

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ
по производственной профессиональной практике
ООО «ТФЛ Логистика», г. Владивосток

Студент ВДБМН-21-Б31



Д.С. Антясов

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления



Ю.С. Лебединская

Руководитель от предприятия
Представить по доверенности

Т.А. Сахарук

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления



Ю.С. Лебединская

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

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на производственную профессиональную практику

Студенту: Антясову Данилу Станиславовичу

Группы: ВДБМН-21-Б31

Срок сдачи: 15.03 2025г.

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

Введение

Определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1 Характеристика организации (ПКВ-2)

1. Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- составить «Паспорт организации» - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года (см. таблицу в Приложении).

Раздел 2 Стратегический анализ среды организации (ПКВ-1)

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT- анализ.

Раздел 3 Проект развития организации (ПКВ-1, ПКВ-2)

Разработать проект развития организации с учетом полученных результатов стратегического анализа среды по структуре:

- цели проекта (внешняя и внутренняя);
- решаемая проблема;
- перечень работ по проекту с указанием их длительности;
- составление оптимального графика выполнения проекта (диаграмма Ганта, сетевой график с определением критического пути);
- определение ролей и зон ответственности проектной команды (матрица ответственности);

- расчет инвестиционных вложений для реализации проекта (смета затрат) и определение ставки дисконтирования по проекту;
- расчет текущих затрат проекта в случае его реализации с экономическим обоснованием;
- расчет экономических результатов реализации проекта;
- обоснование экономической эффективности проекта (в т.ч. инвестиций).

Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)

Провести анализ и оценка рисков по проекту:

- выявление источников риска по предложенному проекту;
- анализ и оценка рисков проекта;
- определение возможной и оптимальной реакции на риски проекта;
- планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

Тематика и направление проектов развития для организации определяется спецификой деятельности предприятия (базы практики).

Оформить отчет в соответствии с требованиями университета.

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики и управления

Ю.С. Лебединская

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-БЗ1
Руководитель практики Лебединская Юлия Сергеевна

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

С правилами трудового распорядка ознакомлен



Т.А. Сахаук

Д.С. Антясов

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	17.02.25 г. - 17.02.25 г.	
	Инструктаж по технике безопасности	17.02.25 г. - 17.02.25 г.	
2. Практический	Раздел 1 Характеристика организации	18.02.25 г. - 21.02.25 г.	
	Раздел 2 Стратегический анализ среды организации	24.02.25 г. - 28.02.25 г.	
	Раздел 3 Проект развития организации	03.03.25 г. - 07.03.25 г.	
	Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта	10.03.25 г. - 14.03.25 г.	
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	17.03.25 г. - 22.03.25 г.	

Руководитель производственной
профессиональной практики
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры ЭУ _____

Лебединская Ю.С.

Руководитель практики от предприятия



Сахарук Т.А.

Отзыв-характеристика

Студент 4 курса кафедры экономики и управления ВВГУ Ант~~я~~сов Данил Станиславович с 17.02.2025 г. по 22.03.2025 г. прошел произв~~о~~дственную профессиональную практику в ООО «ТФЛ Логистика», г. Владивосток.

В период практики выполнял обязанности: анализировал организационную структуру компании, систему мотивации, проводил кадровый аудит, оценивал основные технико-экономические показатели, а также проводил экономический, отраслевой, стратегический анализ организации, на основе которого подготовил и обосновал проект мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности компании.

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

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа практикант Ант~~я~~сов Данил Станиславович заслуживает оценки отлично.

Руководитель практики от
организации



Сахарук Т.А.
Представитель по доверенности

Содержание

Введение	3
1 Характеристика организации	4
1.1 Паспорт ООО «ТФЛ Логистика»	4
1.2 Особенности организационно-правовой формы	5
1.3 Система налогообложения	6
1.4 Анализ организационной структуры	7
1.5 Анализ технико-экономических показатели компании	12
2 Стратегический анализ среды организации	14
3 Проект развития ООО «ТФЛ Логистика»	28
4 Оценка и управление рисками проекта	40
Заключение	46
Список использованных источников	47

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». 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 организации

1.1 Паспорт ООО «ТФЛ Логистика»

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

В качестве общих сведений об организации выступает следующая информация, опубликованная в интернет источнике ФНС (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Паспорт организации

Критерий	Характеристика
Номер выгрузки информации	№ 0710099_2540254469_2023_001_20250225
Полное наименование юридического лица	общество с ограниченной ответственностью "ТФЛ Логистика" включенная в государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой)
ИНН	2540254469
КПП	772001001
Код по ОКПО	42700088
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	52.29
Местонахождение (адрес)	125375, г. Москва, ул. Тверская, д.22
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да

Согласно коду ОКВЭД, предприятие занимается прочей вспомогательной деятельностью, связанной 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.

1.2 Особенности организационно-правовой формы

Особенности организационно-правовой формы ООО в логистике:

1 Ограниченная ответственность участников. Участники ООО несут ответственность только в пределах своих вкладов в уставный капитал, что защищает их личное имущество от рисков, связанных с деятельностью компании.

2 Гибкость управления. В ООО управление может быть более гибким и адаптивным к изменениям рынка, поскольку решения могут приниматься быстрее и эффективнее благодаря меньшей бюрократии.

3 Простота создания и управления. Создание ООО обычно проще и дешевле, чем, например, акционерного общества. Это делает его привлекательным вариантом для стартапов и малого бизнеса в логистической сфере.

4 Возможность привлечения инвестиций. ООО может привлекать инвестиции путём увеличения уставного капитала или привлечения новых участников, что может быть полезно для развития логистической инфраструктуры и расширения бизнеса.

5 Конфиденциальность информации. В отличие от публичных компаний, ООО не обязано раскрывать всю финансовую и другую информацию, что может быть важно для сохранения коммерческой тайны в логистике.

Плюсы организационно-правовой формы ООО в логистике:

1 Защита личных активов участников. Участники не рискуют своим личным имуществом в случае финансовых трудностей компании;

2 Гибкость в управлении и принятии решений. Меньшая бюрократия позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке;

3 Простота организации и ведения бизнеса. Низкие затраты на создание и управление компанией делают её доступной для малого бизнеса.

4 Возможность привлечения инвестиций. Привлечение новых участников и увеличение уставного капитала способствует развитию бизнеса.

Минусы организационно-правовой формы ООО в логистике:

1) ограниченный доступ к крупным инвестициям. По сравнению с публичными компаниями, ООО может столкнуться с трудностями при привлечении больших объёмов капитала.

2) сложности с привлечением квалифицированных специалистов. Некоторые специалисты могут предпочесть работать в более крупных и известных компаниях.

3) ограниченная возможность распространения акций. В отличие от акционерных обществ, ООО не может свободно продавать акции для привлечения капитала [1].

1.3 Система налогообложения

Налоговое законодательство, включающее Федеральный налоговый кодекс, который регулирует налогообложение предприятий в России, включая налог на прибыль, НДС, налог на имущество и другие налоги.

