

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА
Управление логистикой на предприятии и пути ее оптимизации
(на основе ООО «Евроторг»)

РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 75 с., 9 рис., 17 табл., 60 источников.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ,
УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ, ТРАНСПОРТ, ТРАНСПОРТНАЯ
ЛОГИСТИКА, ПОДВИЖНОЙ СОСТАВ

Объект исследования – ООО «Евроторг».

Предмет исследования – логистическая деятельность ООО «Евроторг».

Цель дипломной работы – разработать мероприятие по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг».

Методы исследования: описание, сравнений, систематизация, классификация, дедукция, графический и табличный методы анализа, аналитический метод, метод сравнительного анализа.

В процессе выполнения работы проведены следующие исследования (разработки): изучены теоретические основы организации управления транспортными процессами, исследованы понятие логистики и логистической деятельности; проведен анализ эффективности управления и организации логистической деятельностью ООО «Евроторг» и на основе проведенного анализа сформулированы предложения по ее совершенствованию.

Элементами научной новизны (практической значимости) полученных результатов являются разработки в области повышения эффективности логистической деятельности ООО «Евроторг».

Областью возможного практического применения является логистическая деятельность ООО «Евроторг», а также иных предприятий транспортной отрасли Республики Беларусь всех форм собственности.

Студент-дипломник подтверждает, что приведенный в дипломной работе расчетно-аналитический материал объективно отражает состояние исследуемого процесса (разрабатываемого объекта), все заимствованные из литературных источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

(подпись студента)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Логистическая деятельность предприятия: сущность, основные понятия .	7
1.2 Показатели эффективности логистической деятельности предприятия	11
1.3 Тенденции развития логистики в Республике Беларусь на современном этапе	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРОТОРГ»	28
2.2 Анализ эффективности логистической деятельности ООО «Евроторг» ...	37
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРОТОРГ»	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг»	38
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг»	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	41

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших процессов в развитии современной мировой экономики выступает глобализация, под которой формирование органически цельного, взаимозависимого и взаимосвязанного мирового хозяйства, отдельные сегменты которого тесно переплетены производственно-техническими, информационными, финансово-экономическими, другими связями. В ходе данного процесса устраняются ограничения движения людей, товаров и финансовых ресурсов, происходит свободное движение услуг и товаров, а также факторов производства.

Данное направление развития мировой экономики предопределяет растущий спрос на транспортно-логистические услуги. В целом активное развитие рынка транспортно-логистических услуг государства оказывает значительное воздействие на его экономическую систему в целом.

Для Беларуси, расположенной на перекрестке транспортных международных путей, все более актуальной видится проблема более полного соответствия общим всемирным тенденциям и укрепления своих позиций на мировом рынке транспортно-логистических услуг как на важнейшей сфере логистики.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что изменения в парадигме современных экономик развитых стран, усиление глобальной конкуренции, трансформация потребностей общества, достижения науки и технологий обуславливают развитие транспортного комплекса.

Активное использование информационно-коммуникационных технологий, позволяющих перейти к концепции «мобильность как услуга», меняет характер логистических процессов и архитектуру рынка. Интеграция задач развития транспортного комплекса и реализации современных моделей цифровой логистики создает предпосылки для функционирования транспортно-логистической инфраструктуры как самостоятельного источника роста.

Автомобильный транспорт представляет собой одну из ключевых сфер экономики, развивающуюся как важнейшая составляющая единой транспортной системы. В условиях современности прогрессивное развитие экономики невозможно без продуманной и эффективной системы транспортного обеспечения. Именно от его бесперебойной и надёжной работы зависит производственный ритм на предприятиях, занимающихся промышленностью, строительством и сельским хозяйством. Автомобильный транспорт играет значимую роль в рациональной организации производства и распределении продукции, а также в удовлетворении потребностей

граждан в транспортных услугах.

Основной задачей системы транспорта является своевременное, высококачественное и полное удовлетворение запросов народного хозяйства и населения в сфере перевозок. Эффективность организации транспортного процесса и его управления, а также дальнейшее развитие автомобильного транспорта, в значительной степени обусловлены подготовкой квалифицированных специалистов, обладающих глубокими знаниями в области науки. Теория транспортного процесса исследует его внутренние закономерности и разрабатывает методы оптимизации. На основе этой теоретической базы осуществляется организация перевозок и управление ими, что позволяет достигать высоких результатов в данной области.

Актуальность исследования темы управления логистикой на предприятии обусловлена быстроменяющейся экономической средой и растущими требованиями к эффективности бизнес-процессов. В условиях глобализации и увеличения конкуренции предприятия вынуждены оптимизировать свои логистические системы для снижения затрат, повышения качества обслуживания клиентов и улучшения общей производительности.

Современные технологии, такие как автоматизация процессов и использование аналитических инструментов, открывают новые возможности для совершенствования логистики. Эффективное управление логистикой позволяет сократить время доставки, сократить запасы и улучшить координацию между различными подразделениями.

Исследование в этой области также помогает понять, как адаптироваться к изменениям на рынке, справляться с рисками и использовать инновации для создания конкурентных преимуществ. Поэтому изучение методов и подходов управления логистикой является неотъемлемой частью стратегического планирования и обеспечения устойчивого развития любого предприятия.

Объект исследования – ООО «Евроторг».

Предмет исследования – логистическая деятельность ООО «Евроторг».

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические основы организации управления транспортными процессами, исследовать понятие логистики и логистической деятельности;
- провести анализ эффективности управления и организации логистической деятельностью ООО «Евроторг»;

- на основе проведенного анализа сформулировать предложения по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг».

В ходе дипломного исследования использовались следующие методы: описание, сравнений, систематизация, классификация, дедукция, графический и табличный методы анализа, аналитический метод, метод сравнительного анализа.

При разработке теоретико-методологических оснований исследования были использованы материалы научных, учебных и производственно-практических изданий, посвященные изучаемой проблеме.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных ООО «Евроторг», отраженных в документации организации.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Логистическая деятельность предприятия: сущность, основные понятия

Понятие логистики имеет свою историю. Древние греки понимали под логистикой искусство выполнения расчетов. Специальных государственных контролеров называли логистами. В Древнем Риме под логистикой понимали распределение продуктов.

