

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И  
УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**ОТЧЕТ**  
по производственной технологической (проектно-  
технологической) практике

ООО «ТФЛ Логистика», г. Владивосток

Студент  
группы ВДБМН-21-Б31



Д.С. Антясов

Руководитель  
канд. экон. наук, доцент

---

Ю.В. Балдина

Руководитель от предприятия  
Представитель по  
доверенности

---

Т.А. Сахарук

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент

---

Ю.В. Балдина



Владивосток 2024

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (ВВГУ)  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на производственную технологическую (проектно-технологическую) практику  
(3семестр)

Студенту: Антясову Д.С.  
Группы: ВДБМН-21-Б31

Срок сдачи: 11.03.2024

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

**Задание 1: Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база

**Раздел 1 Краткая характеристика организации**

**Задание 2:** Дать краткое описание предприятия: организационно-правовая форма, виды деятельности, выпускаемая продукция, опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, организационная культура. Организационная структура (ПК-1).

**Задание 3:** Определить специфику деятельности структурного подразделения, выделить особенности организационных коммуникаций, в том числе с точки зрения разрешения конфликтных ситуаций и провести (ПК-2).

**Задание 4:** Провести аудит человеческих ресурсов: проанализировать кадровый состав структурного подразделения/организации (должностные и квалификационные характеристики, социальные характеристики персонала, качественные и количественные показатели). Определить теории мотивации/лидерства и власти, которые используются в организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).

**Задание 5:** Описать круг деловых партнеров, с которой у организации заключены договоры сотрудничества. Выявить особенности поэтапного контроля реализации условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов (ПК-7).

**Раздел 2 Стратегический анализ**

**Задание 6:** Провести отраслевой анализ, включающий: определение экономических характеристик отраслевого окружения (фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размер рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая прибыль); оценку степени конкуренции (модель «5 сил Портера», ключевые факторы конкурентного успеха; заключение о степени привлекательности отрасли; SNW-анализ; PESTLE –анализ (ПК-3).

**Задание 7:** Установить виды реализуемых функциональных стратегий, оценить уровень их взаимосвязи и сбалансированности распределения (ПК-5).

**Раздел 3 Индивидуальное задание (выбрать один вариант)**

**Задание 8:** Провести анализ (по одному из вариантов. Задание может быть скорректировано с учетом специфики деятельности организации) (ПК-4) и выявить возможность проведения организационных изменений (ПК-7)

**Вариант 1**

Провести анализ финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ПК-4).

**Вариант 2**

Провести анализ платежеспособности и анализ ликвидности предприятия, рассчитать коэффициенты платежеспособности и ликвидности (ПК-4).

**Вариант 3**

Провести анализ структуры затрат по экономическим элементам предприятия. Выполнить факторный анализ прибыли от реализации, анализ рекомендуется выполнять по видам продукции (ПК-4).

**Вариант 4**

Охарактеризовать основной капитал, классификацию основных фондов, их состав и структуру, методы оценки основных фондов и методику определения величины физического и морального износа, амортизационный фонд и нормы амортизации, методы начисления амортизации, взаимосвязь показателей использования основных производственных фондов и производственной мощности, формы воспроизводства основных фондов (ПК-4).

**Вариант 5**

Охарактеризовать оборотный капитал, состав и структуру оборотных фондов и оборотных средств предприятия, методику определения потребности предприятия в оборотных фондах и оборотных средствах, источники пополнения оборотных средств. Состав нематериальных активов (интеллектуальная собственность, имущественные права и т.д.) (ПК-4).

**Задание 9:** Подготовить управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления (ПК-6).

**Заключение.**

**Задание 10:** сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности.

**Список использованных источников (не менее 20-ти позиций)**

**Задание 11:** Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов.

**Задание 12:** Оформить отчет в соответствии с требованиями организации (ПК-8).

Руководитель практики  
к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

\_\_\_\_\_ Ю.В. Балдина

Задание получил:

\_\_\_\_\_ Д.С. Антясов

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации  
Представитель по доверенности

\_\_\_\_\_ Т.А. Сахарук



## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент Антясов Данил Станиславович  
Кафедра экономики и управления гр. ВДБМН-21-Б31

Руководитель практики Сахарук Татьяна Алексеевна

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



Т.А. Сахарук

С правилами трудового распорядка ознакомлен

Д.С. Антясов

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	12.02.24 г. – 12.02.24 г.	
	Инструктаж по технике безопасности	12.02.24 г. – 12.02.24 г.	
2. Практический	Знакомство с ключевыми направлениями деятельности предприятия; с организационно-правовой формой; спецификой работы предприятия в целом	13.02.24 г. – 16.02.24 г.	
	Изучение и анализ деятельности структурного подразделения; знакомство с кадровой политикой предприятия, организационной структурой управления и его методами	19.02.24 г. – 22.02.24 г.	
	Проведение стратегического анализа предприятия; анализ функциональных стратегий	26.02.24 г. – 01.03.24 г.	
	Анализ платёжеспособности предприятия; выявление возможности проведения организационных изменений	04.03.24 г. – 07.03.24 г.	
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	11.03.24 г. – 16.03.24 г.	

Руководитель производственной практики  
к.э.н., доцент кафедры ЭУ

Ю.В. Балдина

Руководитель практики от предприятия



Т.А. Сахарук

## Отзыв-характеристика

Студент 3 курса кафедры экономики и управления ВВГУ Антясов Данил Станиславович с 12.02.2024 г. по 16.03.2024 г. прошел производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности в ООО «ТФЛ Логистика».

В период практики выполнял обязанности: ознакомился с ключевыми направлениями деятельности предприятия и его организационно-правовой формой; изучал и анализировал деятельность отдела экспедирования железнодорожных перевозок; ознакомился с кадровой политикой, в том числе и с мотивационными подходами на предприятии; изучал организационную структуру управления; анализировал бухгалтерскую отчетность; ознакомился с электронными программами, используемыми в работе отдела железнодорожной логистики.

За время прохождения практики Антясов Данил Станиславович показал отличный уровень теоретической подготовки, высокое умение применить и использовать знания, полученные в университете, для решения поставленных перед ним практических задач.

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа практиканта Антясова Данила Станиславовича заслуживает оценки отлично.

Руководитель практики от  
организации



Сахарук Т.А.  
Представитель по доверенности

## Содержание

Введение	3
1 Характеристика ООО «ТФЛ Логистика»	4
1.1 Краткое описание организации	4
1.2 Специфика деятельности отдела экспедирования железнодорожных перевозок	10
1.3 Аудит человеческих ресурсов компании	13
1.4 Деловые партнеры компании	19
2 Стратегический анализ ООО «ТФЛ Логистика»	21
2.1 Анализ логистической отрасли	21
2.2 Функциональные стратегии ООО «ТФЛ Логистика»	36
3 Анализ финансового состояния ООО «ТФЛ Логистика»	39
3.1 Анализ платежеспособности и ликвидности компании	39
3.2 Возможность проведения организационных изменений	41
3.3 Управленческое решение с целью совершенствования деятельности компании	43
Заключение	47
Список использованных источников	48
Приложение А	52

## Введение

Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности является обязательным разделом основной профессиональной образовательной программы бакалавриата и направлена на формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций студента.

Целью практики является закрепление и углубление теоретической подготовки студентов в области менеджмента, приобретение профессиональных навыков, практического опыта самостоятельной профессиональной деятельности. Задачами практики являются:

- 1) приобретение умений и навыков на основе знаний, полученных в процессе теоретического обучения;
- 2) закрепление навыков использования компьютерных методов поиска, сбора, хранения и обработки управленческой информации;
- 3) ознакомление с нормативно-правовой базой работы предприятий.

Для достижения целей и задач, поставленных во время прохождения практики, использовались: поиск и анализ научной литературы, использование поисковых систем сети Интернет в рамках исследовательской работы, обработка и анализ финансовой отчетности предприятия, а также же наблюдение и интервью.

Объектом данной работы является предприятие ООО «ТФЛ Логистика», зарегистрированное в г. Владивостоке, по адресу ул. Стрельникова, д. 7, офис 1006 в 2019 году. Основным видом деятельности компании является деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Предметом исследования – особенности деятельности организации во внутренней и внешней среде.

Информационная база исследования включает: учебные пособия, статистические данные, публицистические издания, внутренняя документация организации.

# 1 Характеристика ООО «ТФЛ Логистика»

## 1.1 Краткое описание организации

Организационно-правовая форма «ТФЛ Логистика» общество с ограниченной ответственностью. Компания предоставляет полный комплекс транспортно-экспедиторских услуг по всему миру: авиаперевозки, автоперевозки, ж/д перевозки, морские и речные перевозки, услуга "перевоз от двери до двери", а также компания предоставляет дополнительные услуги для клиентов, такие как: страхование груза, таможенное оформление и экспедирование груза.

Основной вид деятельности предприятия по коду ОКВЭД: Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками. Также дополнительными видами деятельности являются:

- 1) деятельность автомобильного грузового транспорта;
- 2) предоставление услуг по перевозкам;
- 3) деятельность морского грузового транспорта;
- 4) деятельность по складированию и хранению;
- 5) деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом;
- 6) деятельность вспомогательная, связанная с водным транспортом;
- 7) транспортная обработка грузов;
- 8) аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования.

Организация имеет небольшой опыт работы на рынке логистических услуг, однако за четыре года деятельности компания заняла одну из лидирующих позиций в данной сфере. Компания «ТФЛ Логистика» имеет значительные преимущества над остальными логистическими предприятиями, а именно:

- 1) наличие любых видов перевозок: авто, ж/д, морской;
- 2) возможность экспресс доставки;
- 3) наличие собственного парка контейнеров;
- 4) личный кабинет для клиентов;

5) и другие [1].

Стратегическое планирование – важный элемент управления организацией, задающий цели, к которым нужно следовать предприятию в обозримом будущем. В качестве стратегической цели компании ООО «ТФЛ Логистика» выступает создание собственного вагонного парка, для этого нужно выполнить следующие шаги: оценить потребность в количестве транспорта, установить бюджет, определить источники финансирования, заключить сделку с поставщиками и обеспечить инфраструктуру. Такое нововведение потребует достаточно много усилий и денежных средств, однако с точки зрения стратегии данное решение является эффективным, так как собственный вагонный парк даст стабильный грузопоток от Владивостока до пунктов отправки, также собственный транспорт поможет сократить время доставки товара, так как часто запасы лежат на складе и ждут освобождения вагона для отправки [2].