Рассмотрим особенности налогообложения транспортно-экспедиторских предприятий. Федеральным законом от 24.07.2002 г. № 104-ФЗ вводятся в действие специальные налоговые режимы. Организации, занимающиеся транспортными перевозками, могут применять упрощенную систему налогообложения при соблюдении следующих условий:

1) если по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает заявление о переходе на упрощенную систему, доход от реализации, определяемый не превысил 11 миллионов рублей (без учета НДС);

2) средняя численность работников организации за налоговый период не превышает 100 человек;

3) стоимость амортизируемого имущества организации, находящегося в ее собственности, не превышает 100 миллионов рублей.

Что касается патентной системы налогообложения предприниматели могут использовать ее при соблюдении следующих норм:

1) патент приобретается только на один календарный год по месту реализации бизнеса;

2) средняя численность работников не должна превышать 15 человек, а лимит годовой выручки не более 60 миллионов рублей;

3) налоговая ставка зависит от региона реализации по стандарту это 6 процентов. Сдача деклараций и прочих отчетов не требуется. Учет затрат и доходов не ведется.

4) стоимость патента нельзя уменьшить за счет выплаченных страховых взносов;

5) для расчета налога используется потенциальный возможный доход, который устанавливает субъект РФ.

Переход на специальную систему налогообложения не освобождает налогоплательщика от уплаты региональных и общих сборов. Несомненно, самым значимым в этой группе налогов является введенный в действие с 1 января 2003 года транспортный налог, который поступал в фонды дорожных служб, но затем был переведен в региональный бюджет [2].

1.4 Анализ организационной структуры

Организационная структура компании — это система, которая определяет иерархические и функциональные отношения между сотрудниками, отделами и другими подразделениями компании. Она устанавливает порядок распределения обязанностей, ответственности и полномочий внутри организации.

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

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.

Для оценки укомплектованности трудовыми ресурсами, под которым понимают наличие работников на существующих должностях относительно установленному штатному расписанию, 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 2023 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	24,21	100
	Заместитель генерального директора					
	Финансовый директор					
	Главный бухгалтер					
Специалисты	Экономист	105	73,94	67	70,53	63,81
	Бухгалтер					
	Инженер					
	Логист					
	Программист 1С					
	Клиент-менеджер					
	Менеджер продаж					
	Специалисты отдела морских перевозок					
Служащие	Водитель	14	9,86	5	5,26	35,71
	Экспедитор					
Всего		142	100,00	95	100,00	66,90

Таблица была заполнена с учетом данных штатного расписания, а также имеющейся информации о наличии вакансий на те или иные должности предприятия.

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 шестьдесят три процента.

Для выполнения нормы плана по перевозкам компании необходимо привлекать новых специалистов путем размещения вакансий на специализированных сайтах, обучения нового персонала непосредственно на рабочем месте и сотрудничества с учебными заведениями для привлечения молодых кадров на стажировку.

Партнёрство с учебными организациями также может решить проблему нехватки водителей, которая резко обострилась в период мобилизации и релокации населения. Так, КГБПОУ «Колледж машиностроения и транспорта», находящийся в городе Владивосток реализует следующие образовательные программы: машинист локомотива и организация перевозок и управление на транспорте, которые предполагают получение водительских прав, категории «Е». Сотрудничество с данным колледжем позволит привлечь молодых сотрудников и устранить кадровый дефицит.

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 2023 году

В человеках

Уровень образования	Кол-во, чел.	Доля от общего количества, %
Высшее	84	88,43
Незаконченное высшее	6	6,61
Среднее профессиональное	5	4,96
Среднее	0	0
Всего	95	100

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

По мимо уровня образования качественные характеристики персонала включают в себя такой показатель как стаж работы. Анализ данного показателя может быть полезным для оценки опыта человека в определенной области, его квалификации, уровня компетенции и профессионализма. Анализ кадрового состава по стажу работы представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Анализ кадрового состава по стажу работы в 2023 году

В человеках

Стаж работы	Кол-во, чел.	Доля от общего количества, %
До 1 года	8	8,26
2-5 лет	46	47,93
6-10 лет	28	29,75
11-20 лет	10	10,74
Свыше 20 лет	3	3,31
Всего	95	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.

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

Таблица 1.5 – Структура кадрового состава по возрасту в 2023 году

В человеках

Возрастные группы работников, лет	Кол-во, чел.	Доля от общего количества, %
До 20	0	0
21-30	77	80,99
31-40	12	12,4
41 и выше	6	6,61
Всего	95	100

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.

1.5 Анализ технико-экономических показатели компании

Для детального рассмотрения деятельности компании необходимо проанализировать ее технико-экономические показатели, а также их динамику, в абсолютном и процентном соотношении, данные представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Анализ технико-экономических показатели компании

Показатели	Периоды		Абсолютное отклонение	Темп роста, %
	2022 г.	2023 г.		
Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	99271	1093158	993887	1101,19
Среднесписочная численность работающих, чел.	98	121	23	123,47
Доля выручки 1 работающего, тыс. руб.	1012,97	9034,36	8021,39	891,87
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	80700	101731	21031	126,06
Фондоотдача, руб./руб.	1,23	10,75	9,52	873,54
Фондоемкость, руб./руб.	0,81	0,09	-0,72	11,45
Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	55469	1099623	1044154	1982,41
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,56	1,01	0,45	180,03
Прибыль от продаж, тыс. руб.	43802	-6465	-50267	-14,76
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	137543	200902	63359	146,06
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	137543	184494	46951	134,14
Рентабельность: продукции (услуг), %	0,79	-0,01	-0,8	-
Рентабельность продаж, %	0,44	-0,01	-0,45	-

На протяжении анализируемого периода, на предприятии наблюдается положительная динамика выручки от продаж. Так в 2023 году относительно 2022 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 2023 году относительно

2022 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.

Кроме того, важно уделить внимание следующим аспектам:

1) анализ рынка и конкурентов. Регулярный анализ рынка и действий конкурентов поможет выявить новые возможности для развития и адаптации стратегии компании.

2) оптимизация внутренних процессов. Внедрение современных технологий и методов управления может значительно повысить эффективность работы компании.

3) развитие персонала. Обучение и развитие сотрудников способствуют повышению их квалификации и мотивации, что положительно сказывается на качестве работы и результатах компании [3].

2 Стратегический анализ среды организации

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 [4].

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.

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, процесс утраты актуальности и соответствия современным требованиям. Это вызвано появлением новых технологий, изменением нормативов безопасности или экологических стандартов [5]. 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	2021	2022	2023	Темп роста, % (2023/2011)
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 [6].

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 [7]. 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	2021	2022	2023	Темп роста, % (2023/2021)
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 кроме воздушного. Активнее всего растет автомобильный грузооборот темп роста, которого составит 115 процентов. Однако стоит заметить, что доля железнодорожного грузооборота превышает другие виды транспорта. На следующем этапе рассмотрим данные о протяженности путей сообщения в РФ (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Протяженность путей сообщения в РФ

В тысячах километрах

Виды путей сообщения	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение (2023/2021)
Железнодорожные пути	126	122	122	-4
Автомобильные дороги	1706	1717	1733	27
Магистральные трубопроводы	252	255	256	4

Из данных таблицы 2.3, видно, что протяженность путей сообщения на протяжении трех лет остается практически неизменной, а протяженность железнодорожных путей даже снижается. 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.

