков // Вестник Российской нации. – 2022. – № 3(85). – С. 110-122.

9 Бессонова, Н. В. Развитие контейнерных перевозок как одно из приоритетных направлений роста экономики / Н. В. Бессонова, И. М. Самойлова // Вестник транспорта Поволжья. – 2024. – № 2(104). – С. 45-50.

10 Выдащенко, Л. А. Новые тенденции и перспективы развития международного транспортного коридора "Север-Юг" / Л. А. Выдащенко, П. А. Выдащенко // Бюллетень науки и практики. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 239-246. – DOI 10.33619/2414-2948/87/28.

11 Спектор, Е. И. Каботажные перевозки / Е. И. Спектор, К. А. Костина // Научно-образовательный портал "Большая российская энциклопедия". – 2023. – № 7. – DOI 10.54972/00000001_2023_7_17.

12 Saribekyan, A. S. Global economic growth tendencies and recessional developments / A. S. Saribekyan // Известия высоких технологий. – 2023. – No. 2(26). – P. 28-36. – DOI 10.56243/18294898-2023.2-28. – EDN ONPAVN. Бекмурзаев И.Д.

13 Трофимова, А. М. Доля ВВП РФ в мировом ВВП / А. М. Трофимова // Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова: Материалы конференции, Белгород, 20–21 мая 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 542-547.

14 Елисеева, Н. В. Демографическая политика Индии и Китая: экономические последствия / Н. В. Елисеева, Е. В. Пегина // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3(56). – С. 93-97.

15 Соколова, Е. Н. Влияние западных санкций на экономику Российской Федерации и прогнозы ее развития на 2023/2024 годы / Е. Н. Соколова, И. Л. Якушев // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 10. – С. 39-57.

16 Соколова В.В. Взаимная интеграция стран-членов ЕАЭС, ШОС и БРИКС / В. В. Соколова // Таможенные чтения – 2023: Новые реалии внешнеэкономической деятельности: взгляд молодых лидеров: Сборник материалов Международной молодежной научно-практической конференции, Санкт-Петербургский им. В. Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, 21–23 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Российская таможенная академия, 2023. – С. 121-

124.

17 Serafeim, G. Stock price reactions to ESG news: the role of ESG ratings and disagreement / G. Serafeim, A. Yoon // *Review of Accounting Studies*. – 2023. – Vol. 28, No. 3. – P. 1500-1530. – DOI 10.1007/s11142-022-09675-3.

18 Яковлева Е.А. Цифровизация транспортно-логистической отрасли в условиях глобализации мировой экономики / Е.А. Яковлева, В.А. Зеликов, Е.В. Титова, А.Ш. Субхонбердиев, Д.К. Костина, Е.А. Губертов / *Вестник ВГУИТ*. – 2019. – №4 (82). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-transportno-logisticheskoy-otrasli-v-usloviyah-globalizatsii-mirovoy-ekonomiki>.

19 Сорокин М. И. Товароборот РФ и стран СНГ в современных условиях / М. И. Сорокин, И. В. Фомочкин // *Студенческая наука - 2023: Сборник статей 71-й студенческой научной конференции, Смоленский государственный университет, 21 апреля 2023 года*. – Смоленск: Смоленский государственный университет, 2023. – С. 43-49.

20 Каримов М.З. Анализ производительности реформирования концепции управления предприятием: ключевые показатели и методы анализа / М. З. Каримов, И. С. Илларионов, Р. Р. Бадртдинова, А. В. Овчинников // *Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 марта 2024 года*. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 238-240.

Приложение 1

Рисунок 1 – снимок экрана из приказа ООО «ФИТ» о порядке закупок флота

TYPE	
Fitted for other cargoes	
YEAR of built (and younger)	
Places of built, if limited	
ICE CLASS	
Max. Length	
Max. Breadth	
Max. Draft	
Min. DWT (if limited)	
Cranes	
No Holds	
Oversized cargo (if necessary)	
<u>Tweendecks, bulkheads, if necessary</u>	
Type of Hatch Covers	
Min/Max intake (TEU@<u>14 mts</u>)	
DG (IMDG codes)	
Min Service Speed (eco/laden)	
Consumption / fuel grade	
Min Number of ref. outlets	
Region of delivery	
Nearest and latest Time of delivery	