Также компания имеет только два филиала в г. Владивосток и г. Москве, географическое расширение компании по стране позволит выйти на новую целевую аудиторию. Множество филиалов компании позволяют клиентам легко получать продукты или услуги, не прибегая к долгим и сложным поставкам. Местное наличие отделений также может увеличить уровень локальной поддержки и обслуживания клиентов. Наконец, наличие обширной географической структуры компании может способствовать защите от рисков. В случае возникновения проблем в одной из местностей, компания может продолжать работу через свои другие филиалы, минимизируя потенциальные финансовые или операционные потери [3].

Также эффективным решением будет создание специальных зон на терминале для таможенной проверки транзитных грузов. На данный момент у компании нет возможности обрабатывать транзит, таким образом «ТФЛ Логистика» упускает множество клиентов. Создание специальных зон позволит расширить клиентскую базу компании и увеличит грузооборот [4].

Это лишь некоторые из множества возможностей для логистической компании на рынке, однако данные мероприятия позволят значительно

повысить конкурентоспособность предприятия на рынке и улучшить деловую репутацию компании [5].

Организационная культура – это система принятых в трудовом коллективе общих ценностей, идей, подходов к достижению результатов деятельности, которая отличают данную организацию от всех других [6].

По мнению Э. Шейна, познание культуры организации начинается с «поверхностного» уровня или «слоя», включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, лозунги и т.п.

Ниже лежит второй уровень культуры - «подповерхностный». На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение верхнего уровня.

Третий, наиболее «глубокий» уровень включает фундаментальные предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Примером таких предположений будет отношение к добру и злу, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе, бытию в целом [7].

Рассмотрим артефакты поверхностного уровня организационной культуры в ООО «ТФЛ Логистика». В компании поддерживается правила неформального общения за исключением коммуникации с вышестоящими должностями и клиентами.

Психологический климат внутри коллектива характеризуется приподнятостью духа, бодростью, эмоциональным подъемом, эффективной деятельностью, энтузиазмом — сотрудники стремятся улучшать все вокруг, общаться друг с другом, поддерживать коллег.

Стиль одежды в компании считается неофициальным, однако неприемлемыми элементами дресс-кода являются: шорты, обтягивающие силуэты, глубокое декольте, прозрачная одежда, а также гипюр, атлас, кружево.

Все сотрудники имеют право обеспечить себе комфортное рабочее место, столы расположены достаточно близко друг к другу, однако каждое рабочее место отделяется офисными перегородками, такое решение позволяет поддерживать эффективную коммуникацию между коллегами и в то же время обеспечивает личное пространство каждого сотрудника.

Не мало важным является наличие символов и атрибутов в компании. Каждый сотрудник использует канцелярию с логотипом организации, на стенах помещения висят плакаты с информацией о достижениях компании. Эти детали помогают ощутить сотрудникам свою значимость, единство и общую цель своей работы.

Ритуалы в компании могут принимать самые разные формы. Каждый месяц сотрудники отделов собираются вместе, это может быть поход в ресторан, в боулинг или выезд в загородный дом. В компании также сохраняется традиция угощения коллег в свой день рождения. Женская часть коллектива каждый год готовит подарок мужчинами на 23 февраля, чаще всего подарки носят не материальный, а шуточный характер, также происходит и на праздник 8 марта. Перед новым годом в компании действует акция «Тайный Санта», благодаря которой сотрудники лучше узнают друг друга.

Таким образом, организационная культура компании представляет собой дружественный коллектив, члены которого имеют общие ценности и принципы, организация и ее подразделения рассматриваются как большая семья, а руководители компании играют роль воспитателей.

Организационная структура компании представлена линейно-функциональным типом. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Схема организационной структуры «ТФЛ Логистика» представлена на рисунке 1.1.

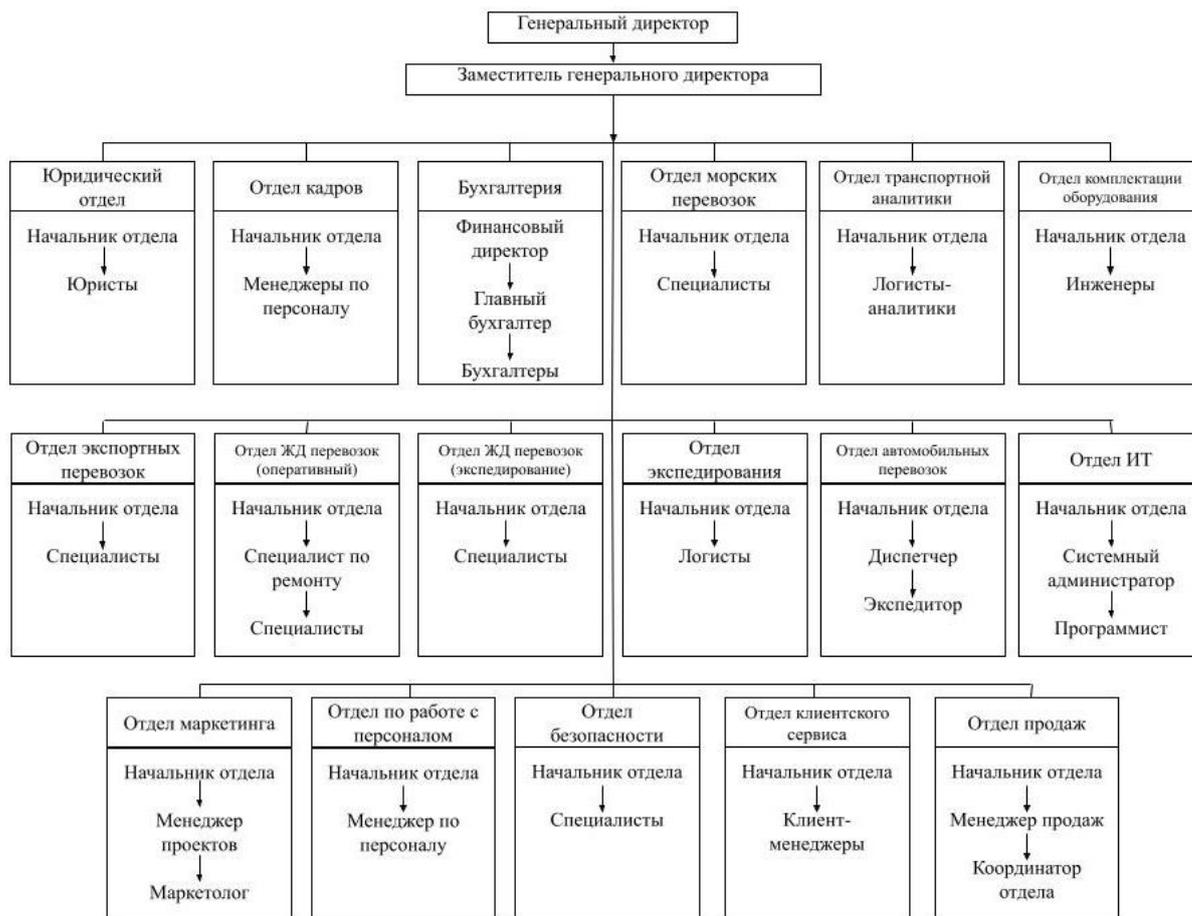


Рисунок 1.1 – Организационная структура «ТФЛ Логистика»

Линейно – функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – давать советы, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов [8].

Для детального рассмотрения деятельности компании необходимо проанализировать ее технико-экономические показатели, а также их динамику, в абсолютном и процентном соотношении, данные представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Анализ технико-экономических показатели компании

Показатели	Периоды		Абсолютное отклонение	Темп роста, %
	2021 г.	2022 г.		
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	99271	1093158	993887	1101,19
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	98	121	23	123,47

Продолжение таблицы 1.1

Показатели	Периоды		Абсолютное отклонение	Темп роста, %
	2021 г.	2022 г.		
3 Доля выручки 1 работающего, тыс. руб.	1012,97	9034,36	8021,39	891,87
4 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	80700	101731	21031	126,06
5 Фондоотдача, руб./руб.	1,23	10,75	9,52	873,54
6 Фондоемкость, руб./руб.	0,81	0,09	-0,72	11,45
7 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	55469	1099623	1044154	1982,41
8 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,56	1,01	0,45	180,03
9 Прибыль от продаж, тыс. руб.	43802	-6465	-50267	-14,76
10 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	137 543	200 902	63359	146,06
11 Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	137543	184494	46951	134,14
12 Рентабельность: продукции (услуг), %	79%	-1%	-0,8	-
13 Рентабельность продаж, %	44%	-1%	-0,45	-

На протяжении анализируемого периода, на предприятии наблюдается положительная динамика выручки от продаж. Так в 2022 году относительно 2021 года прирост выручки составил 1001,2 процент. Рост объемов продаж в ООО «ТФЛ Логистика», стал фактором увеличения затрат, а как следствие и росту себестоимости услуг. Данный показатель увеличился на 1044154 тыс. руб. Прирост среднесписочной численности работников в 2022 году относительно 2021 года составил 23 человека, необходимо отметить, тот факт, что на предприятии на протяжении анализируемого периода наблюдается повышение производительности труда. Эффективность использования основных производственных фондов предприятия, представленная показателями фондоотдачи и фондоемкости, значение данных технико-экономических показателей демонстрируют положительную динамику. Стоит заметить отрицательную динамику основных показателей рентабельности, снижение данного показателя обуславливает то, что темп роста выручки и себестоимости превышает темп роста показателей прибыли, это же демонстрирует показатель затрат на 1 рубль реализованной продукции. Таким образом, для увеличения показателя рентабельности продаж компании «ТФЛ

Логистика» необходимо сокращать затраты путем планирования загрузки транспорта, формирования оптимальных цепей поставок, маршрутов и рейсов, контроля топливных расходов, оперативного планирования техосмотров и сервисного обслуживания транспорта и т.д.

## 1.2 Специфика деятельности отдела экспедирования железнодорожных перевозок

На предприятии «ТФЛ Логистика» отдел экспедирования железнодорожных перевозок является главным связующим звеном всех структурных подразделений терминала, так как именно он обеспечивает осуществление непосредственно основной деятельности предприятия – железнодорожные контейнерные перевозки.

Железнодорожное экспедирование – это совокупность процессов и услуг, связанных с сопровождением экспедиторских грузов, перемещаемых по железной дороге. Должностные обязанности специалистов данного структурного подразделения имеют широкий спектр:

- 1) прием контейнеров;
- 2) проверка входящих документов;
- 3) вывоз контейнера на терминал убытия;
- 4) обработка контейнера на терминале;
- 5) назначение на погрузку и отправка;
- 6) контроль перевозок до места прибытия.