Рынок предоставления услуг в области перевозок и логистики объединяет компании, занимающиеся передвижением различных товаров и грузов при помощи различных видов транспорта (автомобили, поезда, корабли, самолеты), а также управлением и оптимизацией логистических процессов. Динамика объема российского рынка транспортно-логистических услуг зависит от множества факторов, таких как экономическая ситуация в стране, объемы производства и потребления, инфраструктурные изменения и технологические инновации. В последние годы наблюдается рост спроса на транспортно-логистические услуги в России [8].

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

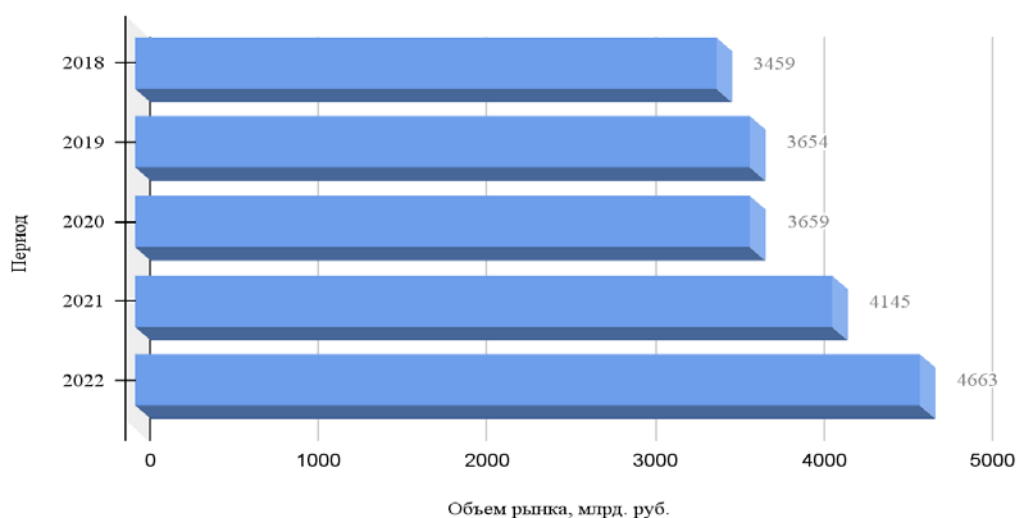


Рисунок 2.1 – Динамика объема российского рынка транспортно-логистических услуг

По итогам 2020 г. объем рынка транспортно-логистических услуг сократился всего на 0,1 процента. 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 году объем рынка вырос на 13,3 процентов и составил порядка 4,1 триллионов рублей. 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 году положительная динамика рынка была обусловлена ростом тарифов при повышении тоннажа и грузооборота во внутреннем сообщении. В 2022 году объем рынка транспортно-логистических услуг составил 4,7 триллиона рублей.

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 [9].

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.

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.

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).

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 [10]. Норма чистой прибыли по видам деятельности представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Норма чистой прибыли по видам деятельности

Вид деятельности	2021	2022	2023	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.

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 по трёхбалльной шкале, где «4» – низкая, «5 – 8» – средняя, «9–12» — высокая представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке

Критерии	Оценка, баллы
Число игроков	3 (высокий уровень)
Уровень дифференциации услуг	2 (медленно растущий)
Ограничение для увеличения цен (разные услуги)	2 (стандартная услуга)
Ограничение для увеличения цен (повышение цен)	2 (повышение цен для покрытия растущих расходов)
Итого	9

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, где оценка «1» – низкая, «2» – средняя, «3» – высокая (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка появления услуг-заменителей

Критерии	Оценка, баллы
Услуги-заменители	2 (существуют)
Итого	2

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 по

трёхбалльной шкале, где «8» – низкая, «9 – 18» – средняя, «19 – 24» – высокая представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка угрозы входа новых игроков на рынке

Критерии	Оценка, баллы
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	2 (существует только у нескольких игроков)
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	2 (2-3 крупных игрока держат около 40% рынка)
Дифференциация услуг	2 (существуют микро-ниши)
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	3 (высокий, окупается более чем за год)
Доступ к каналам распределения	2 (доступ к каналам требует инвестиций)
Политика правительства	3 (государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения)
Готовность существующих игроков к снижению цен	2 (крупные игроки не пойдут на снижение цен)
Темп роста отрасли	2 (Замедляющийся, но растущий)
Итого	18

На рынке средний 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.

Анализ покупательской способности помогает оценить, насколько потребители влияют на стоимость и качество представленных на рынке продуктов.

Следующим шагом является оценка рыночной власти покупателей на рынке, а именно способность потребителей влиять на организацию, а также уровень чувствительности потребителя к изменению цен.

Оценивать будем по трёхбалльной шкале, где сумма баллов покажет следующий уровень «4» – низкий, «5 – 8» – средний, «9 – 12» – высокий (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Оценка рыночной власти покупателя на рынке

Критерии	Оценка, баллы
Доля покупателей с большим объемом продаж	2 (незначительная часть клиентов держит около 50% продаж)
Склонность к переключению на услуги субституты	2 (Услуга компании частично уникальна, есть отличительные характеристики, важные для клиентов)
Чувствительность к цене	2 (покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене)
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	2 (неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги)
Итого	8

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

Далее необходимо оценить поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен по следующим значениям: «1» – Низкая угроза, «2» – Высокая угроза, где сумма баллов покажет уровень угрозы «4» – низкий, «5 – 6» – средний, «7 – 8» – высокий (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Оценка уровня угрозы со стороны поставщиков на рынке

Критерии	Оценка, баллы
Количество поставщиков	1 (широкий выбор поставщиков)
Ограниченность ресурсов поставщиков	1 (неограниченность в объемах)
Издержки переключения	1 (низкие издержки к переключению на других поставщиков)
Приоритетность направления для поставщика	1 (высокая приоритетность отрасли для поставщика)
Итого	4

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.

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 [11].

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 2.10.