В дальнейшем термин «логистика» стали использовать для характеристики навыков и практики расположения и перемещения воинских подразделений, и обозных служб. Император Византии Леон VI, живший в IX-X вв. нашей эры, использовал термин «логистика» в учебнике по военному делу в значении «тыл, снабжение войск». В начале XIX в., в эпоху наполеоновских войн, логистика определялась как наука об управлении при планировании запасов, перевозках и снабжении войск. В России в середине XIX в., согласно «Военному энциклопедическому лексикону», изданному в Санкт-Петербурге в 1850 г., под логистикой понималось искусство управления перемещением войск как вдали, так и вблизи неприятеля, организация их тылового обеспечения.

Новый этап в развитии военной логистики наступил во время второй мировой войны, когда логистические подходы стали широко применяться при планировании и подготовке военных операций. В 50-е годы XX в. было признано, что задачи регулирования материальных потоков могут успешно решаться с помощью методов, применяемых в военной логистике. В начале 70-х годов XX в. логистический подход начинает широко применяться в экономике различных стран [13].

Постепенно понятия логистики и логистического управления наполнялись многообразным содержанием и проникали в различные сферы производства и товарообращения.

Существует несколько подходов к определению понятия логистики. Большинство из них связывают это понятие с материальным потоком и потоком информации. Всю совокупность определений логистики можно объединить в две группы. Первая группа определений трактует логистику как направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах

производства и обращения. Вторая группа определений рассматривает логистику как междисциплинарное научное направление, непосредственно связанное с поиском новых возможностей повышения эффективности материальных и информационных потоков.

В литературе все более распространенным становится подход к логистике как научно-практическому направлению хозяйствования, заключающемуся в эффективном управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения.

В терминологическом словаре по логистике, изданном в России в 1995 г., дается такое определение логистики: «Логистика – наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации».

Обобщая все сказанное выше, можно предложить более краткое определение логистики. Логистика – наука об организации, планировании, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя [2].

Выделяется два аспекта логистической деятельности на предприятиях.

Первый связан с понятием индустриального инжиниринга и затрагивает проблемы эксплуатации складов и транспортных средств, выбора и использования погрузочного оборудования, способа упаковки, функционирования информационно-управляющих систем.

Второй аспект касается собственно организации и управления материальными потоками на макро- и микроуровнях и сводится к анализу взаимовлияния различных факторов в процессе функционирования логистической системы.

Логистика рассматривается как система, обеспечивающая рыночную ориентацию управления предприятием, что и определяет содержание деятельности предприятия по установлению его связей с потребителем. Основными направлениями работы, осуществляемыми в этой области, являются:

- изучение рынка и прогнозирование спроса на конкретные виды продукции;
- закупка материальных ресурсов, потребных для производства продукции, принятие решений о размерах запасов и управление запасами;

- организация материальных потоков в производстве;
- организация товарораспределения: подбор и упаковка готовой продукции, транспортирование ее к месту назначения, поставка продукции потребителю, оформление необходимой документации.

Возрастание роли логистики в современный период обусловлено прежде всего экономическими причинами. Рост объемов промышленного производства и расширение внутринациональных и мирохозяйственных связей требуют уделять больше внимания сокращению затрат в сфере рыночной деятельности.

В западных странах 93% времени движения товара от первичного источника сырья до конечного потребителя приходится на прохождение его по различным каналам материально-технического обеспечения. Собственно производство товара занимает лишь 2% суммарного времени, а транспортировка – 5%. В этих странах доля продукции товародвижения составляет более 20% национального дохода. В структуре затрат на товародвижение расходы по содержанию сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции составляют 44%, на складирование и диспетчирование – 16%, магистральные и технологические перевозки – соответственно 23% и 9%. Оставшиеся 8% падают на расходы по обеспечению сбыта готовой продукции [9].

Развитие логистики в первую очередь и обусловлено стремлением к сокращению временных и денежных затрат, связанных с товародвижением. Вместе с тем резкое возрастание интереса к логистике определяется следующими факторами:

- переход от рынка продавца к рынку покупателей, когда потребности потребителей служат основой для разработки производственных программ и обуславливают необходимость в создании системы товародвижения;
- обеспечение конкурентных преимуществ предприятиям, применяющим логистические принципы организации производственной и сбытовой деятельности;
- создание объективных возможностей для использования в системе логистики достижений технического прогресса в средствах связи и информатики;
- разработка новых теорий и методов исследования операций, в частности, теории систем и теории компромиссов, послуживших основой для оптимизации процессов логистики [5].

Выделяют три этапа совершенствования логистики.

Первый этап – 60-е годы XX в. – характеризуется интеграцией складского хозяйства с транспортом, а также координацией их использования. На этом этапе транспорт и склад, прежде связанные лишь

операцией погрузки-разгрузки, приобретают тесные взаимные связи. Они начинают работать на один экономический результат, по единому графику и по согласованной технологии.

Второй этап – начало 80-х годов XX в. К взаимодействию складирования и транспортировки начинает подключаться планирование производства. Производственный цех, транспорт и склад начинают работать как единый слаженный механизм. Это позволило повысить качество обслуживания покупателей за счет своевременности выполнения заказов, улучшить использование оборудования.

Третий этап наметился с середины 80-х годов XX в. и характеризуется интеграцией всех звеньев материалопроводящей сети. Концепцию логистики, ключевым положением которой является необходимость интеграции, начинают признавать большинство участников цепи снабжения, производства и распределения. Появляются современные коммуникационные технологии, позволяющие обеспечить быстрое прохождение материальных и информационных потоков и осуществлять мониторинг всех фаз движения продукта от первичного источника сырья до конечного потребителя [7].

Таким образом, в условиях высокой конкуренции на рынке грузоперевозок для транспортных предприятий актуальными становятся вопросы формирования и реализации стратегии их развития, где особое внимание должно уделяться логистической стратегии.