Для осуществления операционных бизнес процессов в отделе используются различные информационные системы, электронные порталы и программы, а именно:

- 1) ИСТУ - информационная система порта, в которой отражается вся основная информация по контейнеру: дата и время прибытия, вес, номер пломбы, а также указываются данные о перемещении контейнера по терминалу. Кроме того, система демонтирует информацию о предстоящих работах с контейнером (взвешивание, досмотр, МИДК), данные системы также используют сотрудники отдела комплектации оборудования и отдела

экспортных перевозок. В данную информационную систему отправляется информация только по Владивостокскому морскому торговому порту, в который приходят и выгружаются суда;

2) EFFEX – информационная система идентичная ИСТУ. Однако данная программа отражает данные контейнеров на терминале А, который не имеет доступа к порту. На данном терминале осуществляется отправка грузов по железной дороге, а также хранение ящиков;

3) RAILWAGON – система учета перевозок. Данная система помогает специалистам отслеживать передвижение грузов после получения компанией доступа. Для отслеживания необходимо указать номер ящика, после этого платформа выдаст следующую информацию: статус груза, последнее место и дата отслеживания, оставшееся время до места прибытия;

4) Microsoft Excel - программа для работы с электронными таблицами. В данной программе специалисты отдела собирают информацию по грузу и поездам, подготавливают первичный формат заявки для плана погрузки. В рабочих таблицах плана указывается следующая информация: номер контейнера и пломбы, тип контейнера, вес груза, станция назначения, клиент и др.;

5) Thunderbird - приложение для работы с электронной почтой. В данном приложении сотрудники отдела взаимодействуют с коллегами и клиентами;

6) ТрансКонтейнер – приложение с помощью которого компания «ТФЛ Логистика» назначает дату отправки контейнера, отслеживает стоимость отправления, а также производит соответствующие платежи;

7) Взаимодействие – аналог 1С в веб-версии.

Основная деятельность сотрудников подразделения заключается в проверке входящих документов, подготовке плана на отгрузку и внесении информации об отгрузке в программу 1С. Во время работы персонал отдела активно взаимодействует с отделом клиентского сервиса, отделом автомобильных перевозок, а также сотрудниками терминалов.

Компания ООО «ТФЛ Логистика» работает как с импортным грузом, так и со сторонними клиентами, которые запрашивают перевозку контейнера по железнодорожным путям. В среднем операционный цикл работы сотрудников отдела экспедирования железнодорожных перевозок составляет от 7 до 10 дней.

При найме сотрудников очень важную роль играет квалификация работников, для специалистов необходимо среднее профессиональное или высшее образование по определённому направлению деятельности, претенденты на управленческую должность должны иметь высшее профессиональное образование по направлению менеджмент, а также опыт работы не менее пяти лет. Компания «ТФЛ Логистика» активно приглашает на работу молодых сотрудников, которые еще не имеют опыта в работе. Такой подход обусловлен наличием на предприятии системы обучения персонала путем наставничества. Наставничество - распространённая форма обучения и адаптации новых сотрудников, основанная на передаче знаний и практических навыков новичкам от более опытных специалистов. Обучение проводится непосредственно на рабочем месте, в процессе ознакомления новичка с его должностными обязанностями.

При трудоустройстве компания использует как формальные, так и неформальные каналы. Многих специалистов приглашают на работу с помощью HR-агентства или через службы занятости университетов. Однако некоторые специалисты получили возможность стать сотрудником благодаря рекомендациям других компаний, такое сочетание подходов позволяет компании нанимать новых квалифицированных специалистов, и в тоже время не упускать опытных кадров.

Внутреннее взаимодействие сотрудников отдела в основном осуществляется по средством межличностных, вербальных коммуникаций. Такое общение наиболее эффективно для решения оперативных задач. При дистанционной работе сотрудники используют технические средства и информационные технологии, а именно мобильную связь и мессенджеры. Внешняя коммуникация с другими подразделениями или компаниями

осуществляется через электронную почту, так как это позволяет фиксировать важные детали операций.

Для поддержания нормального психологического климата в отделе необходимо вовремя устранять конфликты между сотрудниками. Внутри отдела конфликты решаются в устной форме, также каждую неделю в компании проходят плановые совещания, где также обсуждаются и решаются текущие проблемы в коллективе.

Организация работы и управления коллективом сочетает в себе экономические и социально-психологические методы. В качестве экономических методов управления главным инструментом является заработная плата сотрудников, которая повышается каждый год. Также компания активно использует стимулирующие выплаты за перевыполнение часов работы, за оперативное устранение проблемы или в качестве премии, «13 зарплаты». Социально-психологические методы подразумевают под собой управление персоналом с помощью инструментов, основанных на использовании закономерностей социологии и психологии [9].

### 1.3 Аудит человеческих ресурсов компании

Успешная деятельность любой организации, будь то государственное предприятие, учреждение или частная коммерческая фирма, немислима без анализа трудовых показателей, который позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал; определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения организации, условий труда и его оплаты; найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе и т.д. Одним из способов внешней оценки деятельности организации, и в частности, анализа трудовых показателей является создание особого направления аудиторской деятельности — аудита трудовой сферы (персонала). Аудит персонала - это анализ социальных параметров деятельности сотрудников организации, нацеленные на повышение продуктивности системы образования и функционирования применения

трудового потенциала и качество управления человеками ресурсами. При осуществлении, аудита можно выявить улучшение положения системы персонала организации во взаимосвязи политики организации и влияния внешних обеспечений деятельности [10].

Для оценки укомплектованности трудовыми ресурсами в целом на предприятии по уровням управления необходимо проанализировать структуру кадрового состава по категориям, которая представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Структура кадрового состава по категориям в 2022 году

В человеках

Категории работников	Должность	Норм численность		Факт численность		Отклонение, %
		Кол-во	Доля от общего кол-ва, %	Кол-во	Доля от общего кол-ва, %	
Руководители	Генеральный директор	23	16,20	23	19,01	100,00
	Заместитель генерального директора					
	Финансовый директор					
	Главный бухгалтер					
Специалисты	Экономист	105	73,94	90	74,38	85,71
	Бухгалтер					
	Инженер					
	Логист					
	Программист 1С					
	Клиент-менеджер					
	Менеджер продаж					
	Специалисты отдела морских перевозок					
Служащие	Водитель	14	9,86	8	6,61	57,14
	Экспедитор					
Всего		142	100,00	121	100,00	85,21

Таблица была заполнена с учетом данных штатного расписания, а также имеющейся информации о наличии вакансий на те или иные должности. На основании данных таблицы 1.2 можно сделать следующий вывод, укомплектованность кадрового состава компании составляет восемьдесят пять процентов, следовательно, предприятие не обеспечено необходимым количеством кадров для своевременного выполнения планов и эффективной работы. Особая нехватка кадров наблюдается в категории служащих, которые

занимаются автомобильными перевозками. Также у компании есть дефицит сотрудников категории специалистов, отклонение от нормативной численности составляет восемьдесят шесть процентов. Таким образом, для выполнения нормы плана по перевозкам компании необходимо привлекать новых сотрудников путем размещения вакансий на специализированных сайтах, сотрудничества с учебными заведениями и т.п.

Для определения качественных характеристик персонала необходимо проанализировать кадровый состав по уровню образования, данные представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ кадрового состава по уровню образования в 2022 году

В человеках

Уровень образования	Кол-во	Доля от общего количества, %
Высшее	107	88,43
Незаконченное высшее	8	6,61
Среднее профессиональное	6	4,96
Среднее	0	0,00
Всего	121	100,00

Данные таблицы дают возможность сделать следующие выводы. Большинство сотрудников имеют высшее образование, это свидетельствует о высокой квалификации кадров, также восемь человек имеют незаконченное высшее образование, это обусловлено тем, что компания активно нанимает и обучает студентов, такой подход позволяет не упустить потенциальных квалифицированных специалистов.

По мимо уровня образования качественные характеристики персонала включают в себя такой показатель как стаж работы. Анализ кадрового состава по стажу работы представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Анализ кадрового состава по стажу работы в 2022 году

В человеках

Стаж работы	Общий стаж работы		Стаж работы в компании	
	Кол-во	Доля от общего количества, %	Кол-во	Доля от общего количества, %
До 1 года	10	8,26	30	24,79

## Продолжение таблицы 1.4

Стаж работы	Общий стаж работы		Стаж работы в компании	
	Кол-во	Доля от общего количества, %	Кол-во	Доля от общего количества, %
2-5 лет	58	47,93	85	70,25
6-10 лет	36	29,75	6	4,96
11-20 лет	13	10,74	0	0
Свыше 20 лет	4	3,31	0	0
Всего	121	100	121	100

Анализируя данные таблицы можно прийти к следующим выводам. Большая часть сотрудников имеет общий стаж работы от двух до пяти лет, также много сотрудников работают по профессии больше шести лет. Восемь процентов кадров имеют общий стаж работы до года, эту долю составляют студенты или недавно окончившие вузы специалисты. Что касается стажа работы в компании, то здесь наблюдается следующая ситуация. Большинство сотрудников работают на предприятии от двух до пяти лет, также двадцать пять процентов персонала находятся в компании меньше года. Необходимо учитывать, что компания ООО «ТФЛ Логистика» является достаточно новой и функционирует на рынке семь лет.

Количественные характеристики кадров включают в себя возрастную структуру персонала, данные представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Структура кадрового состава по возрасту в 2022 году

В человеках

Возрастные группы работников, лет	Кол-во	Доля от общего количества, %
До 20	0	0,00
21-30	98	80,99
31-40	15	12,40
41 и выше	8	6,61
Всего	121	100,00

На основании данных таблицы можно сказать следующее. Большую часть сотрудников составляют люди в возрасте от двадцати одного года до тридцати лет. Преимущества молодых специалистов в том, что они проявляют гибкость в отношении сверхурочной работы и выдвигают инновационные идеи,

способствующие росту предприятия. Сотрудники в возрасте от тридцати одного года до сорока лет работают на управленческих должностях, где необходим опыт работы.

Гендерная структура персонала в 2022 году представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Гендерная структура персонала в 2022 году

Большую долю сотрудников составляют женщины, пятьдесят процентов кадров занимают мужчины, которые в большинстве случаев работают на должности руководителей подразделений и специалистов IT отдела.