Таблица 2.10 – SNW - анализ компании ООО «ТФЛ Логистика»

Критерии	Комментарий	SNW - анализ		
		S	N	W
Развитие стратегии компании	Все стратегии выполнены и разрабатываются новые	+		
Маркетинговые коммуникации	Использование инструментов маркетинга по продвижению услуг не регулярное и не полное		+	

Продолжение таблицы 2.10

Критерии	Комментарий	SNW - анализ		
		S	N	W
Рентабельность менеджмента	Иногда долгий прием клиентов, невозможность справиться с потоком клиентов		+	
Качество услуг	Услуги предоставляются в нужном объеме		+	
Ассортимент услуг	Предоставление разнообразных услуг, которые отличаются от предложения конкурентов		+	
Финансовое состояние	Низкая обеспеченность финансовыми ресурсами, много обязательств			+
Применение IT-технологий	Применяются IT-технологии, однако не вводятся новые для оптимизации процессов		+	
Бренд	Известный бренд на рынке	+		
Имидж на рынке среди потребителей	Высокая репутация среди клиентов	+		
Эффективность персонала	Персонал показывает высокие результаты труда	+		
Образование персонала	Образование сотрудников соответствует должностям	+		
Текучесть кадров	Показатель текучести низкий, за счет стратегии удержания кадров	+		
Взаимоотношения с конкурентами	Нейтральны. Сильной борьбы и деления рынка нет		+	
Психологический климат в коллективе	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 2.11.

Таблица 2.11 – 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

Продолжение таблицы 2.10

Область	Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Угрозы				
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
Правовые	Ужесточение санкций за нарушение правил перевозки	0,6	4	2,4
	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. 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.

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

На данный момент в компании реализуются следующие функциональные стратегии: стратегия производства, 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 всплеск 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.

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.

Также компания реализует оперативную финансовую стратегию, предполагающая контроль за расходованием средств и мобилизацию внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности.

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

3 Проект развития ООО «ТФЛ Логистика»

В условиях глобализации и роста международной торговли морские грузоперевозки становятся ключевым фактором успешного развития бизнеса. Организация, стремясь к лидерству в сфере логистических услуг, сталкивается с необходимостью адаптации к изменяющимся рыночным условиям и повышения своей конкурентоспособности.

Основной целью является увеличение клиентской базы на 80% с параллельным снижением издержек на единицу перевозки путем покупки нового судна для предоставления логистических услуг морским путем. Так же основную цель можно разделить на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя цель: повышение уровня удовлетворённости клиентов за счёт расширения спектра и повышения качества предоставляемых логистических услуг. В условиях растущего спроса на морские грузоперевозки приобретение нового судна позволит организации предложить клиентам более гибкие и выгодные условия сотрудничества, а также обеспечить более высокий уровень сервиса. Это, в свою очередь, приведёт к увеличению объёмов перевозок и укреплению репутации компании как надёжного партнёра в сфере логистики.

Внутренняя цель: оптимизация операционной деятельности компании, снижение издержек на перевозку, повышение эффективности использования имеющихся ресурсов и увеличение прибыли. Приобретение нового судна позволит оптимизировать структуру флота, повысить эффективность использования транспортных мощностей и снизить издержки на перевозку. Это приведёт к повышению рентабельности компании и укреплению её финансового положения [12].

В настоящее время компания сталкивается с серьёзной проблемой — ограниченными транспортными мощностями, которые не позволяют в полной мере удовлетворить растущий спрос на перевозки. Это создаёт ряд негативных последствий для бизнеса:

- 1) снижение конкурентоспособности на рынке. В условиях жёсткой конкуренции каждый день задержки или невозможность выполнения заказа

может привести к потере клиентов в пользу конкурентов.

2) потеря потенциальных клиентов. Потенциальные клиенты, ищущие надёжного партнёра для логистических услуг, могут отказаться от сотрудничества с нами из-за недостаточной пропускной способности наших транспортных средств.

3) снижение уровня удовлетворённости существующих клиентов. Невозможность удовлетворить запросы клиентов по объёму и срокам перевозок может привести к снижению их лояльности и доверия к компании [13].

Для решения этой проблемы предлагается приобретение нового судна для перевозки контейнеров. Это решение имеет ряд преимуществ:

1) увеличение транспортных мощностей. Новое судно значительно расширит возможности по выполнению заказов, позволяя принимать больше грузов и обслуживать большее количество клиентов.

2) более гибкое реагирование на потребности клиентов. С дополнительными транспортными мощностями компания сможет более оперативно адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и предлагать клиентам более гибкие условия сотрудничества.

3) повышение уровня удовлетворённости клиентов. Благодаря возможности более эффективно и своевременно выполнять заказы, можно повысить уровень удовлетворённости клиентов, укрепить их лояльность и доверие к компании.

4) укрепление позиций на рынке. Увеличение объёмов перевозок и повышение качества обслуживания клиентов позволит укрепить позиции на рынке, расширить клиентскую базу и увеличить доходы.

5) снижение издержек. Покупка судна поможет сократить издержки на перевозки, так как по сравнению с жд перевозками осуществление логистических операций морским путем позволяет снизить затраты на единицу груза за счет большего объема перевозки по сравнительным ценам с жд.

Таким образом, приобретение нового судна является необходимым шагом для преодоления текущих ограничений и обеспечения устойчивого развития

компании в условиях растущего спроса на логистические услуги.

Для составления оптимального графика выполнения проекта по покупке нового судна для перевозки контейнеров можно использовать диаграмму Ганта и сетевой график с определением критического пути.

Диаграмма Ганта позволяет визуализировать сроки выполнения отдельных этапов проекта и их последовательность. Для её составления необходимо:

1) определить все этапы проекта (например, анализ рынка судов, выбор поставщика, переговоры о цене, заключение договора, подготовка к приёмке судна, приёмка и тестирование судна, ввод судна в эксплуатацию).

2) оценить продолжительность каждого этапа.

3) указать зависимости между этапами (какие этапы должны быть выполнены до начала других).

4) построить диаграмму, где по горизонтальной оси будут отложены сроки выполнения этапов, а по вертикальной — сами этапы.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.1.

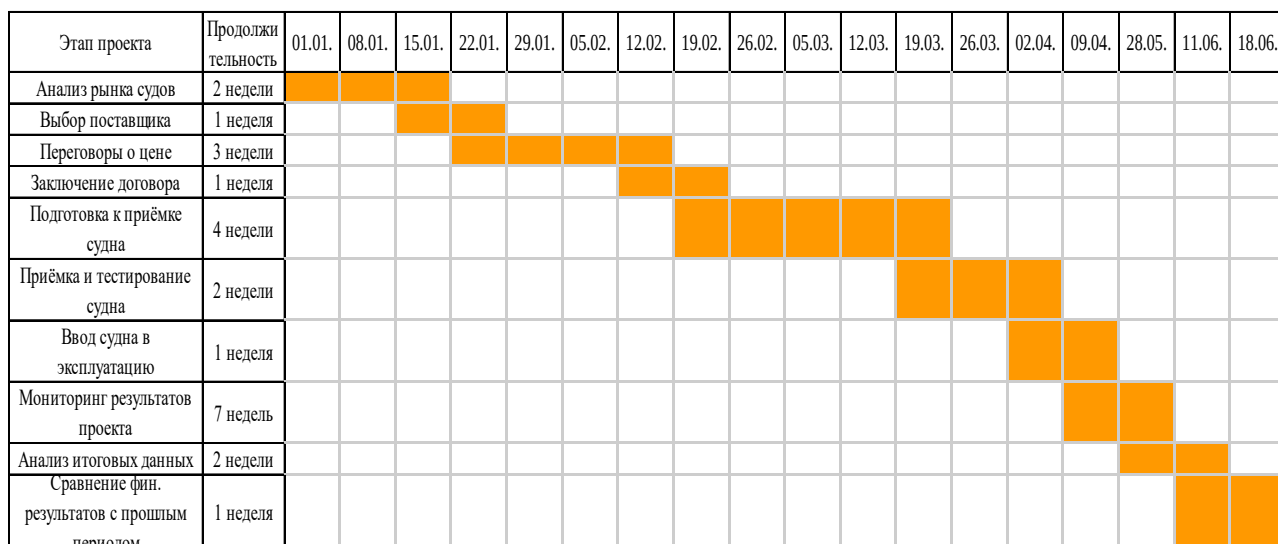


Рисунок 3.1 – диаграмма Ганта

На основании диаграммы Ганта можно сделать вывод, что проект по покупке нового судна для перевозки контейнеров включает в себя несколько последовательных этапов, каждый из которых имеет свою продолжительность и зависит от успешного завершения предыдущих шагов.