Логистическая стратегия предлагает комплексное решение четырех важнейших задач: технической, технологической, экономической и управленческой. Ее назначение – поддержка корпоративной, деловой и функциональных стратегий предприятия при управлении материальными и сопутствующими потоками с оптимальными затратами ресурсов.

Потребители требуют более высокого качества выполнения предоставляемых услуг. Логистика контролирует время доставки продукции, скорость реагирования на запросы потребителей и другие характеристики их обслуживания. Предложенная стратегия гарантирует сервис высокого качества и может строиться на основе предоставления специализированных услуг или услуг, выполняемых с учетом требований конкретного заказчика. Способами реализации стратегии улучшения качества логистического сервиса являются:

- сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами, в частности со стандартом ISO 9000;
- формирование системы управления качеством логистического сервиса;
- улучшение качества выполнения логистических операций

(транспортировка, упаковка и т. д.);

– создание системы логистической поддержки сервиса.

Для успешной реализации стратегии важно при разработке учесть два существующих типа стратегических решений: правила и цели, а также способы выполнения данных правил на практике. И главное, любые стратегии становятся эффективными только тогда, когда они реализованы.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать обоснованное заключение в том, что логистическая стратегия в своем универсальном проявлении является инструментом эффективного управления предприятием.

1.2 Показатели эффективности логистической деятельности предприятия

Основной тенденцией логистического развития функции доставки товаров в составе системы их распределения является переход от прямого процесса перевозок к комплексному транспортно-логистическому обслуживанию как операционной деятельности, направленной на планирование, разработку и организацию транспортировки с сервисными услугами (подготовка документации, расчет тарифов, организация погрузочно-разгрузочных работ, перевозок, хранения, маркировки, переупаковки товаров и др.). Применение логистического подхода в организации и управлении процессами перевозок позволяет повысить прибыльность и качество транспортно-логистического сервиса, обеспечить эффективное управление потоковыми процессами [36].

Проектирование транспортных операций обслуживания товарных потоков должно осуществляться таким образом, чтобы участники цепей поставок пользовались унифицированными показателями эффективности транспортно-логистического обслуживания, основными из которых являются размер материальных издержек, соблюдение сроков доставки и продолжительность перевозки товаров. Логистическими операторами и перевозчиками используются различные способы решения вопросов транспортно-логистического обеспечения движения товаропотоков. Однако участие логистических посредников приводит к закономерным экономическим противоречиям, поскольку цели звеньев цепей поставок не идентичны. Для одних это максимизация доходов от участия в цепях поставок, для других – сокращение расходов на продвижение товаров. В результате полноценная реализация логистических принципов в цепях

поставок усложняется, что влияет на уровень эффективности этих цепей. Одним из вариантов решения этой проблемы является интеграция логистических процессов в цепях поставок, включая организацию, координацию и управление взаимодействием ее звеньев. Важным показателем эффективного логистического управления цепями поставок является степень интеграции перевозчиков в деятельность грузовладельцев.

Среди других показателей эффективности транспортно-логистической деятельности можно выделить: предоставление комплексного транспортно-логистического обслуживания, анализ неэффективных звеньев цепей поставок и выработку решений по созданию и совершенствованию транспортно-логистических систем. Рыночные факторы стимулируют оптимизацию транспортно-логистических систем в части повышения их эффективности путем сокращения барьеров и повышения скорости движения грузопотока, исключения излишних звеньев, сокращения операционных издержек. При этом важное значение имеет размер транспортных издержек, который в основном зависит от маршрутизации, которая разрабатывается с учетом состояния транспортно-логистической инфраструктуры и характеристик транспортных средств и грузов [42].

При выборе оптимальных маршрутов и видов транспортных средств необходима электронная обработка данных грузовладельца и перевозчика по следующим показателям: количество отправок, характеристики грузов, транспортных средств и транспортно-логистической инфраструктуры, а также правовые, экономические и иные условия транспортировки товаров. Для эффективного функционирования транспортно-логистических систем необходимо использовать электронные карты территорий движения товаропотоков и электронные базы данных условий движения транспортных средств и состояния транспортно-логистической инфраструктуры.

Актуальный транспортно-логистический сервис, предоставляемый перевозчиком, повышает его конкурентоспособность. Например, для оптимизации транспортного процесса требуются сопутствующие услуги, следовательно, перевозчик должен предлагать различные варианты погрузочно-разгрузочных работ, выполнения перевозок, услуг по хранению и переработке грузов с использованием логистической инфраструктуры. Для перевозчика обязательным сервисом стало оперативное предоставление данных о прохождении процессов погрузки и разгрузки, перевозки и хранения грузов, а также об оформлении сопроводительной документации [8].

Для интеграции деятельности перевозчика и грузовладельца необходимо использование принципов интерактивной логистики, основанной на концепции модульного форматирования. Здесь одним из

показателей эффективности служит возможность использования логистического контроллинга на основе интегрированного логистического управления, построенного по модульному принципу [29]. Структура модуля обеспечивает обработку данных о цепях поставок, соединение отдельных модулей происходит на основе информационных потоков в интерактивную систему управления и контроллинга транспортно-логистической деятельности.

Для оперативного планирования маршрутов перевозок вместе с заказами на доставку грузов передаются данные по транспортным средствам и товарам, затем схемы маршрутов, сведения о погрузке и разгрузке, о плановых данных маршрутов перевозок (передаются в модули контроллинга транспортно-логистической системы). На основании этих данных проводится анализ выполнения плановых показателей маршрутов перевозок в модуле анализа эффективности использования транспортных средств. Взаимосвязь контроллинга с планированием маршрутов перевозок реализуется в заданной последовательности – данные из системы контроллинга (дни и объем перевозок грузов, частота их перевозок) группируются с клиентурными ограничениями (по складским мощностям, разгрузочным механизмам, объемам партий товаров и иным показателям) и передаются в модуль планирования маршрутов перевозок [23].