Для анализа кадровой ситуации необходимо рассчитать показатели, отражающие интенсивность движения персонала в организации, результаты расчета представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Анализ кадровой ситуации в компании ООО «ТФЛ Логистика»

В человеках

Показатели	2021	2022	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Среднесписочная численность	98	121	41	123,47
Принято, всего	13	10	-12	76,92
Уволено, всего:	11	7	3	63,64
Из них: По собственному желанию	8	5	2	62,50
За нарушения трудовой дисциплины	3	2	1	66,67
Переход в другую организацию	0	3	2,00	-
Коэффициент оборота персонала, %	24	14	-0,10	-
Коэффициент оборота по приему персонала, %	13	8	-0,05	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	11	6	-0,05	-
Коэффициент текучести кадров, %	11	6	-0,05	-
Коэффициент постоянства персонала, %	89	94	0,05	-

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборота персонала падает каждый год, так как компания проводит политику удержания квалифицированных специалистов путем предоставления оптимальных условий труда. Прием нового персонала также снижается, это можно объяснить дефицитом квалифицированных кадров на рынке. Коэффициент оборота по выбытию и текучести кадров совпадают, и в последнем периоде показатель соответствует норме. Такая ситуация позволяет обновлять кадровый состав, без потери стабильности коллектива, об этом также свидетельствует коэффициент постоянства персонала. В целом показатели интенсивности движения персонала говорят о нормальной кадровой ситуации в организации. Однако компании стоит обратить внимание на несоответствие фактической численности персонала и плановыми показателями, устранению данной проблемы поможет проведение активной кадровой политики.

В компании используется теория двух факторов Ф. Герцберга. Двухфакторная модель классифицирует побуждения к труду на две группы потребностей: гигиенические и мотивационные. Гигиенические включают в себя потребности в безопасности, заработной плате, благоприятном климате, условиях труда и хороших человеческих отношениях. Это факторы, по мнению Герцберга, характеризуют достаточные условия для работы людей. Однако создание этих условий недостаточно для того, чтобы люди работали с полной отдачей.

Система мотивации работников компании ООО «ТФЛ Логистика», сочетающая в себе материальное и нематериальное стимулирование, направлена на привлечение и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда. Для увеличения производительности труда и мотивации сотрудников компания ввела систему стимулирования, основанная на поощрении работников. Среди них присутствуют материальные поощрения: премии, сертификаты, компенсации услуг, и моральные: благодарности, почетные грамоты [11].

Власть в организации принимает следующие формы:

1) власть эксперта. Влияние через разумную веру, исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;

2) власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление [12].

#### 1.4 Деловые партнеры компании

«ТФЛ Логистика» предоставляет полный комплекс транспортно-экспедиторских услуг по всему миру. Компания активно развивает партнерские отношения с другими логистическими предприятиями, некоторые из них представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Партнеры компании ООО «ТФЛ Логистика»

Название компании	Краткая характеристика
1 ООО «Восточная Стивидорная Компания»	Один из крупнейших контейнерных терминалов на Дальнем Востоке России.
2 ОАО «РЖД Бизнес Актив»	Контейнерный оператор, входит в состав ОАО «РЖД» – владельца самой крупной инфраструктуры сети железных дорог в России.
3 «FESCO»	FESCO – лидер контейнерных перевозок через Дальний Восток РФ и крупнейший портовый контейнерный оператор региона.
4 «Sinokor»	Работающая с 1989 г., компания Sinokor (Ю.Корея) присутствует в основных портах ЮВА и входит в топ-50 крупнейших контейнерных перевозчиков мира.
5 «GLOBAL FIELD LINE»	Китайская морская линия, представителем которой в России является ООО «ТФЛ ЛОГИСТИКА».
6 ООО «ВМКТ»	Один из ключевых транспортных узлов региона, единственный логистический кластер на Дальнем Востоке, включающий и морской, и сухой тыловой ж/д-терминал.
7 ПАО «ВМТП»	Транспортные ворота России на Тихом Океане – один из крупнейших и наиболее технически оснащенных универсальных портов страны на Дальнем Востоке.
8 ООО «Пасифик Лоджистик»	Контейнерный терминал Пасифик Лоджистик (ПЛКТ) специализируется на обработке импортно-экспортных контейнерных потоков из Кореи, Японии и Китая.

Предприятие «ТФЛ Логистика» имеет достаточно широкий круг деловых партнеров. Наиболее значимым партнером предприятия является ОАО «РЖД Бизнес Актив», выступая в роли главного поставщика вагонного парка, контейнеров для морских, авто и железнодорожных перевозок. Кроме того, компания «РЖД Бизнес Актив» служит главным клиентом компании «ТФЛ

Логистика», осуществляя регулярные заявки на отправку груза в различные точки страны [13].

При заключении контрактов или подписании договоров с заказчиками, поставщиками и т.д. предприятие следует следующим принципам:

- 1) принцип обоюдной выгоды;
- 2) принцип свободы заключения контракта (договора);
- 3) принцип ответственности сторон контракта;
- 4) принцип контрактного торга.

Контроль реализации условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов осуществляет юридический отдел компании, занимающееся соблюдением законности оформления документов, урегулированием экономических отношений, заключением договоров, выставлением претензий, составлением правовых документов и подачей исков.

Соглашение о сотрудничестве позволяет закрепить договоренность о долговременном взаимодействии, когда контрагенты не могут на начальном этапе определить конкретные условия.

В договор о сотрудничестве и совместной деятельности включают разделы, которые отражают цель подписания документа:

- 1 О предмете соглашения;
- 2 О порядке взаимодействия;
- 3 О порядке взаиморасчетов;
- 4 О сроке действия соглашения;
- 5 Об ответственности сторон и порядке урегулирования споров;
- 6 О конфиденциальности.

Такое соглашение позволит четко изложить условия каждого субъекта договора для дальнейшей коммуникации в рамках партнерства. На протяжении реализации соглашения сотрудники юридического отдела контролируют выполнение условий контракта как со стороны своей компании, так и со стороны партнера, в случае неисполнения обязанностей компания вправе обратиться в арбитражный суд или суд общей юрисдикции [14].

## 2 Стратегический анализ ООО «ТФЛ Логистика»

### 2.1 Анализ логистической отрасли

Транспорт как одна из важнейших отраслей экономики играет особенно значительную роль в экономических районах с обширной территорией. Приморский край относится к числу таких районов. Освоение его огромных природных богатств происходит по мере создания и расширения системы транспортных связей. В Приморье функционируют все основные виды транспорта: морской, железнодорожный, автомобильный и воздушный. Этими видами транспорта осуществляется перевозка грузов внутри края, обеспечивается связь Приморья с соседними территориями, со всей страной и странами АТР [15].

Логистическая отрасль, как и любая другая сфера деятельности, продолжает постоянно развиваться. В странах то и дело происходят разнообразные ситуации и происшествия, которые определенным образом сказываются на развитии логистики. Из-за введенных антироссийских санкций резко снизился объем торговли с европейскими странами. Однако, вопреки ожиданиям, объемы внешней торговли не упали. Но изменили направление - российские предприниматели нашли партнеров в Азии, и грузопотоки развернулись на Дальний Восток [16].

Однако важной проблемой для рынка транспортно-логистических услуг является также высокий уровень износа транспортных средств и его моральное устаревание. Подвижной состав большинства транспортно-логистических компаний не может обеспечить повышенную надежность и экономичность в эксплуатации, требует модернизации и технического переоснащения.

Одним из ключевых факторов, сдерживающих развитие рынка логистики страны, является устаревание и физический износ транспортных средств. В таблице 2.1 представлены данные о степени износа основных фондов различных видов транспорта РФ.

Таблица 2.1 – Анализ степень износа основных фондов различных видов транспорта РФ

В процентах

Вид транспорта	2019	2020	2021	Темп роста, % (2021/2019)
Железнодорожный грузовой транспорт	56,5	45,5	46,5	82,30
Автомобильный грузовой транспорт	48,5	53,3	50	103,09
Трубопроводный транспорт	53,8	56,5	55,9	103,90
Морской грузовой транспорт	36,6	37,5	34	92,90

По данным таблицы видно, что наибольшая степень износа основных фондов наблюдается на трубопроводном и грузовом автомобильном транспорте. Вместе с тем, степень износа основных фондов деятельности морского транспорта в последние пять лет снизилась с 36,6 до 34 процентов, а степень износа основных фондов железнодорожного снизилась на 18 процентов. Эти цифры демонстрируют положительную тенденцию развития рынка транспортно-логистических услуг, однако стоит отметить, что по двум видам транспорта степень износа превышает 50 процентов, что означает негодность фондов для пользования.

Для решения данной проблемы активно внедряются региональные и государственные программы. Таким образом была утверждена Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года, в которой определены миссия и стратегические приоритеты развития транспортного комплекса. Миссия государства в сфере обеспечения функционирования и развития транспортной системы заключается в создании условий для экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики, реализации ее транспортного потенциала через опережающее развитие транспортной инфраструктуры и расширение доступа к безопасным и качественным транспортным услугам.

Также не смотря на нестабильную экономическую ситуацию, государство продолжает предоставлять преференции логистическим центрам. Свободный порт Владивосток (СПВ) — это территория, которая пользуется особыми режимами таможенного налогового и административного регулирования.

Внутри СПВ действуют налоговые льготы и административные преференции для его резидентов [17].

Для более подробного анализа необходимо рассмотреть тенденции развития логистики по стране. Анализ грузооборота по видам транспорта представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ грузооборота в России по видам транспорта

Вид транспорта	2020	2021	2022	Темп роста, % (2022/2020)
Железнодорожный, млн. т-км.	2545	2639	2638	103,65
Автомобильный, млн. т-км.	272	297	314	115,44
Трубопроводный, млн. т-км.	2470	2653	2515	101,82
Морской млн. т-км.	43	44	45	104,65
Внутренний водный, млн. т-км.	64	71	68	106,25
Воздушный, млн. т-км.	7,1	9,2	2,8	39,44

Данные таблицы демонстрируют рост грузооборота по стране по всем видам транспорта кроме воздушного. Активнее всего растет автомобильный грузооборот темп роста, которого составит 115 процентов. Однако стоит заметить, что доля железнодорожного грузооборота превышает другие виды транспорта.