Общая продолжительность проекта составляет 24 недели, начиная с анализа рынка судов и заканчивая вводом судна в эксплуатацию. Наиболее продолжительным этапом является подготовка к приёмке судна, которая займёт 4 недели. Это может быть связано с необходимостью проведения различных организационных и технических мероприятий.

Диаграмма Ганта позволяет наглядно увидеть распределение времени на каждый этап и спланировать ресурсы соответственно. Она также помогает выявить возможные узкие места и задержки в проекте, что позволяет своевременно принять меры для их устранения.

Чтобы проект был успешно реализован, важно точно распределить обязанности и определить ответственность каждого члена команды. Это поможет эффективно управлять проектом, исключит дублирование усилий и недопонимание между участниками.

Матрица ответственности — это важный инструмент, который позволяет наглядно структурировать роли и зоны ответственности в команде проекта. Она способствует более эффективному взаимодействию между участниками (рисунок 3.2).

Этап проекта	Отвественные должности				
	Логист- аналитик	Менеджер	Начальник мор. Отдела	Судовой агент	Юрист
Анализ рынка судов					
Выбор поставщика					
Переговоры о цене					
Заключение договора					
Подготовка к приёмке судна					
Приёмка и тестирование судна					
Ввод судна в эксплуатацию					
Мониторинг результатов проекта					
Анализ итоговых данных					
Сравнение фин. результатов с прошлым периодом					

Рисунок 3.2 – матрица ответственности

На основании матрицы ответственности можно сделать вывод, что каждый этап проекта по покупке судна для перевозки контейнеров требует чёткого взаимодействия и координации между ответственными должностями: логистом-

аналитиком, менеджером, начальником морского отдела, судовым агентом и юристом. Это, в свою очередь, способствует успешной реализации проекта и достижению поставленных целей.

Для расчёта инвестиционных вложений в проект по покупке судна для перевозки контейнеров необходимо учесть несколько ключевых аспектов:

- 1) стоимость судна: цена зависит от типа, размера, возраста и технического состояния судна;
- 2) расходы на доставку и регистрацию судна: включают в себя логистические расходы и юридические издержки;
- 3) техническое обслуживание и ремонт: необходимы для поддержания судна в рабочем состоянии;
- 4) страхование: обязательное условие для эксплуатации судна;
- 5) эксплуатационные расходы: включают топливо, портовые сборы, зарплаты экипажа и т. д.;
- 6) проценты по кредиту (если судно покупается в кредит);
- 7) прочие расходы: могут включать обучение персонала, лицензирование и тому подобное. [14].

Основные статьи затрат показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - смета затрат по проекту

Статья затрат	Сумма (руб.)
Стоимость судна	1 000 000 000
Доставка и регистрация	20 000 000
Техническое обслуживание и ремонт	7 000 000
Страхование	5 000 000
Эксплуатационные расходы (на год)	15 000 000
Проценты по кредиту	23 200 000
Прочие расходы	3 000 000
Итого	1 073 200 000

На основании представленной сметы затрат можно сделать вывод, что проект по покупке судна для перевозки контейнеров требует значительных начальных инвестиций. Общая сумма затрат составляет около 1 млрд. рублей, что включает не только стоимость самого судна, но и дополнительные расходы,

такие как доставка, регистрация, техническое обслуживание, страхование, эксплуатационные расходы и проценты по кредиту.

Важно учитывать, что смета затрат является ключевым инструментом для планирования бюджета проекта и управления финансовыми ресурсами. Она позволяет заранее предусмотреть все необходимые расходы и эффективно распределить средства. Также смета помогает в оценке общей финансовой привлекательности проекта и его окупаемости.

Для успешной реализации проекта необходимо тщательно проанализировать каждый пункт сметы, учитывая возможные изменения в стоимости компонентов и дополнительные непредвиденные расходы. Это позволит минимизировать финансовые риски и обеспечить эффективное выполнение всех этапов проекта.

Ставка дисконтирования по проекту — это процентная ставка, используемая для приведения будущих денежных потоков (доходов и расходов) к их текущей стоимости. Она отражает минимальный уровень доходности, который инвестор ожидает получить от вложений в проект, учитывая все связанные с ним риски.

Ставка дисконтирования позволяет оценить, насколько выгоден проект в долгосрочной перспективе, и сравнить его с другими инвестиционными возможностями. Чем выше ставка, тем ниже текущая стоимость будущих денежных потоков и, соответственно, привлекательность проекта.

Ставка дисконтирования зависит от многих факторов, включая:

- 1) уровень риска проекта: чем выше риск, тем выше ставка дисконтирования;
- 2) текущие процентные ставки: ставка дисконтирования должна быть выше процентных ставок по альтернативным инвестициям;
- 3) инфляционные ожидания: ставка дисконтирования должна учитывать ожидаемый уровень инфляции;
- 4) специфика отрасли: ставки дисконтирования могут различаться в зависимости от отрасли.

Значение ставки дисконтирования для проекта по покупке судна для перевозки контейнеров может быть рассчитано на основе нескольких факторов:

1) средний уровень доходности аналогичных проектов в отрасли. Это предполагает анализ ставок доходности по аналогичным инвестиционным проектам в сфере морских перевозок и логистики;

2) риск, связанный с эксплуатацией судна. Включает риски, связанные с повреждением или потерей судна, изменениями в морских торговых маршрутах, погодными условиями и другими операционными рисками;

3) финансовые риски. Учитываются риски, связанные с колебаниями валютных курсов, цен на топливо, изменениями в ставках фрахта и другими экономическими факторами;

4) безрисковая ставка доходности. Это ставка доходности по инвестициям с минимальным уровнем риска, например, по государственным облигациям. Она служит отправной точкой для расчёта ставки дисконтирования;

5) премии за риск. На основе анализа специфических рисков проекта добавляются премии за риск, которые могут включать премию за страновой риск, премию за отраслевой риск и премию за риск проекта.