Для повышения эффективности контроллинга необходимы высокое качество формирования исходных данных и высокая степень детализации информации. Для накопления данных целесообразно использовать компьютерные программы, учитывающие показатели затрат на обработку документации и подготовку отчетов по транспортным средствам и вспомогательному оборудованию, по пробегу транспортных средств, их загрузке, по поставщикам ресурсов и др.

Важным показателем, сопровождающим перевозки, является наличие логистических и иных рисков. В связи с этим необходим анализ возможностей их возникновения, оценки надежности транспортно-логистической системы. Значимым условием при принятии решений по минимизации рисков и их последствий является получение сведений о состоянии предмета решения и его последствиях. С этой точки зрения учет показателей логистических рисков в процессе управления транспортировкой приобретает особую актуальность и практическую значимость.

Источниками рисков в транспортно-логистических системах могут быть условия доставки товаров, удаленность мест их производства от сбыта, состояние транспортно-логистической инфраструктуры, изменения в технологиях перевозок, динамика рынка перевозок, финансовая нестабильность. Также возможно возникновение малопрогнозируемых

оперативных рисков – утрата (хищение) и повреждение товаров в пути, краткосрочное изменение мест спроса на товары, технические и техногенные срывы и иные факторы внешней среды [31].

Согласно теории управление влияниями рисков представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние убытков, вызванных случайными событиями. Соответственно управлять логистическими рисками следует с учетом показателей деятельности перевозчиков и грузовладельцев и адаптации общепринятых методов и приемов управления в этих условиях. Управление транспортно-логистическими системами в условиях сопровождающих рисков надо рассматривать как уклонение от влияния рисков и смягчение их последствий организацией равномерного потока материалов, информации и финансов. Цель управления воздействием рисков на транспортно-логистическую систему – это организация бесперебойной цепи поставок. Управление воздействиями логистических рисков целесообразно осуществлять в несколько этапов [20].

Вначале происходит выявление внешних и внутренних рисков транспортно-логистической системы. Отдельной цепи поставок или ее звеньям соответствует своя система возникновения рисков, которая формируется в зависимости от логистических функций (транспортировка, погрузка-разгрузка, складирование, хранение, консолидация), отраслевой принадлежности, масштаба деятельности, технологий производства и перевозок, стратегии материально-технического снабжения и сбыта и ряда других показателей. При идентификации логистических рисков возникает необходимость в определении их показателей, поэтому целесообразно провести классификацию логистических рисков с позиции причин появления ущерба от их воздействия.

Логистические риски возникают при осуществлении транспортировки товаров, их складировании, грузопереработке, управлении запасами и другими операциями [3]. Следовательно, к таким рискам можно отнести межфункциональные и межорганизационные сбои в цепях поставок. Показателями этих рисков могут служить квалификация персонала, состояние транспортных средств, сбои информационных и финансовых систем, некорректная передача данных и неправильная трактовка фактов, сопровождающих цепи поставок. В управлении транспортно-логистическими системами следует учитывать причины возникновения и воздействия рисков, внешние по отношению к транспортно-логистической системе.

Для выявления и анализа логистических рисков целесообразно использовать аудит транспортно-логистической деятельности, SWOT-анализ. В ходе внешнего аудита анализируют ожидания заказчиков по уровню

качества транспортно-логистического обслуживания, влияние конкурентов, отраслевые тенденции, экономические, политические отношения и другую информацию. В ходе внутреннего аудита собирают сведения о транспортно-логистических функциях и технологиях их выполнения, анализируют способы выполнения транспортно-логистических операций, качество обслуживания грузовладельцев, структуру транспортно-логистических расходов, учетные данные потерь от рисков. Однако идентификация рисков не отражает в достаточной степени уровень их влияния. Для решения этой задачи необходимо оценивать величину потерь от влияния рисков и вероятность их появления. Поэтому второй этап управления влиянием рисков на транспортно-логистическую деятельность заключается в проведении их качественной и количественной оценки. Задача проведения качественной оценки заключается в измерении показателей влияния риска математическим способом с использованием теории вероятностей и закона больших чисел на основе учетных данных. Оно подразумевает подготовку количественной оценки размера возможных убытков и определение вероятности наступления рисков.

При совершенствовании транспортно-логистической системы следует учитывать риск-аппетит, т.е. приемлемый уровень риска, на который можно пойти при осуществлении транспортно-логистической деятельности, и ограничения по расходам на управление им. Так, уменьшение влияния рисков срыва поставок с помощью увеличения количества поставщиков и уровня запасов будет стоить столько, на сколько придется увеличить издержки на транспортировку и содержание этих дополнительных запасов. При этом важно учитывать, что полностью избавиться от влияния рисков на деятельность транспортно-логистических систем не представляется возможным. Если после выбора метода управления влияниями рисков результат оценки остаточного влияния риска превышает риск-аппетит, необходимо пересмотреть уровень приемлемости влияния риска либо выбрать в качестве метода управления избежание последствий рисков, который предполагает отказ от выполнения отдельных операций или всей транспортно-логистической деятельности, несущей в себе как выгоды, так и риски [17].

Концепция управления влияниями рисков в транспортно-логистической деятельности предполагает использование альянсов предприятий, электронных информационных систем, повышение координации участников транспортно-логистических систем и других мер, обеспечивающих слаженность цепей поставок. Такой подход может привести к повышению стоимости транспортно-логистических услуг за счет усиления безопасности транспортно-логистических систем, но уровень воздействия на

них рисков будет снижен. При управлении влияниями рисков в транспортно-логистических системах необходимо учитывать следующие важные моменты. Во-первых, при проведении оценки влияния рисков понятие риска достаточно многогранное и зависит от сферы его применения и опыта проведения такой оценки. Важно учитывать, что риск формируется в условиях многофакторности внешней среды. Сложность транспортно-логистической системы зависит от количества звеньев цепей поставок, т.е. количества входящих в нее организационных структур. Количество и характер взаимоотношений в транспортно-логистической системе также влияют на ее сложность и количество реализуемых в ней технологических процессов. Сложность транспортно-логистической системы не позволяет сделать обоснованный вывод о том, как она отреагирует на некорректную работу отдельного звена цепи поставок [27]. При этом воздействие рисков на транспортно-логистическую систему может реализоваться в одной из функциональных областей или быть комплексным сбоем в материальном, информационном или финансовом потоке.