В стране с большим запасом ресурсов, развитая транспортная инфраструктура – базовое условие стабильности и реализации экспортного потенциала. Однако современной транспортной инфраструктуре, обеспечивающей развитие рынка транспортно-логистических услуг России, требуется комплекс производственных мощностей для ее эффективной работы. В связи с этим рассмотрим ввод в действие основных производственных мощностей транспорта (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Ввод в действие основных производственных мощностей транспорта в России

Производственные мощности транспорта	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение (2021/2019)
Новые железные дороги, км.	96,2	18,3	20,4	-75,8
Вторые пути, км.	71,3	26,7	26,4	-44,9

## Продолжение таблицы 2.3

Производственные мощности транспорта	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение (2021/2019)
Автомобильные дороги, тыс. км.	2,5	2,4	1,8	-0,7
Магистральные трубопроводы, тыс. км.	1,3	1,0	2,1	0,8

Как следует из таблицы, на протяжении исследуемого периода ежегодно обеспечивается ввод в действие новых железных дорог, вторых путей и автомобильных дорог. Однако абсолютное отклонение демонстрирует снижение ввода основных производственных мощностей транспорта, что говорит о недостаточном их развитии.

На следующем этапе рассмотрим данные о протяженности путей сообщения в РФ (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Протяженность путей сообщения в РФ

В тысячах километров

Виды путей сообщения	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение (2021/2019)
Железнодорожные пути	126	122	122	-4
Автомобильные дороги	1706	1717	1733	27
Магистральные трубопроводы	252	255	256	4
Внутренние водные судоходные пути	102	102	102	0

Из данных таблицы 2.4, видно, что протяженность путей сообщения в на протяжении трех лет остается практически неизменной, а протяженность железнодорожных путей даже снижается. Это еще раз подтверждает неразвитость инфраструктуры рынка транспортно-логистических услуг.

Таким образом, проведенное исследование показало, что на развитие рынка транспортно-логистических услуг влияет целый ряд факторов, как внешнего, так и внутреннего характера, в числе которых: нестабильность экономической обстановки, ввод запретительных санкций, слабое развитие транспортно-логистической инфраструктуры. В силу недостаточно развитой инфраструктуры используются далеко не все транспортно-логистические возможности страны.

На данный момент логистическая отрасль в Приморском крае находится на стадии «вытеснения», которая характеризуется замедлением роста, интенсивной конкуренцией и снижением рентабельности. Конкуренция интенсивная, поскольку рост становится все более зависимым от захвата доли рынка. Избыточная емкость отрасли начинает увеличиваться по мере того, как темпы инвестиций компаний в увеличение производства начинают превышать общий рост спроса в отрасли.

Динамика объема российского рынка транспортно-логистических услуг представлена на рисунке 2.1.

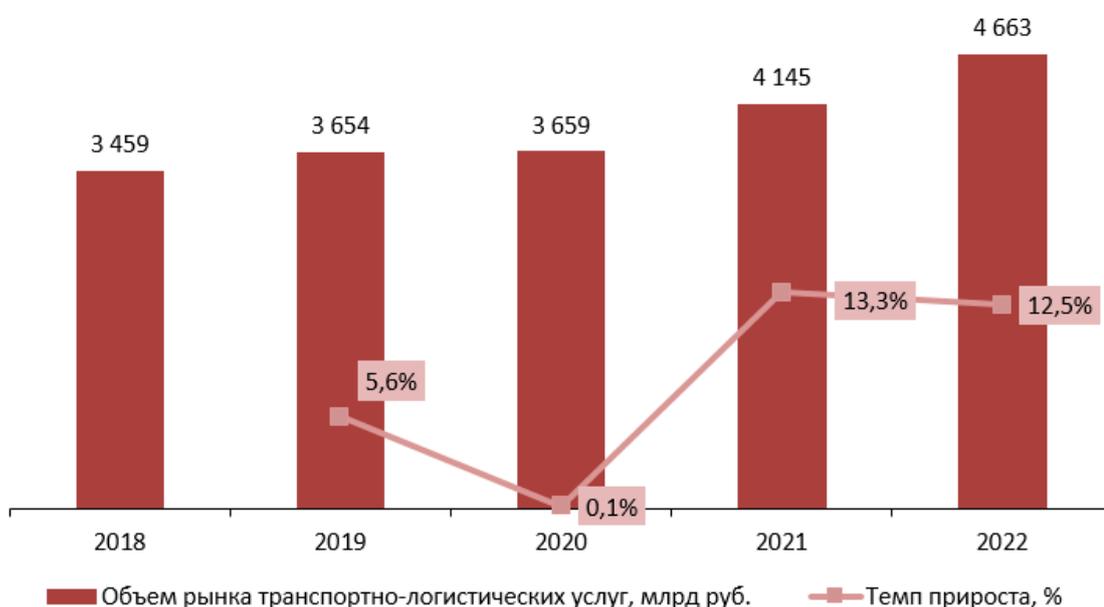


Рисунок 2.1 – Динамика объема российского рынка транспортно-логистических услуг

По итогам 2020 г. объем рынка транспортно-логистических услуг сократился всего на 0,1 процент. Основным фактором, сохранившим рынок стало развитие электронной коммерции на фоне роста онлайн-покупок в связи с пандемией, появления дополнительного спроса на товары для работы из дома.

В 2021 г. объем рынка вырос на 13,3 процентов и составил порядка 4,1 трлн. руб. Рост обусловлен как увеличением грузоперевозок, так и ростом цен.

Несмотря на сложности, связанные с закрытием европейского направления, переориентацией цепочек поставок и избыточным предложением на внутреннем рынке, в 2022 г. положительная динамика рынка была

обусловлена ростом тарифов при повышении тоннажа и грузооборота во внутреннем сообщении. В 2022 г. объем рынка транспортно-логистических услуг составил 4,7 трлн руб., увеличившись на 12,5 процентов относительно 2021 г. [18].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что логистическая отрасль не смотря на влияние внешних факторов продолжает расти и развиваться. Активно растет доля интернет-торговли в общем объеме розничных продаж, также необходимость импортозамещения активизировала производства предприятий внутри страны, все эти изменения обуславливают развитие транспортно-логистической отрасли. Также росту поспособствовал карантинный период, благодаря которому компании начали внедрять цифровизацию процессов, что помогает сократить затраты и оптимизировать работу компаний.

Далее рассмотрим структуру отраслевых издержек. Логистические затраты предполагают денежное выражение использованной рабочей силы, средств и предметов труда, финансовые расходы и всевозможные отрицательные результаты форс-мажорных мероприятий, которые обусловлены движением материальных ценностей на предприятии и между предприятиями, а также поддержанием запасов.

Для логистических издержек свойственно распределение по разным видам затрат, которые классифицируются по традиционным аспектам. Но группировка затрат осложняется из-за того, что они преобладают как в сфере производства, так и в сфере обращения. В структуру затрат на рынке логистики входят:

- 1) 35-45% - затраты на амортизацию, сторонние материальные услуги, оплату труда;
- 2) 15-20% - отчисления на страховые взносы во внебюджетные фонды;
- 3) 10-15% - затраты на информационные процессы;
- 4) 25-30% - прочие расходы;
- 5) 5-10% - затраты на отдел продаж, отдел транспорта;
- 6) 5-10% - затраты на отдел снабжения, складов [19].

Организация эффективной системы продаж в компании одна из ключевых задач менеджмента. Для транспортно-экспедиторских компаний, работающих, как правило, с корпоративными клиентами, грамотно построенная структура коммерческого отдела, логичная последовательность действий в рамках системы сбыта и верно распределенная ответственность имеют принципиальное значение. Специфические характеристики услуг, такие как неосвязаемость, невозможность складирования и накопления, возможность объективно оценить качество лишь в процессе потребления, диктуют повышенные требования как к качеству работы всей системы сбыта в целом, так и к уровню профессиональной подготовки торгового персонала компании - ключевого звена этой системы.

Для эффективной работы с клиентами компании вводят CRM-системы - эффективный инструмент, который позволит снизить зависимость фирмы от человеческого фактора и рационально построить рабочий процесс. CRM-система для логистических компаний содержит не только общую базу заказчиков, но и личные карточки каждого клиента. Здесь можно хранить сведения о завершенных и актуальных сделках, настроить автоматическую рассылку о статусе груза, быстро формировать типовые документы и выполнять другие задачи.

В контексте сбыта также стоит классифицирует формы и уровни ведения бизнеса в сфере логистики.

Формы ведения деятельности подразделяются на следующие:

1) B2C - форма организации бизнеса для реализации товара или услуги в розницу - конкретному потребителю.

2) B2B - форма организации бизнеса для реализации товара или услуги для нужд бизнеса.

Первый уровень сравнения компаний показывает какую целевую аудиторию компания хочет охватить.

Сегодня выделяют 4 уровня организации бизнеса:

1) 1PL — владелец груза сам доставляет его по назначению;

3) 2PL — грузоперевозка из точки А в точку В;

3) 3PL — логистическая компания, которая решают задачу упаковки, хранения и транспортировки грузов;

4) 4PL — компания, которая выступает, в том числе, посредником между грузовладельцем и подрядчиками в области логистики.

В зависимости от выбранной формы и уровня ведения бизнеса будет отличаться система сбыта.

Чаще всего компании транспортно-логистических услуг в качестве канала продвижения используют интернет сайт или соц. сети. К каналам сбыта чаще всего относятся: оффлайн и онлайн реклама (рекламные щиты, наклейки на автомобильный транспорт и т.д.)

Для поддержания эффективной деятельности компании необходимо рассчитывать и прогнозировать значение прибыли. Для компаний это главный показатель, по которому оценивают успешность бизнеса. Прибыль используют для расчёта налогов, а также для того, чтобы отслеживать эффективность бизнес-процессов. Одним из показателей, характеризующих эффективность деловой активности организации является норма прибыли. Реальные значения нормы прибыли в немалой степени зависят от отрасли, в которой осуществляется деятельность. Норма чистой прибыли по видам деятельности представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Норма чистой прибыли по видам деятельности

Вид деятельности	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение
1 Деятельность сухопутного транспорта, %	1,4	1,4	1,8	0,4
2 Деятельность водного транспорта, %	2,6	2,5	3,3	0,7
3 Вспомогательная транспортная деятельность, %	1,6	1,6	2,1	0,5

Из данных таблицы видно, что норма прибыли по всем видам деятельности растет. Выявление резерва, образованного за счет превышения нормы прибыли организации в сравнении со средним уровнем по отрасли, дает конкурентные преимущества регулирования финансовой политики. На основе

резерва определяются размеры рекомендуемых расходов на инновации, инвестиции в новые проекты, формируется ценовая политика организации.