На основе этих факторов и анализа рынка можно сделать вывод, что примерное значение ставки дисконтирования для такого проекта может составлять 10–15% годовых. Однако это значение может меняться в зависимости от конкретных условий проекта и экономической ситуации.

Ставка в 10–15% годовых была предложена на основе экспертного анализа и обобщения возможных рисков и доходностей в отрасли морских перевозок. Прямого расчёта по формуле здесь не приводится, поскольку ставка дисконтирования часто является результатом комплексного анализа и может включать субъективные оценки рисков.

Текущие затраты проекта включают в себя все расходы, которые будут возникать на регулярной основе после приобретения судна. К таким затратам можно отнести:

1 Эксплуатационные расходы: топливо, портовые сборы, техническое

обслуживание и ремонт, страхование, зарплаты экипажа и т. д.

2 Финансовые расходы: проценты по кредиту, если судно было приобретено в кредит.

3 Прочие расходы: налоги, сборы, лицензии и т. п. [15].

Для расчёта текущих затрат необходимо составить подробный список всех расходов, которые будут возникать в процессе эксплуатации судна, и оценить их величину на определённый период, например, на год (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Текущие затраты

Статья затрат	Сумма (руб.)
Топливо	32 000 000
Портовые сборы	13 000 000
Техническое обслуживание и ремонт	18 000 000
Страхование	10 000 000
Зарплаты экипажа	30 000 000
Проценты по кредиту	30 000 000
Прочие расходы	9 000 000
Итого	142 000 000

На основании таблицы с текущими затратами можно сделать вывод, что эксплуатация судна для перевозки контейнеров требует значительных финансовых ресурсов. Общая сумма текущих затрат на год составляет 142 млн. рублей.

Наибольшие расходы связаны с выплатой процентов по кредиту (30 млн. рублей), затратами на топливо (32 млн. рублей) и зарплатами экипажа (30 млн. рублей). Также существенными являются расходы на техническое обслуживание и ремонт (18 млн. рублей), портовые сборы (13 млн. рублей) и страхование (10 млн. рублей).

Для обеспечения эффективной эксплуатации судна необходимо тщательно планировать бюджет и контролировать текущие расходы. Это позволит минимизировать финансовые риски и обеспечить устойчивое функционирование проекта.

Экономические результаты реализации проекта включают в себя доходы, которые будут получены от эксплуатации судна, и затраты, которые будут сэкономлены благодаря его использованию.

К доходам можно отнести:

- 1) доходы от перевозки контейнеров;
- 2) дополнительные доходы от предоставления сопутствующих услуг (например, хранение контейнеров).

К сэкономленным затратам можно отнести:

- 1) снижение транспортных расходов;
- 2) оптимизация логистических процессов.

Для расчёта экономических результатов необходимо оценить величину доходов и сэкономленных затрат на определённый период и сравнить их с текущими затратами (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - расчёта экономических результатов за год от реализации проекта

Показатели	2021	2022	2023	Прогноз по проекту
Среднее кол-во перевозок	1678	1796	1897	2000
Средняя цена за одну перевозку (тыс. руб.)	112	135	145	150
Доход за год (тыс. руб.)	187 936	242 460	274 117	300 000

На основании таблицы с расчётом можно сделать вывод, что доходы от эксплуатации судна значительно превышают текущие затраты. Наибольший доход приносит непосредственно перевозка контейнеров 300 млн. рублей.

Расчет дополнительных доходов от реализации проекта представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – расчёт дополнительных доходов от реализации проекта

Показатели	2021	2022	2023	Прогноз по проекту
Экспедиторские услуги (тыс. руб.)	9 785	11 596	12 120	12 368
Таможенное оформление (тыс. руб.)	8 613	9 292	9 653	9 780
Автоперевозка (тыс. руб.)	18832	23 002	26 985	27 852
Доход за год (тыс. руб.)	37 230	43 890	48 758	50 000

Дополнительные доходы складываются из экспедиторских услуг – работы в порту, оформление документов и т.д., таможенного оформления и автоперевозки контейнера до пункта приемки клиентом. Выручка от данных услуг составляет 50 млн. рублей.

Анализ прибыли от реализации проекта представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – расчёт прибыли от реализации проекта

Показатели	2021	2022	2023	Прогноз по проекту
Доход за год (тыс. руб.)	187 936	242 460	274 117	300 000
Доп. Доход (тыс. руб.)	37 230	43 890	48 758	50 000
Издержки (тыс. руб.)	183 541	227 547	258 632	142 000
Прибыль (тыс. руб.)	4 395	14 913	15 485	208 000

Прибыль от реализации проекта в первый год составляет 208 млн. рублей, таким образом компания ООО «ТФЛ Логистика» выходит на дополнительные обороты путем покупки судна, что позволяет расширить стратегические возможности компании на рынке.

Сравнение экономических результатов с текущими затратами (142 млн. рублей) показывает, что проект является прибыльным и эффективным. Это подтверждает целесообразность инвестиций в покупку судна для перевозки контейнеров.

Экономическая эффективность проекта оценивается на основе соотношения экономических результатов и затрат. Если экономические результаты превышают затраты, проект считается экономически эффективным.

Для обоснования экономической эффективности проекта можно использовать следующие показатели:

1) чистая приведённая стоимость (NPV): разница между приведёнными экономическими результатами и приведёнными затратами.

2) внутренняя норма доходности (IRR): ставка дисконтирования, при которой NPV равна нулю.

3) срок окупаемости (PB): период времени, за который экономические результаты покроют затраты.

Если NPV положительна, IRR выше ставки дисконтирования, а срок окупаемости приемлем, проект считается экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.

Чистая приведенная стоимость рассчитывается по следующей формуле 3.1.:

$$NPV = \frac{Pk}{(1+i)} + \frac{Pk}{(1+i)^2} + \frac{Pk}{(1+i)^3} - IC, \quad (3.1)$$

где Pk – денежный поток за период;

I – ставка дисконтирования;

IC – первоначальные вложения.

За основу увеличения денежных потоков от проекта будет взята информация о среднем значении инфляции в России за последние три года. Средний рост цен равен 11,23 процента, в то время как ставка дисконтирования равна 12,5 процентов. Таким образом чистая приведенная стоимость проекта по покупке судна за 6 лет будет рассчитываться следующим образом:

$$NPV = \frac{208000}{(1+0,125)} + \frac{231358}{(1+0,125)^2} + \frac{257340}{(1+0,125)^3} + \frac{286239}{(1+0,125)^4} + \frac{318384}{(1+0,125)^5} + \frac{354138}{(1+0,125)^6} - 1073200 = 5\,293 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из приведенного расчет можно сделать вывод, что чистая приведенная стоимость проекта за 6 лет является положительной, что говорит о экономической эффективности проекта.

Расчёт показателя IRR – ставка при которой NPV равно нулю или является отрицательной показано ниже.

$$IRR = \frac{208000}{(1+0,1266)} + \frac{231358}{(1+0,1266)^2} + \frac{257340}{(1+0,1266)^3} + \frac{286239}{(1+0,1266)^4} + \frac{318384}{(1+0,1266)^5} + \frac{354138}{(1+0,1266)^6} - 1073200 = -4,95 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом ставка IRR равна 12,66 процентов.