Изучение управления влияниями рисков на транспортно-логистические системы приводит к командно-экспертному подходу. Для оценки влияния рисков привлекаются эксперты – менеджеры, экономисты, математики, программисты, страховщики, страхователи, которые оценивают риск в соответствии с опытом деятельности и уровнем профессиональной компетенции. При этом в подходах к оценке влияния рисков требуется достижение их однозначности.

Также надо учитывать, что в ходе функционирования транспортно-логистической системы каждое звено цепи поставок заинтересовано в увеличении своей прибыли и сокращении своих расходов. В силу этого управление влияниями рисков отходит на второй план и становится востребованным после наступления их последствий, и тогда размеры убытков от них могут быть сопоставимы с прибылью. Учет влияния рисков при управлении транспортно-логистическими системами позволяет обеспечить гибкость этих систем, адаптацию к динамичным рыночным условиям и эффективно использовать современные методы и технологии управления транспортно-логистической деятельностью.

Таким образом, исходя из важности учета влияния рисков на цепи поставок и необходимости рационального управления транспортно-логистической деятельностью, целесообразно применять показатели эффективности управления влиянием рисков в транспортно-логистической системе, которое включает этапы идентификации рисков, проведения их качественной и количественной оценки, оценку приемлемости влияния рисков во избежание влияния неприемлемых последствий.

Применение показателей эффективности контроллинга транспортно-логистических систем при интегрированном обслуживании грузовладельцев позволяет перевозчику осуществлять оперативное управление операциями доставки товаров с применением современных информационных технологий. С помощью модулей можно не только координировать взаимодействие звеньев цепей поставок, но и имитировать транспортные затраты на основе учета технико-эксплуатационных показателей транспортных средств, сравнивать затраты на их содержание с затратами на аутсорсинг перевозок и определять наиболее приемлемый вариант транспортного обслуживания как одно из важнейших условий рентабельной деятельности перевозчика и грузовладельца.

1.3 Тенденции развития логистики в Республике Беларусь на современном этапе

Логистика – относительно молодая сфера деятельности в Республике Беларусь. Ее появление и стремительное развитие обусловлено динамичными изменениями на рынке, высокой конкуренцией и желанием потребителя получать качественной товар.

Логистическая деятельность охватывает все отрасли экономики и оказывает существенное влияние на повышение ее эффективности. Необходимость развития логистической системы Республики Беларусь обусловлена интеграцией страны в общемировые товарные потоки.

В Республике Беларусь в последнее десятилетие также сделаны конкретные шаги в сторону интенсификации процессов по внедрению логистического менеджмента как на уровне страны, отдельных отраслей, так и на уровне хозяйствующих субъектов.

Транспорт является основой формирования внутреннего и международного рынков, обеспечивая развитие нормальной рыночной экономики. При выборе транспорта для доставки продукции необходимо учитывать размещение производства и технико-экономические особенности различных видов транспорта, определяющие сферы их рационального использования. Анализируя классификацию различных видов транспорта можно сделать вывод, что автомобильный транспорт является наиболее мобильным, универсальным средством коммуникации и используется для перевозки небольших потоков грузов на относительно короткие расстояния, что связано со сравнительно высокой себестоимостью автомобильного вида

транспорта и его малой грузоподъемностью. Процесс организации международных грузоперевозок гораздо более сложен, нежели процесс перевозки в пределах одного государства. Это предопределяет и сложность правового регулирования транспортных отношений в международной сфере.

Транспорт является важнейшим звеном производственной и социальной инфраструктуры республики и, несмотря на современные внутренние и внешние вызовы, полностью обеспечивает потребности государства в перемещении грузов.

Сектор обеспечивает значительные поступления в доходную часть бюджета за счет транзитных услуг, способствует развитию внутренней и внешней торговли и вносит вклад в платежный баланс Республики Беларусь. Кроме того, на долю транспортного сектора приходится примерно 7,5 % от общей численности занятого населения страны и задействовано 17% ее производственных фондов [35].

Развитие транспортно-логистического сектора является перспективной сферой для национальной экономики. Географическое положение Республики Беларусь предопределило ее роль в качестве важной транзитной страны в Восточной Европе. Беларусь находится на перекрестке основных транспортных маршрутов и связывает государства Западной Европы со странами Востока, а также регионы Черноморского побережья с регионом Балтийского моря.

Республика Беларусь занимает значимое место в системе международной логистики. Устойчивое развитие транспортно-логистической системы Беларуси до 2030 г. нацелено на удовлетворение потребностей региональной и национальной экономики и общества в качественных транспортных услугах при обеспечении природоохранных требований и безопасности дорожного движения. Критериями достижения поставленной цели являются: рост грузооборота транспорта за 2016–2030 гг. в 1,2 раза, рост пассажирооборота транспорта в 1,4 раза, увеличение удельного веса дорог с твердым покрытием в общей длине автомобильных дорог общего пользования с 86,3 % в 2015 г. до 90,0 % в 2030 г. [48].

По оценке за 2021 год доля транспортной отрасли в валовом внутреннем продукте Республики Беларусь составила 5,1%. Транспортные услуги формируют почти 43% общего объема экспорта услуг страны и около 41% сальдо внешней торговли услугами. За 2021 год экспорт транспортных услуг составил \$4,4 млрд, положительное сальдо внешней торговли транспортными услугами – \$1,8 млрд.[48].