Для оценки степени конкуренции между хозяйствующими субъектами в Приморском крае рассмотрим модель «5 сил Портера» - методика для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке

Критерии	Оценка, баллы		
	1	2	3
Число игроков	небольшое количество	средний уровень	высокий уровень
			3
Уровень дифференциации услуг	высокий	медленно растущий	снижение
		2	
Ограничение для увеличения цен	абсолютно разные услуги	Стандартная услуга	продажа идентичных услуг
		2	
Ограничение для увеличения цен	всегда присутствует возможность повышения цен	повышение цен для покрытия растущих расходов	жесткая ценовая конкуренция
		2	
Итоговый балл	9		
Оценка уровня:	«4» – низкая «5 – 8» – средняя «9 – 12» – высокая		

Расчет показал, что уровень внутриотраслевой конкуренции равен высокому уровню. Это говорит о том, что на рынке много компаний, объемы продаж которых примерно равны. При такой ситуации выйти из отрасли очень дорого, поэтому приходится продолжать работать даже при низкой рентабельности.

Далее проведем оценку появления услуг-заменителей (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка появления услуг-заменителей

Критерии	Оценка, баллы		
	3	2	1
Услуги-заменители	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют	не существуют
		2	

## Продолжение таблицы 2.7

Критерии	Оценка, баллы		
	3	2	1
Итоговый балл	2		
Оценка уровня:	«1» – низкая «2» – средняя «3» – высокая		

Исходя из данных, можно сделать вывод, что возможность появления субститутов средняя. Таким образом, услуги-заменители существуют на рынке, но не представляют серьезной угрозы действующим игрокам.

Оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка угрозы входа новых игроков на рынке

Критерии	Оценка, баллы		
	1	2	3
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 40% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация услуг	низкий уровень разнообразия услуг	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за год)
			3
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		2	
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			3
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий	Замедляющийся, но растущий	стагнация или падение
		2	
Итоговый балл	18		

## Продолжение таблицы 2.8

Критерии	Оценка, баллы		
	1	2	3
Оценка уровня:	«8» – низкий «9 – 16» – средний «17 – 24» – высокий		

На рынке высокий уровень конкуренции между существующими хозяйствующими субъектами. Это свидетельствует о среднем разнообразии предложений и возможности выбора потребителя. В перспективе можно спрогнозировать, что такой уровень конкуренции осложняет выход на рынок новых игроков.

Следующим шагом является оценка рыночной власти покупателей на рынке, представленная в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка рыночной власти покупателя на рынке

Критерии	Оценка, баллы		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на услуги субституты	Услуга компании не уникальна, существуют полные аналоги	Услуга компании частично уникальна, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	услуга компании полностью уникальна, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на услугу с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		
Оценка уровня:	«4» – низкий «5 – 8» – средний «9 – 12» – высокий		

Оценка показала средний уровень рыночной власти покупателя. Ключевые игроки рынка имеют возможность повлиять на среднюю стоимость

услуги. В основном роль удержания покупателей играют качество предоставляемых услуг.

Далее необходимо оценить поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка уровня угрозы со стороны поставщиков на рынке

Критерии	Оценка, баллы	
	2	1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	4	
Оценка уровня:	«4» – низкий «5 – 6» – средний «7 – 8» – высокий	

Ситуация с количеством поставщиков не позволяет поставщикам диктовать условия на рынке. В данной сфере достаточно стабильные и проверенные временем поставщики, что делает вероятность форс-мажоров низкой. Низкие издержки переходя на других поставщиков, что снижает угрозу роста цен. Высокая приоритетность отрасли для поставщика снижает риск некачественной работы.

Логистика – это важная функция в современном бизнесе, которая отвечает за эффективное управление потоками товаров и информации. В каждой отрасли существуют основные факторы, влияющие на качество и успех компании, логистическая отрасль не исключение [20].

Ключевые факторы конкурентного успеха транспортно-логистических компаний включают следующие:

1) привлекательная цена – установление цены ниже, чем в среднем по рынку позволяет привлекать крупных клиентов;

2) качественная поставка – грамотный выбор транспортной компании позволяет удерживать потребителей;

3) скорость работы – быстрые сроки поставки товаров дают возможность расширить деятельность за счет высоких оборотов;

4) качество продукции – доставка товаров в целости и сохранности в последние годы становятся одним из важнейших пунктов привлечения потребителей.

Вышеперечисленные способы являются основополагающими. Все крупнейшие компании, оказывающие транспортные услуги, идут в ногу со временем и стараются реализовать все потребности заказчика, в связи с чем и имеют большую прибыль.

По итогам оценки привлекательности отрасли, с помощью Модели М. Портера, можно сделать следующие выводы. Отрасль является привлекательной для инвестиций, так как предприятия отрасли способны создавать и удерживать экономическую стоимость, в результате чего общая капитализация отрасли будет расти, и инвестиции в отрасль принесут доход, однако инвестирование в создание новых предприятий не является целесообразным, так как существуют высокие входные барьеры в отрасль.

Для определения конкурентоспособности предприятия «ТФЛ Логистика» был проведен SNW-анализ, с помощью которого производят разбивку всего функционала и деятельности на отдельные блоки и части, выделить недостатки (W), преимущества (S) и нейтральные позиции (N). SNW-анализ представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – SNW - анализ компании ООО «ТФЛ Логистика»

Критерии	Позиции			Комментарий
	S	N	W	
Развитие стратегии компании	X			Все стратегии выполнены и разрабатываются новые
Маркетинговые коммуникации		X		Использование инструментов маркетинга по продвижению услуг не регулярное и не полное
Рентабельность менеджмента		X		Иногда долгий прием клиентов, невозможность справиться с потоком клиентов

## Продолжение таблицы 2.11

Критерии	Позиции			Комментарий
	S	N	W	
Качество услуг	X			Услуги предоставляются в нужном объёме и в нужный срок, высокий показатель удержания клиентов
Ассортимент услуг	X			Предоставление разнообразных услуг, которые отличаются от предложения конкурентов
Финансовое состояние			X	Низкая обеспеченность финансовыми ресурсами, много обязательств
Применение IT-технологий		X		Применяются IT-технологии, однако не вводятся новые для оптимизации процессов
Бренд	X			Известный бренд на рынке
Имидж на рынке среди потребителей	X			Высокая репутация среди клиентов
Эффективность персонала	X			Персонал показывает высокие результаты труда
Образование персонала	X			Образование сотрудников соответствует должностям
Текучесть кадров	X			Показатель текучести низкий, за счет стратегии удержания кадров
Взаимоотношения с конкурентами		X		Нейтральны. Сильной борьбы и деления рынка нет
Психологический климат в коллективе	X			Есть система обучения и адаптации персонала

По итогам анализа можно сделать вывод о том, что компания ООО «ТФЛ Логистика» занимает одно из лидирующих позиций на рынке. Однако для повышения конкурентоспособности компании необходимо исправить финансовое состояние, для этого нужно разработать план мероприятий по антикризисному управлению.

SNW-анализ позволил рассмотреть внутренние сильные и слабые стороны компании, далее рассмотрим влияние внешних факторов на деятельность организации с помощью PESTLE-анализа, который прорабатывает внешнюю среду компании и помогает идентифицировать возможности и угрозы для нее.

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1) разрабатывается перечень внешних стратегических факторов по политическим, экономическим, социальным, технологическим, правовым и экологическим направлениям;

2) оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное);

3) дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы;

4) определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Результаты проведенного PESTLE-анализа представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – PESTLE-анализ компании ООО «ТФЛ Логистика»

Область	Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности				
Политические	Отмена антироссийских санкций	0,5	5	2,5
	Заключение международных договоров об импорте/экспорте	0,5	4	2
Экономические	Снижение процентной ставки по кредиту	0,8	4	3,2
	Увеличение спроса на импортную продукцию	0,8	4	3,2
Социальные	Увеличение дохода населения	0,2	3	0,6
	Повышение уровня образования	0,3	3	0,9
Технологические	Разработка новых программных продуктов	0,9	4	3,6
	Увеличение затрат государства и компаний на научные исследования	0,5	5	2,5
Правовые	Снижение таможенных платежей	0,1	5	0,5
	Увеличение государственных субсидий	0,1	5	0,5
Экологические	Ослабление законодательства в области экологии и окружающей среды	0,1	1	0,1
Угрозы				
Политические	Уход иностранных компаний с рынка	0,7	5	3,5
	Ввод военного положения	0,5	5	2,5
Экономические	Увеличение цен на аренду оборудования	0,7	5	3,5
	Ужесточение налоговой политики	0,6	4	2,4
Социальные	Падение количества квалифицированных кадров	1	5	5
	Снижение интереса населения к инвестированию	0,2	2	0,4
Технологические	Проблемы в области Интернет инфраструктуры (перегруженность, снижение скорости)	0,1	5	0,5
	Запрет на приобретение иностранных технологий	0,2	4	0,8

## Продолжение таблицы 2.12

Область	Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Правовые	Ужесточение санкций за нарушение правил перевозки	0,6	4	2,4
Экологические	Введение обязательной экологичной упаковки товара	0,2	3	0,6

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что самыми весомыми факторами с точки зрения вероятности их осуществления и влияния на деятельность предприятия являются отмена антироссийских санкций, снижение процентной ставки по кредиту, увеличение спроса на импортную продукцию, разработка новых программных продуктов и увеличение затрат государства и компаний на научные исследования. Реализация данных факторов даст толчок к развитию и расширению отрасли транспортно-экспедиторских услуг. В качестве угроз выступают следующие внешние факторы: уход иностранных компаний с рынка; ввод военного положения; увеличение цен на аренду оборудования; ужесточение налоговой политики и ужесточение санкций за нарушение правил перевозки. Таким образом компания должна контролировать изменения внешней макросреды и разрабатывать мероприятия по минимизации рисков при осуществлении угроз.

## 2.2 Функциональные стратегии ООО «ТФЛ Логистика»

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д.

Ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей функциональных подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга, это провоцирует создание не скоординированных или конфликтных стратегий. Координацию

функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Таким образом, все функциональные стратегии должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели [21].

На данный момент в компании реализуются следующие функциональные стратегии:

- 1) стратегия производства;
- 2) финансовая стратегия;

Стратегическое решение в сфере производства принимается по направлению организации взаимоотношений с поставщиками. Объемы спроса услуг компании «ТФЛ Логистика» увеличиваются, однако обслужить всех клиентов невозможно из-за нехватки контейнеров для перевозок. На данный момент компания имеет небольшой контейнерный парк, поэтому для поддержания продаж вынуждена брать контейнеры в аренду. Таким образом выгрузка и отправка товаров часто задерживается из-за нехватки собственных активов. Главной причиной данной проблемы стал уход мировых контейнерных перевозчиков, теперь главным поставщиком стал Китай, однако импортные поставки также являются нерегулярными из-за вспышек пандемии. Таким образом на данный момент перед компанией стоит задача найти надежного поставщика с регулярными и быстрыми поставками и адекватными ценами.