DDP – это показатель срока покрытия первоначальных инвестиций путем получения чистых денежных доходов, расчет данного показателя приведен ниже.

$$DDP = \frac{208000}{(1+0,125)} + \frac{231358}{(1+0,125)^2} + \frac{257340}{(1+0,125)^3} + \frac{286239}{(1+0,125)^4} + \frac{318384}{(1+0,125)^5} + \frac{354138}{(1+0,125)^6} = 1\,078\,493 \text{ тыс. руб.} \geq 1\,073\,200 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом дисконтированный срок окупаемости проекта по покупке судна равен 6 лет.

Использование показателей NPV, IRR и DDP при планировании проекта развития организации имеет несколько преимуществ:

- 1) позволяет оценить общую финансовую привлекательность проекта, сравнивая сумму дисконтированных денежных поступлений с первоначальными инвестициями;
- 2) помогает определить, приведёт ли проект к увеличению стоимости компании, что важно для акционеров и инвесторов;
- 3) оценка потенциальной доходности проекта;
- 4) определяет время, необходимое для того, чтобы сумма дисконтированных денежных поступлений покрыла первоначальные инвестиции;
- 5) учитывает временную стоимость денег, что делает его более точным по сравнению с простым сроком окупаемости.

На основании этих показателей можно сделать вывод, что проект по покупке судна для перевозки контейнеров является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.

4 Оценка и управление рисками проекта

Морские перевозки играют ключевую роль в международной торговле, обеспечивая перемещение товаров между континентами. Проект по покупке нового судна для перевозки контейнеров из Китая в Россию открывает широкие возможности для участия в этом динамичном рынке. Однако реализация такого проекта сопряжена с рядом рисков, которые могут повлиять на его успешность.

Политические и экономические риски:

- 1) нестабильность политической ситуации в странах, через которые проходит маршрут;
- 2) изменения в законодательстве, регулирующем морскую торговлю и таможенные процедуры;
- 3) колебания валютных курсов и экономические кризисы, влияющие на стоимость перевозок и спрос на товары.

Финансовые риски:

- 1) нехватка финансирования для покупки судна и покрытия операционных расходов;
- 2) изменение процентных ставок по кредитам и займам;
- 3) риски, связанные с колебаниями цен на топливо и другие ресурсы.

Технические риски:

- 1) неисправность судна или оборудования;
- 2) необходимость ремонта или модернизации судна;
- 3) риски, связанные с эксплуатацией судна в сложных погодных условиях.

Логистические риски:

- 1) задержки в доставке контейнеров из-за погодных условий, технических проблем или других факторов;
- 2) проблемы с таможенным оформлением;
- 3) риски, связанные с выбором оптимального маршрута и расписания.

Рыночные риски:

- 1) конкуренция со стороны других перевозчиков и изменение спроса на перевозки;

- 2) изменение цен на контейнеры и другие грузы;
- 3) риски, связанные с изменением структуры рынка и появлением новых игроков.

Правовые риски:

- 1) несоблюдение международных и национальных законов и нормативов, регулирующих морскую торговлю;
- 2) споры с контрагентами и риски судебных разбирательств;
- 3) риски, связанные с защитой интеллектуальной собственности и коммерческой тайны [16].

Каждый из этих рисков требует детального изучения и оценки, чтобы разработать эффективные стратегии управления ими. Важно учитывать, что риски могут возникать как извне, так и внутри проекта, и их влияние может варьироваться в зависимости от различных факторов.

Анализ и оценка рисков проекта по покупке судна для перевозки контейнеров из Китая в Россию.

Политические и экономические риски:

- 1) нестабильность политической ситуации, изменения в политической обстановке могут привести к задержкам в оформлении документов, изменению таможенных правил и даже к невозможности осуществления перевозок по определённым маршрутам;
- 2) изменения в законодательстве, новые законы и нормативные акты могут увеличить расходы на соблюдение требований или изменить условия работы;
- 3) экономические кризисы, снижение спроса на перевозки и колебания валютных курсов могут повлиять на финансовые показатели проекта.

Исходя из выше предоставленной информации можно сделать вывод, что вероятность возникновения средняя, а потенциальное влияние будет значительным.

Финансовые риски:

- 1) нехватка финансирования, недостаток средств для покупки судна и покрытия операционных расходов может привести к задержке или отмене

проекта;

2) изменение процентных ставок, повышение ставок по кредитам увеличит финансовые издержки;

3) колебания цен на топливо и ресурсы, рост цен на топливо и другие ресурсы увеличит операционные расходы.

Таким образом можно сделать вывод, что вероятность возникновения высокая, а потенциальное влияние будет значительным.

Технические риски:

1) неисправность судна или оборудования, поломки могут привести к задержкам в доставке и дополнительным расходам на ремонт;

2) необходимость ремонта или модернизации, регулярные технические обслуживания и возможные модернизации потребуют дополнительных инвестиций;

3) эксплуатация в сложных погодных условиях, неблагоприятные погодные условия могут повлиять на безопасность и сроки доставки.

В данном случае технические риски имеют среднюю вероятность возникновения и потенциальное влияние будет так же средним.

Логистические риски:

1) задержки в доставке, погодные условия, технические проблемы и другие факторы могут вызвать задержки;

2) проблемы с таможенным оформлением, сложности с оформлением документов могут привести к задержкам и дополнительным расходам;

3) выбор оптимального маршрута, неправильный выбор маршрута может увеличить время доставки и расходы на топливо.

А логистические риски наоборот имеют высокую вероятность возникновения, но потенциальное влияние будет таким же средним.

Рыночные риски:

1) конкуренция, усиление конкуренции может снизить спрос на услуги и потребовать снижения цен;

2) изменение цен на контейнеры и грузы, колебания цен могут повлиять на

рентабельность перевозок;

2) структура рынка, появление новых игроков и изменение структуры рынка могут потребовать адаптации стратегий.

Рыночные риски одни из самых критичных в данном проекте, так как вероятность возникновения высокая, а потенциальное влияние значительное.

Правовые риски:

1) несоблюдение законов и нормативов, нарушение международных и национальных законов может привести к штрафам и судебным разбирательствам;

2) споры с контрагентами, разногласия с партнёрами могут потребовать юридических решений и компенсации;

3) защита интеллектуальной собственности, необходимость защиты интеллектуальной собственности и коммерческой тайны.

Правовые риски имеют вероятность возникновения и потенциальное влияние среднее.

На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что наиболее значимыми рисками для проекта являются финансовые, рыночные и логистические риски. Эти риски имеют высокую вероятность возникновения и могут оказать значительное влияние на успешность проекта.

Для каждого выявленного риска можно определить возможные реакции, которые могут помочь минимизировать его влияние на проект.

Для политических и экономических рисков:

1) мониторинг политической ситуации и изменений в законодательстве;
2) диверсификация маршрутов и партнёров;
3) использование финансовых инструментов для хеджирования валютных рисков.