В 2022 г. белорусский транспортно-логистический комплекс наряду с другими отраслями экономики принял на себя новые вызовы. Основные усилия были направлены на структурную трансформацию транспортной

отрасли, перестройку логистических цепочек и минимизацию ущерба от санкций. В министерстве транспорта и коммуникаций Республики Беларусь отмечают, что в условиях нестабильности для снижения логистических рисков требуется не только развивать направления, освоенные в прошлые годы, но и находить новые рынки. Как считают представители белорусской логистики, необходимо на постоянной основе взаимодействовать с потребителями транспортных услуг, предлагать новые сервисы и совершенствовать работу уже существующих. В условиях экономических ограничений значительно возросли политические риски, снизился внешнеторговый товарооборот с недружественными странами. В целях снижения транспортных рисков 2022 г. успешно развивались контейнерные железнодорожные перевозки в восточном направлении. Перевозки контейнеров с продукцией белорусских предприятий в Китай составили порядка 120 тыс. контейнеров в ДФЭ и выросли в 5 раз. В сфере международных автоперевозок грузов увеличилось количество двусторонних перевозок в Россию. Они стали активнее выполняться в страны Закавказья, Центральной Азии, Иран и Турцию, начали осуществляться перевозки из Китая.

Решение Правительства Республики Беларусь о перемещении по территории Беларуси грузовых автомобилей и тягачей Евросоюза только до установленных мест перегрузки и перецепки способствовало обеспечению белорусских перевозчиков работой и переориентации на рынок ЕАЭС и азиатского региона. Такая мера позволила значительно сократить логистические риски белорусских перевозчиков. Договоренность с Россией об отмене категоричности разрешений в (из) третьих стран упростила выполнение перевозок грузов. Это решение обеспечило рост выполняемых белорусскими автомобильными перевозчиками перецепок и перегрузок в специально установленных местах. Количество таких перецепок и перегрузок из России выросло с 7,5 тыс. в августе до 11 тыс. в декабре 2023 г. С октября 2023 г. белорусской транспортной инспекцией начали оформляться разрешения на международную перевозку грузов по территории Беларуси для автомобильных перевозчиков ЕС, в связи с имеющимися трудностями в получении белорусских разрешений в своих странах. За период действия данной нормы в 2023 г. было оформлено свыше 28 тыс. разрешений Беларуси [48].

За 2022 год было получено свыше 22 тыс. дополнительных разрешений на международные перевозки грузов автомобильным транспортом от 9 государств. Получена одна тысяча бланков китайских разрешений, которые успешно использовались белорусскими перевозчиками.

Современной тенденцией является упрощение логистических связей

между Беларусью и дружественными восточными странами. В 2022 г. были достигнуты договоренности об отмене разрешительной системы с Ираном, Кыргызстаном, Сирией и Узбекистаном. По воздушному транспорту ежемесячные объемы грузовой работы начали увеличиваться с августа 2022 г. Для водного транспорта потеря международных перевозок в Украине послужила толчком для наращивания объемов внутри республики. Пассажирский транспорт второй показывает положительные результаты – пассажирооборот вырос на 4 % к 2022 г. Деятельность белорусской гражданской авиации была направлена на переориентацию маршрутной сети. Специалисты правильно отмечают, что белорусские логистические компании в условиях санкций должны быть нацелены на снижение рисков на базе создания инфраструктуры за рубежом в направлении тех стран, которые импортируют белорусские товары.

Следует отметить, что основными задачами белорусских перевозчиков для минимизации логистических рисков является совершенствование цепей поставок с задействованием всех видов транспорта для осуществления бесперебойного вывоза экспортной продукции. Необходимо обеспечение роста экспорта транспортных услуг, инвестиций, а также снижение затрат и развитие импортозамещения. Требуется повышение эффективности управления и контроля в сфере внутривнутриреспубликанских автомобильных перевозок пассажиров. Важна задача обеспечения финансовой устойчивости предприятий и выполнение доведенных показателей, нужен поиск новых направлений работы и рынков сбыта; требуется реализация инфраструктурных проектов во всех сферах транспорта и дорожном хозяйстве; необходима активизация работы по межгосударственным соглашениям в области автомобильного и воздушного транспорта.

Для активизации международных перевозок в «постковидный» период в глобальной и региональной белорусской логистике активно используют книжки МДП, что позволяет снизить риски несвоевременной доставки. Первые перевозки по системе МДП произошли, когда Китай отменил свои меры по борьбе с COVID-19 и постепенно возобновил нормальные операции для международных грузовых перевозок. Открытие границ Китая способствует восстановлению экономики и ускорению роста торговли международными автомобильными перевозками между Китаем, Республикой Беларусь и другими странами. Книжка МДП обеспечивает безопасный транзит, сводит к минимуму контакты между людьми на границах и облегчает таможенные процедуры. С момента начала операций МДП в 2018 г. Китай связался с более чем 30 странами национального проекта «Один пояс – Один путь», обеспечив высокоэффективный, гибкий и «от двери до двери» вариант для содействия белорусско-китайско-европейской торговле.

Логистическая система Беларуси органично вписывается в систему транспортной инфраструктуры Евразийского экономического союза. Валовый внутренний продукт ЕАЭС составил в 2023 г. 1 738,8 млрд долл. США. Союз обладает огромным транспортным потенциалом. Длина железных дорог стран участниц ЕАЭС составляет в сумме 145,5 тыс. км, протяженность автомобильных дорог соответственно 1 759,9 тыс. [48].

В сфере транспортного комплекса Республики Беларусь по состоянию на 1 января 2024 года функционирует 10,8 тыс. организаций различных форм собственности и более 37 тыс. индивидуальных предпринимателей [48].

В таблице 1.1 отражен объем перевозок грузов.

Таблица 1.1 – Объем перевозок грузов в Республике Беларусь

Виды транспорта	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Все виды транспорта	417643,4	439470,6	455503,2	427849,3	398676,0	384895,4
железнодорожный транспорт	126757,6	146295,1	157163,9	145530,8	124954,5	128597,1
трубопроводный транспорт	126106,3	124429,7	125217,0	118363,9	111208,4	99032,2
внутренний водный транспорт	2 143,5	2 019,3	2 194,5	2 240,9	2 696,3	2426,2
воздушный транспорт	56,6	55,1	51,6	28,2	31,6	36,4
автомобильный транспорт на коммерческой основе	162579,4	166671,4	170876,2	161685,5	159785,2	154803,5

Примечание – Источник: [48].