Финансовая стратегия компании предполагает разработку плана по выполнению финансовых обязательств перед партнерами. В главные задачи входит: подписание договора с поставщиками о рассрочке и обязательная предоплата от клиентов. Также стоит снизить стоимость заёмных ресурсов. Для этого нужно работать со средней процентной ставкой. Если она выше, чем в среднем по рынку, имеет смысл попросить её снизить. Можно также попросить реструктуризировать долг. Также компания реализует оперативную финансовую стратегию, предполагающая контроль за расходованием средств и мобилизацию внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности. Такой подход создает возможность

предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам. Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами.

Таким образом данные стратегии направлены на повышение эффективности до запланированного уровня финансовых показателей и их дальнейший рост.

### 3 Анализ финансового состояния ООО «ТФЛ Логистика»

#### 3.1 Анализ платежеспособности и ликвидности компании

Каждое предприятие, функционируя в рыночной экономике как субъект предпринимательской деятельности, должно обеспечивать такое положение своих финансовых ресурсов, при каком бы оно стабильно сохраняло возможность постоянно выполнять свои финансовые обязательства перед государством, своими деловыми партнерами, собственниками, работниками. Важнейшей характеристикой финансового состояния предприятия является стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платежеспособность, под которой понимается способность вовремя и в полном объеме удовлетворять требования поставщиков, возвращать кредиты и займы, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет.

Понятия платежеспособности и ликвидности тесно взаимосвязаны. С помощью показателей ликвидности и платежеспособности можно оценить финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы. произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами [22].

На основе бухгалтерского баланса компании (Приложение А) ООО «ТФЛ Логистика», проведем анализа ликвидности баланса. Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Оценка ликвидности баланса представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Оценка ликвидности баланса компании «ТФЛ Логистика»

Характеристика показателя (активы)	Сумма, тыс. руб.		Условие		Характеристика показателя (пассивы)	Сумма, тыс. руб.	
	2021	2022	2021	2022		2021	2022
А1 - Наиболее ликвидные	821706	3186824	$\geq$	$\geq$	П1 - Наиболее срочные	303530	2372896
А2 - Быстро реализуемые	0	0	$\leq$	$\leq$	П2 - Краткосрочные	598	119950
А3 - Медленно реализуемые	261	28567	$\leq$	$\leq$	П3 - Долгосрочные	66600	230988

## Продолжение таблицы 3.1

Характеристика показателя	Сумма, тыс. руб.		Условие		Характеристика показателя	Сумма, тыс. руб.	
	2021	2022	2021	2022		2021	2022
А4 - Труднореализуемые	0	101731	≤	≤	П4 - Постоянные	451239	593288

Таким образом, за рассматриваемые периоды мы видим нарушенную ликвидность баланса. С помощью максимально ликвидных активов, предприятие может погасить наиболее срочные обязательства. Однако для погашения краткосрочных и долгосрочных обязательств активов предприятия недостаточно.

Для оценки ликвидности предприятия рассчитывают следующие относительные показатели, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка коэффициентов ликвидности ООО «ТФЛ Логистика»

Наименование показателя	Нормативное значение	Значение		Абс. откл.
		2021	2022	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	2,702	1,278	-1,42
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	2,703	1,290	-1,41
Коэффициент быстрой (критической) ликвидности	0,8-1	2,702	1,278	-1,42
Общий показатель ликвидности баланса	≥ 1	2,54	1,277	-1,26

Исходя из данных таблицы видно, что все показатели ликвидности в 2021 и 2022 годах превышают нормативное значение, однако такие значения могут отражать недостаточно эффективное использование оборотных активов либо краткосрочного финансирования. Стоит отметить, снижение показателей и их приближение к нормативным значениям, это говорит о развитии сбалансированности использования оборотных активов и сохранения финансовой устойчивости компании.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия используют систему абсолютных и относительных показателей. К абсолютным показателям платежеспособности относится чистый оборотный капитал, относительными показателями считаются коэффициенты, отражающие финансовое состояние компании.

Оценка платёжеспособности предприятия представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка показателей платёжеспособности ООО «ТФЛ Логистика»

Наименование показателя	Нормативное значение	Значение		Абсолютное отклонение
		2021	2022	
Коэффициент финансовой независимости	0,4-0,6	0,55	0,18	-0,37
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	0,549	0,153	-0,40
Коэффициент маневренности функционального капитала	0,5	0,001	0,040	0,04
Чистый оборотный капитал	-	517839	722545	204706

По данным таблицы можно сделать следующий вывод. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования в 2021 году значительно выше требуемого значения, однако к 2022 году она падает на 0,4. Показатель определяет, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств. Из этого следует, что на данный момент у организации достаточно собственных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Коэффициент маневренности функционального капитала на анализируемом предприятии вырос на 0,04, и составил 0,040, что свидетельствует об увеличении доли обездвиженного капитала. Значение показателя находится ниже нормы, это означает, что большая часть собственных средств организации находится в обездвиженной форме, не позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. Также неудовлетворительным является значение коэффициента финансовой независимости в 2022 году. Отклонение от нормы в меньшую сторону говорит о том, что компания сильно зависима от кредиторов. Наличие чистого оборотного капитала является признаком текущей финансовой платежеспособности.

### 3.2 Возможность проведения организационных изменений

Проанализировав бухгалтерский баланс предприятия, а также показатели его ликвидности и платёжеспособности, можно сделать вывод о наличии большой кредиторской задолженности перед контрагентами. В основном

данная задолженность формируется за счет затрат на хранение груза, а также штрафов за задержку доставки. В связи с тем, что часть контейнеров для перевозки компания берет в аренду, и для отправки грузовой базы приходится ждать освобождения контейнеров, происходит рост издержек на хранение груза. Особенно дорого обходится складирование опасного и груза, требующего температурного режима, так как он требует особых условий хранения, таких как:

- 1) обеспечение огнестойкого материала постройки склада;
- 2) наличие системы вентиляции в помещении склада;
- 3) поддержание постоянной необходимой температуры и т.д.

Также из-за ожидания освобождения контейнеров часто возникают штрафы за нарушение сроков перевозки.

В качестве решения данной проблемы может выступить применение методов оптимизации издержек хранения и внедрение графиков, которые исключают простои на отгрузке. Для оптимизации работы компании стоит внедрить информационную систему «Rail Cargo». IT-платформа консолидирует и агрегирует данные о вагоне во всех его состояниях. То есть представители предприятия, которое отправляет груз, могут видеть внутренний двор компании - это позволяет контролировать ход внутренних работ, а также то, что происходит с вагоном в любой момент времени. Система показывает статус погрузки, где конкретно находится вагон, нуждается ли он в ремонте, сколько времени ему необходимо для прибытия в точку назначения и т.д. Если вагоны по какой-то причине задерживаются у грузополучателя, Rail Cargo отправляет уведомление компании-арендатору. Благодаря этому сотрудники имеют возможность вести претензионную работу с грузополучателем: например, договориться о том, чтобы компания, на чьей стороне возникли проблемы с разгрузкой, выплатила компенсацию, благодаря которой грузоотправители смогут выплатить штрафы операторам и РЖД.

Система Rail Cargo позволяет формировать и вести учёт оперативных и бюджетных производственных планов. IT-решение подтягивает из CRM и

учетных систем предприятия коммерческие заявки по интеграции. Благодаря этому компания может планировать ежедневную и ежемесячную отгрузку и контролировать работу.

Данные системы собираются, обрабатываются и выводятся в виде отчетов, где можно отслеживать состояние основных параметров предприятия:

- 1) сколько вагонов находится во внутреннем дворе предприятия прямо сейчас;
- 2) какие из них груженые, а какие — порожние,
- 3) показатели простоя;
- 4) прогноз по штрафу;
- б) процент выполнения запланированных работ.

Таким образом благодаря внедрению данной системы компания сможет прогнозировать объем, сроки погрузки и отправки грузов, следовательно, появляется возможность контролировать и минимизировать объем штрафных санкций. Кроме того, сократит затраты на хранение, ведь соблюдение графика погрузки и отгрузки позволит минимизировать затраты на хранение.

### 3.3 Управленческое решение с целью совершенствования деятельности компании

Эффективность логистической деятельности зависит от применения предприятием современных информационных технологий, поэтому в качестве рекомендаций по улучшению организации логистической деятельности предлагается проект обновления программного обеспечения компании.

В настоящее время рынок насыщен различным программными продуктами для принятия оптимальных логистических решений, однако не все программы отвечают требованиям каждой конкретной компании и цены значительно варьируются как на само программное обеспечение, так и на обслуживание, поэтому необходимо тщательно анализировать и выбирать информационный продукт. Сравнительная характеристика программного обеспечения для логистического предприятия представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика программного обеспечения

Функциональные особенности ПО	Наименование ПО					
	Kiberlog	NovaTrans	TransTrade	Cargo CRM	Транс-Менеджер	Умная логистика
Создание заявки, договора на фирменном бланке с печатью	+	+	+	+	+	+
Автоматическая загрузка реквизитов клиентов	-	-	-	-	+	+
Отправка документов заказчику из программы	+	-	+	+	-	+
Автоматическое создание транспортных документов	+	+	-	+	+	+
Базы данных контрагентов	+	+	+	+	+	+
Модуль ГЛОНАСС	-	+	+	-	-	+
Настройка тарифов	-	+	+	+	+	+
Выгрузка отчетов (счетов-фактур, актов выполненных работ)	+	+	+	+	+	+
Бухгалтерский учет	+	+	+	+	+	+
Статистика работы компании и сотрудников	+	+	+	-	-	+
Техническая поддержка	+	+	+	+	+	+
Стоимость, тыс. руб./год	30	25	40	80	30	77

Учитывая данные таблицы наиболее привлекательной информационно платформой можно считать ПО «Умная логистика», стоимость которой составляет 77 000 руб. в год, но при расширении функций стоимость для компании составит 95 760 руб. в год.