Для финансовых рисков:

1) планирование бюджета и контроль расходов;
2) поиск альтернативных источников финансирования;
3) оптимизация затрат на топливо и другие ресурсы.

Для технических рисков:

- 1) регулярное техническое обслуживание и ремонт судна;
- 2) страхование от поломок и аварий;
- 3) обучение экипажа и повышение их квалификации.

Для логистических рисков:

- 1) выбор оптимальных маршрутов и расписаний;
- 2) сотрудничество с надёжными партнёрами по логистике;
- 3) использование технологий для отслеживания грузов и оптимизации

процессов.

Для рыночных рисков:

- 1) анализ рынка и конкурентов;
- 2) разработка стратегий ценообразования и маркетинга;
- 3) адаптация к изменениям спроса и предложения.

Для правовых рисков:

- 1) соблюдение международных и национальных законов;
- 2) консультации с юристами и экспертами по правовым вопросам;
- 3) защита интеллектуальной собственности и коммерческой тайны [17].

Оптимальная реакция на риски зависит от их вероятности и потенциального влияния на проект. Необходимо выбрать наиболее эффективные стратегии, которые позволят минимизировать риски и обеспечить успешное выполнение проекта.

Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах включает в себя определение возможных сценариев развития событий и расчёт необходимых ресурсов для их преодоления. Это особенно важно в сфере морских перевозок, где множество факторов могут привести к задержкам и дополнительным затратам.

В случае задержки судна из-за технических проблем или погодных условий необходимо предусмотреть расходы на ремонт, дополнительное топливо и возможные штрафы за нарушение сроков доставки.

Из-за изменений валютных курсов или экономических условий

необходимо оценить влияние на стоимость перевозок и разработать стратегии для минимизации потерь. Это может включать в себя заключение договоров с фиксацией курса валют, использование финансовых инструментов для хеджирования рисков или пересмотр условий контрактов с поставщиками и клиентами.

В случае споров с контрагентами или судебных разбирательств необходимо учесть расходы на юридические услуги и возможные компенсации. Важно иметь под рукой контакты надёжных юридических фирм, специализирующихся на морском праве, чтобы оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Также важно предусмотреть резервный фонд для покрытия непредвиденных расходов, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Это позволит быстро реагировать на чрезвычайные ситуации и минимизировать их влияние на проект. Размер резервного фонда должен быть рассчитан на основе анализа возможных рисков и их вероятного влияния на бюджет проекта.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что приобретение нового судна для перевозки контейнеров может стать успешным шагом в развитии компании. Это даст возможность увеличить объём грузоперевозок, улучшить логистику и укрепить позиции на рынке морских контейнерных перевозок.

Ключевые плюсы покупки нового судна:

- 1) расширение возможностей по количеству перевозимых контейнеров;
- 2) улучшение конкурентоспособности благодаря более привлекательным условиям компании для клиентов;
- 3) повышение эффективности логистических процессов и сокращение транспортных расходов;
- 4) потенциал для расширения географии перевозок и освоения новых рынков.

Тем не менее, перед тем как принять окончательное решение, следует тщательно рассмотреть несколько аспектов:

- 1) цену судна и сопутствующие расходы на его обслуживание и эксплуатацию;
- 2) требования к квалификации экипажа и необходимость обучения персонала;
- 3) потенциальные риски, связанные с колебаниями спроса на морские перевозки и ценами на топливо.

Таким образом, покупка нового судна выглядит как перспективная и выгодная инвестиция, способная принести значительную пользу компании в будущем. Чтобы снизить риски и обеспечить успешную реализацию проекта, рекомендуется провести углублённый анализ рынка, разработать стратегию развития и план по интеграции нового судна в операционную деятельность компании.

Список использованных источников

- 1 Атанова А.В., Ачылова О.А. Транспортная логистика: функции, задачи, виды // Студенческий вестник. 2023. № 6-4 (245). С. 15-16.
- 2 Федеральная налоговая служба (ФНС): официальный сайт. — URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/usn/> (дата обращения 01.03.2025).
- 3 Агаев В.А., Башимов Ы.Н., Артыков Ш.Д. Повышение производительности логистики и экономика // Матрица научного познания. 2023. № 2-2. С. 58-61 — URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/4816> (дата обращения 02.03.2025).
- 4 Агейкин А.М. Развитие направления перевозок сборных грузов на рынке инновационной логистики // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2022. № 1 (39). С. 63-66 — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48487746> (дата обращения 02.03.2025).
- 5 Аллануров Н., Атаджанов Р. Развитие современной логистики и ее роль в экономике // Cognitio Rerum. 2023. № 6. С. 67-69 — URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/4816> (дата обращения 03.03.2025).
- 6 Айханова М.Г. Концепция логистики и логистика в новых экономических условиях // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 3 (60). С. 7-10 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-logistiki-i-logistika-v-novyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (дата обращения 04.03.2025).
- 7 Ассоциация морских торговых портов (АСОП): официальный сайт. — URL: <https://www.morport.com/> (дата обращения 04.03.2025).
- 8 Алтухова А.А. Перспективы развития российской логистики в современных условиях // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 3 (78). С. 205-208
- 9 Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП): официальный сайт. — URL: <https://rspp.ru/> (дата обращения 04.03.2025).
- 10 Бегмедова М., Чопанов Г. Роль логистической системы и мультимодальной логистики в развитии экономики // Интернаука. 2022. № 15-4 (238). С. 27-28.
- 11 Круцкий Д.В. Анализ подходов к разработке ключевых показателей

эффективности в логистике // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 98-5. С. 175-178.

12 Сенин И.С., Надирян С.Л., Коновалова Т.В., Коцурба С.В. Оптимизация транспортных издержек в логистике в транспортной компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 7. С. 236-239 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-transportnyh-izderzhek-v-logistike-v-transportnoy-kompanii/viewer> (дата обращения 08.03.2025)

13 Бекмурзаева З.Х. Проблемы современной логистики // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2022. № 5 (126). С. 41-44 – URL: <https://gsen.sfedu.ru/pdf/2022/05/010-rus.pdf> (дата обращения 08.03.2025).

14 Shipbroker: сайт с объявлениями о продаже судов. — URL: <https://www.shipbroker.co.uk/> (дата обращения 10.03.2025).

15 Международная морская организация (ИМО): официальный сайт. — URL: <https://www.imo.org/> (дата обращения 10.03.2025).

16 Богатырь В.М. Теоретические основы логистики на российском потребительском рынке товаров // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 7 (89). С. 27-30 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-logistiki-na-rossiyskom-potrebitelskom-rynke-tovarov/viewer> (дата обращения 11.03.2025).

17 Есин М.С., Корепанова А.А., Сабреков А.А. Современные проблемы управления логистикой: оптимизации ресурсов при транспортировке грузов // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2023. Т. 14. № 3 (60). С. 49-56 – URL: https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2024/01/n-trud_2023_t14_v3.pdf#page=49 (дата обращения 11.03.2025).