По данным таблицы видно, что до 2020 года имел место рост объемов перевозок грузов, затем имело место падение, что наглядно показано на рисунке 1.1.

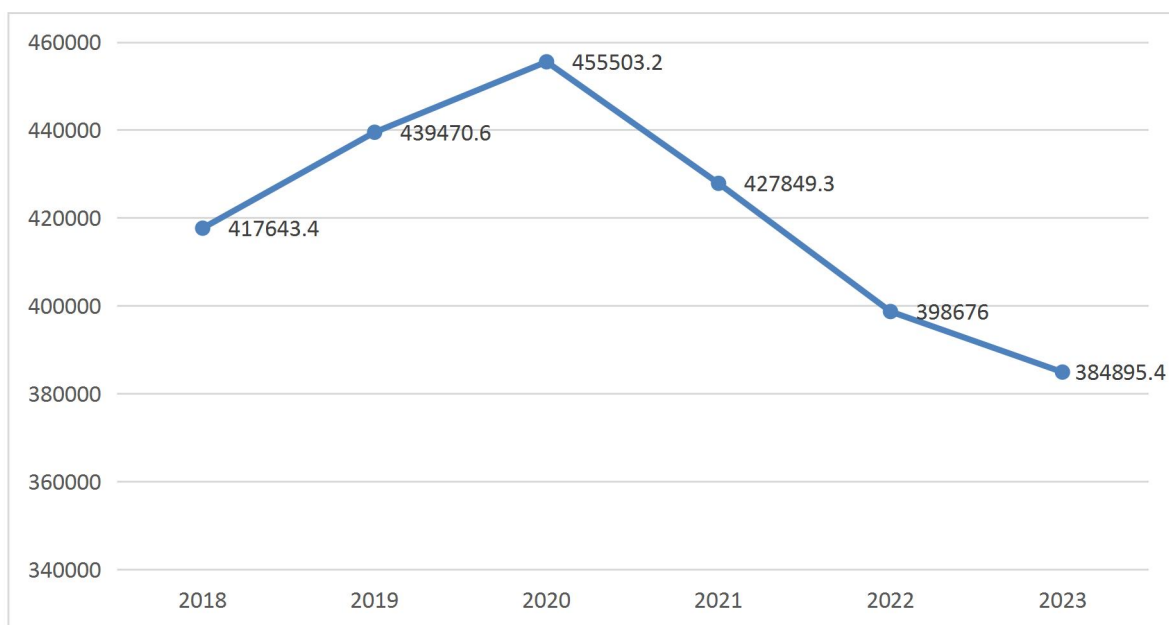


Рисунок 1.1 – Динамика грузооборота по всем видам транспорта в Республике Беларусь

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [48].

Представим структуру грузооборота по видам транспорта в 2023 году на рисунке 1.2. По данным рисунка видно, что в 2023 году грузооборот был обеспечен преимущественно за счет железнодорожного транспорта (33%), трубопроводного транспорта (26%) и автомобильного транспорта на коммерческой основе (40%).



Рисунок 1.2 – Структура грузооборота по видам транспорта в 2023 г

Примечание – Источник: [48].

В 2023 году всеми видами пассажирского транспорта (включая таксомоторный) перевезено около 1591,6 млн. человек.

При этом отмечается перераспределение транспортной мобильности населения в пользу воздушного транспорта: доля авиаперевозок в 2023 году составила более 22% от общего пассажирооборота республики.

В Национальном аэропорту Минск в 2023 году обслужено 1,9 млн пассажиров. Для обеспечения повышения качества обслуживания, эффективности работы и безопасности реализуется ряд инфраструктурных проектов.

Еще в 2019 году завершена реконструкция автомобильной дороги Р80 Слобода – Паперня; автомобильной дороги М6 Минск – Гродно – граница Республики Польша (Брузги); моста через р.Мухавец на автомобильной дороге М1/Е 30. Осуществлено строительство подъездной автомобильной дороги к мультимодальному промышленно-логистическому комплексу

«Болбасово» [48].

Введена в эксплуатацию вторая искусственная взлетно-посадочная полоса в Национальном аэропорту Минск. Продолжается работа по электрификации железнодорожных путей и обновлению подвижного состава Белорусской железной дороги. В области водного транспорта основные работы сконцентрированы на участке международного водного пути Е40, реконструкции судоходных сооружений Днепро-Бугского канала.

Развитие транспортной отрасли тесно связано с развитием логистической системы Республики Беларусь. На 1 января 2023 г. 2 175 организаций осуществляли логистическую, транспортно-экспедиционную деятельность в Республике Беларусь. Объем логистических услуг в Республике Беларусь показан в приложении Б. По данным приложения видно, что в целом объем оказываемых логистических услуг в Республике Беларусь растет, однако необходимо отметить, что в 2021 году снизился объем услуг в транспортно-логистических центрах, упал объем логистических услуг по обработке транзитных грузов на территории Республики Беларусь [48].

На начало 2024 года в стране действовал 61 логистический центр различной функциональности (в 2017 году их было 37 единиц).

Эффективно развиваются перевозки контейнерными поездами через территорию Республики Беларусь в сообщении Китай – Европа – Китай, инфраструктура грузовых терминалов Белорусской железной дороги, расположенных на белорусско-польской границе, открыт Центр управления перевозками.

В активной проработке проект создания на территории индустриального парка «Великий камень» крупного регионального логистического центра.

В настоящее время на территории парка функционирует первая очередь логистического комплекса общей площадью 50 тыс. кв.м с технологическими площадками для погрузочно-разгрузочных работ и контейнерным терминалом.

Следующим этапом является строительство бимодального грузового терминала площадью 800 тыс. кв.м с участием управляющей компании крупнейшего речного порта Европы «Дуйсбург Хафен», логистического оператора «Чайна Мерчантс Групп», Белорусской железной дороги и «Хупак Интермодал СА» (Швейцария). Строительство терминала позволит нарастить транспортные потоки через Беларусь [48].