Программа «Умная логистика» автоматизирует большинство процессов логистической деятельности, тем самым сокращает время на поиск загрузок, перевозчиков, расчет стоимости перевозок, оформления заявок, связи с водителями, так как отправляет SMS-сообщение с данными заявки на перевозку. Таким образом после внедрения системы значительно снизится время выполнения операций, за счет чего сократится рабочий день сотрудников. Снижение трудозатрат создает возможность сокращение штата. В связи с перераспределением обязанностей произойдет и увеличение заработной платы логистов, таким образом, возрастет мотивация сотрудников. Экономия на окладе сокращенного штата покроет расходы по внедрению

информационной системы «Умная логистика». Кроме того, внедрение ПО поспособствует решению проблемы нехватки кадров, которая четко видна при анализе кадровых ресурсов компании ООО «ТФЛ Логистика».

Поскольку программа «Умная логистика» оснащена модулем ГЛОНАСС производители ПО обещают сокращение затрат на топливо на 20 процентов, следовательно, при сокращении расходов на топливо, как значительной части материальных затрат, снизиться себестоимость 1 км пути перевозки грузов компании.

Таким образом, внедрение ПО поможет решить многие проблемы организации. Помимо этого, предполагается сокращение организационной работы логистов компании в результате чего менеджеры смогут в 2 раза больше и в 3 раза быстрее закрывать заявки. Модуль ГЛОНАСС позволит существенно повысить эффективность управления парком транспортных средств, опираясь на объективную информацию, тем самым снизить расход топлива и другие эксплуатационные затраты, исключить нецелевое использование транспорта, а также контролировать соблюдение скоростного режима автомобилей при перевозке дорогостоящих негабаритных грузов.

На сегодняшний день эффективным инструментом реализации проектов цифровой трансформации отечественных предприятий может стать методология AGILE. Конкурентное преимущество AGILE по отношению к каскадным методологиям – не проводить длительных исследований, не пытаться сразу все предусмотреть и выбрать безупречную версию цифровой платформы или совокупности цифровых решений. Реализация проектов по внедрению цифровых платформ на принципах методологии AGILE позволяеткратно повысить производительность труда, динамику внедрения цифровых решений, сервисов и инноваций, обеспечить достижение целевых ориентиров и выстроить эффективные бизнес-процессы.

Управленческий алгоритм внедрения цифровой платформы предприятия на основе SCRUM-метода представлен на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Управленческий алгоритм разработки и внедрения цифровой платформы предприятия на основе SCRUM-метода

В рамках управления проектом по внедрению цифровой платформы необходимо сформировать кроссфункциональную команду численностью 7–9 чел. Они будут выступать основным рабочим ядром и кадровым обеспечением проекта. В состав участников команды необходимо включить высококвалифицированных IT специалистов, а также работников функциональных подразделений и звеньев предприятия, с которых планируется начать оцифровку бизнес-процессов.

Работа команд может осуществляться циклами («спринтами») продолжительностью 2-4 недели. В начале каждого цикла осуществляется планирование работы на «спринт», а по итогам его окончания проводится совещание ретроспектива, в рамках которого обсуждаются достоинства и недостатки проделанного этапа работы, предложения по совершенствованию рабочего процесса [23].

## Заключение

По итогам анализа деятельности компании ООО «ТФЛ Логистика» имеет конкурентные преимущества на рынке, в число которых входят: разнообразие услуг, наличие эффективной организационной культуры и квалифицированных специалистов, широкий круг деловых партнеров. Но к сожалению, в деятельности компании можно отметить несовершенства: нехватка кадровых ресурсов, неудовлетворительное финансовое состояние компании. Для поддержания своих позиций на рынке компании следует продолжать работу над совершенствованием инновационной деятельности. Активное внедрение инновационных технологий в работу сотрудников позволит не только оптимизировать бизнес-процессы, но и выровнять финансовое состояние компании. Инновационные технологии играют ведущую роль в совершенствовании производственного процесса, снижении себестоимости продукции, введении новых прогрессивных принципов управления, т. е. создают основные конкурентные преимущества.

На данный момент стратегия компании направлена на управление затратами, а также повышение эффективности логистического сервиса. Ориентированность на мнение потребителя, и одновременная вариативность снижения логистических затрат позволяют сбалансировать рост прибыли и повысить экономические возможности предприятия. Не смотря на низкую развитость транспортной инфраструктуры, нестабильность экономической и политической сфер, логистическая отрасль продолжает набирать обороты. Активная адаптация под внешние факторы позволяет компании «ТФЛ Логистика» повышать конкурентоспособность на рынке. В целом компания стремится к реализации баланса между стабильностью и перспективами развития.

## Список использованных источников

1 Кейсы и факты – Текст: электронный // Логистическая компания ТФЛ: [сайт]. – URL: <https://tflog.ru/news/> (дата обращения: 08.11.2023).

2 Арский А.А. Механизм управления взаимодействием таможенных органов с участниками внешнеэкономической деятельности с использованием услуг транспортно-логистических компаний: монография / А. А. Арский. — Москва: Дашков и К, 2019. — 128 с. - ISBN 978-5-394-02395-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/514079> (дата обращения: 07.11.2023).

3 Лукаш Ю.А. Эффективное управление филиалами и контроль их деятельности как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса и развития бизнеса: учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — 2-е изд., стер. — Москва: ФЛИНТА, 2019. — 35 с. — ISBN 978-5-9765-1375-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/108247> (дата обращения: 09.11.2023).

4 Якубова О.С. Таможенная экспертиза: практикум: учебное пособие / О. С. Якубова, А. А. Бекешева, И. А. Жебелева. — Астрахань: АГТУ, 2021. — 156 с. — ISBN 978-5-89154-709-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/261224> (дата обращения: 15.11.2023).

5 Исследование конкурентных преимуществ организаций, их видов, источников и путей развития: учебное пособие / С. С. Вайцеховская, Г. В. Токарева, М. В. Пономаренко, Е. В. Скиперская. — Ставрополь: СтГАУ, 2023. — 128 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/360020> (дата обращения: 15.11.2023).

6 Шерпеева М.О., Лукьянова А.Ю. Организационная культура в России: особенности формирования и проблемы развития // Экономика и социум – 2019 – №4 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-v-rossii-osobennosti-formirovaniya-i-problemy-razvitiya-1> (дата обращения: 16.11.2023).

7 Беликова И.П. Организационная культура: учебник / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 255 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/245873> (дата обращения: 16.11.2023).

8 Содаткадамова Н.Г. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ЕЕ ВИДЫ // E-Scio. 2021. №6 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-struktury-i-ee-vidy> (дата обращения: 16.11.2023).

9 Базовкина Е.А. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / Е. А. Базовкина. — Белгород: БелГАУ им.В.Я.Горина, 2020. — 123 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152069> (дата обращения: 16.11.2023).

10 Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2023. — 78 с. — ISBN 978-5-7339-1781-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/331577> (дата обращения: 20.11.2023).

11 9 Затепакин О.А. Мотивация персонала организации: учебное пособие / О.А. Затепакин. — Новокузнецк: СибГИУ, 2020. — 210 с. — ISBN 978-5-7806-0542-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/334025> (дата обращения: 20.11.2023).

12 Истомина, О. Б. Социология управления: учебно-методическое пособие / О. Б. Истомина. — Иркутск: ИГУ, 2023. — 71 с. — ISBN 978-5-6049593-8-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/343142> (дата обращения: 28.11.2023).

13 Логистическая компания ТФЛ – Текст: электронный // Электронный портал Руспрофиль: [сайт]. – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/11959831> (дата обращения: 02.12.2023).

14 Соглашение о сотрудничестве между организациями – Текст: электронный //Актон право: [сайт]. – URL: <https://www.law.ru/article/21931-dogovor-o-sotrudnichestve> (дата обращения: 02.12.2023).

15 Майзнер Надежда Александровна, Коваленко Юрий Валентинович  
Рынок транспортно-логистических услуг приморского края: проблемы и  
тенденции развития // РЭиУ. 2020. №1 (57). URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-transportno-logisticheskikh-uslug-primorskogo-kraja-problemy-i-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 02.12.2023).

16 Тренды на рынке логистики // Перевозка: [сайт]. – URL:  
<https://perevozka24.ru/pages/trendy-na-rynke-logistiki> (дата обращения:  
07.12.2023).

17 Арский А.А. Механизм управления взаимодействием таможенных  
органов с участниками внешнеэкономической деятельности с использованием  
услуг транспортно-логистических компаний: монография / А. А. Арский. —  
Москва: 2019. — 128 с. - ISBN 978-5-394-02395-8. - Текст: электронный. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/514079> (дата обращения: 15.12.2023).

18 Грузоперевозки (рынок России) // Tadviser: [сайт]. – URL:  
<https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 08.01.2024).

19 Туйкина О.В. Анализ отрасли логистических услуг 2020: – Текст:  
электронный. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42785093> (дата  
обращения: 08.01.2024).

20 Григоренко, О. В. Бизнес-логистика: учебное пособие / О. В.  
Григоренко, О. Н. Бекетова. — Москва: РТУ МИРЭА, 2023. — 74 с. — ISBN  
978-5-7339-1786-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная  
система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/331592> (дата обращения:  
09.01.2024).

21 Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л.  
Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск: НГТУ, 2022. — 115 с. — ISBN 978-5-  
7782-4675-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система.  
— URL: <https://e.lanbook.com/book/306365> (дата обращения: 10.01.2024).

22 Кудрявцева, Т. Ю. Финансовый анализ: учебник для вузов /  
Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова; под редакцией Т. Ю. Кудрявцевой. —  
Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-14820-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520283> (дата обращения: 15.01.2024).

23 Боев А.Г., Воронин С.И. Использование SCRUM-метода при реализации проекта по внедрению цифровой платформы промышленного предприятия // Организатор производства. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-scrum-metoda-pri-realizatsii-proekta-po-vnedreniyu-tsifrovoy-platformy-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 20.01.2024).

## Приложение А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс компании

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
<b>АКТИВ</b>			
Материальные внеоборотные активы	1150	101731	0
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	0	0
Запасы	1210	28567	261
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	91261	46145
Финансовые и другие оборотные активы	1230	3095563	775561
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>3317122</b>	<b>821967</b>
<b>ПАССИВ</b>			
Капитал и резервы	1300	593288	451239
Целевые средства	1350	0	0
Долгосрочные заемные средства	1410	230988	66600
Краткосрочные заемные средства	1510	119950	598
Кредиторская задолженность	1520	2372896	303530
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>3317122</b>	<b>821967</b>

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах компании

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
Выручка	2110	1093158	99271
Расходы по обычной деятельности	2120	(1099623)	(55469)
Проценты к уплате	2330	(15206)	(319)
Прочие доходы	2340	281340	95381
Прочие расходы	2350	(58767)	(1321)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(16408)	-
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>184494</b>	<b>137543</b>