В транспортной логистике продолжается работа по совершенствованию действующих технологических процессов и повышению уровня их автоматизации и цифровизации. В 2019 году Республика Беларусь присоединилась к Конвенции о договоре международной перевозки грузов,

касающейся электронной накладной.

Республика Беларусь присоединилась к Соглашению между правительствами государств-членов Шанхайской организации сотрудничества о создании благоприятных условий для международных автомобильных перевозок. Соответствующий Закон подписан Президентом Республики Беларусь 11 мая 2018 г. № 99-З. С 11 ноября 2018 г. Республика Беларусь приобрела статус постоянного члена соглашения и впервые приняла участие в совместных консультациях.

В целях развития международных правовых основ развития грузовых перевозок проведена работа по подписанию Соглашения между Правительством Республики Беларусь и Правительством Турецкой Республики о международных комбинированных перевозках грузов.

Республика Беларусь, благодаря своему стратегически выгодному географическому расположению, играет ключевую роль в международной логистике между Азией и Европой. Через её территорию проходят два трансъевропейских транспортных коридора, которые обладают современно развитой инфраструктурой. В 2023 году транспортный сектор составил 5% валового внутреннего продукта страны, а более 40% общего объема экспорта услуг формируют именно транспортные услуги.

Однако под воздействием экономических санкций со стороны Запада и ограничений на трансграничные перевозки, налагаемых странами Балтии, Республика Беларусь ищет альтернативные логистические маршруты. В данной ситуации особую значимость приобретает сотрудничество с Российской Федерацией, которая открывает доступ к своему рынку, включая закупки товаров, ранее не имевших значительного объема импорта из Беларуси, таких как продукция нефтяной отрасли.

В августе 2023 года было подписано Соглашение о международных автомобильных перевозках в рамках Союзной программы по унификации регулирования транспортного рынка. Это соглашение позволит белорусским транспортным компаниям осуществлять каботажные перевозки по территории России в упрощенном порядке. К тому же, с 2030 года ожидается введение полной безразрешительной системы, что значительно упростит международные грузовые перевозки.

Новая логистика для стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) находит свои просторы в международном транспортном коридоре «Север—Юг», и Беларусь активно участвует в этом проекте, проявляя особый интерес. Налаженные связи белорусских предпринимателей с Ираном начали формироваться ещё в 2007 году. В свете введённых западными странами санкций, экспорт Беларуси в Иран значительно возрос, увеличившись почти в шесть раз – с 14 миллионов долларов в 2021 году до 81,3 миллиона

долларов в 2022-м.

Западное направление коридора «Север—Юг» подразумевает транспортировку грузов железнодорожным путем до станции «Астара» на границе Азербайджана и Ирана, после чего груз будет доставляться автомобильным транспортом до конечных получателей в Иране. Планируется, что к 2027 году в Иране будет завершено строительство участка железной дороги «Астара-Решт», что обеспечит дальнейшую возможность перевозки грузов по стране с помощью железнодорожного транспорта.

К тому же Иран не только создает оптимальные условия для поставок белорусской продукции, учитывая значительный потенциал своего рынка, но и предоставляет белорусским экспортёрам возможность искать новые логистические решения через мультимодальные перевозки с использованием морских портов Ирана. Кроме того, торговля в данном направлении может распространяться не только на Иран, но и на другие страны Персидского залива, где наблюдается растущий спрос на продукцию из Беларуси. Этот потенциал открывает новые горизонты для белорусских производителей и значительно расширяет их экспортные возможности.

Беларусь активно развивает морские маршруты для транспортировки своих грузов. В условиях постоянного обновления санкций со стороны прибалтийских стран, белорусские власти, совместно с Россией, внедряют новые логистические решения, используя российские морские порты. На сегодняшний день Беларусь задействует девятнадцать портов, расположенных в различных регионах страны.

Ключевыми направлениями остаются пути «Север—Юг», ведущие в сторону Астрахани через Каспийское море, а также порты Азовского и Черного морей, и, конечно, Санкт-Петербург. Особенно востребованными являются порты Ленинградской области и сам Санкт-Петербург, через которые проходит примерно 80% всего объема белорусских грузов. Основными экспортными товарными группами являются калийные удобрения и нефтепродукты.

Эта логистика предоставляет Беларуси значительные преимущества. Во-первых, расстояние до российских портов относительно небольшое, что упрощает железнодорожные перевозки. Во-вторых, Беларусь получает скидки на транспортировку определенных грузов от российского правительства. Так, для отправок в Санкт-Петербург предлагаются льготные тарифы, а максимальная скидка предусмотрена для портов Астрахани, что делает маршрут Север-Юг особенно выгодным.

Однако существуют и проблемы, связанные с увеличением пропускной способности железнодорожной сети на территории России, что ограничивает

возможные объемы перевозок. В настоящее время разрабатываются различные варианты решения этих вопросов, требующие дополнительных инвестиций, и эти инициативы будут обсуждаться на уровне правительств.

Существует также возможность использования мурманского порта, хотя этот маршрут потребует больше времени на транспортировку, так как железнодорожный путь будет более протяженным.

На сегодняшний день активно формируется новая модель международной логистики, в которой активно участвуют Беларусь и Китай. Замечена положительная тенденция в объеме перевозок поездами Китай-Европа, осуществляемыми через Брест. В 2023 году через станцию Брест-Северный проходит более 150 поездов ежемесячно. При этом 70% всех грузов составляют товары, поступающие из Китая.

Контейнерные перевозки из Беларуси в Китай значительно возросли в 2022 году, увеличившись в пять раз. В рамках инициативы «Один пояс, один путь» было подписано соглашение между Белорусской железной дорогой и китайскими городами Чунцин и Чэнду с целью улучшения логистических услуг. Также была достигнута договоренность с ведущими транспортно-логистическими компаниями, такими как Baisheng, а также с железнодорожными платформами Yu Xin Ou и CDIRS, что должно способствовать более быстрому продвижению контейнеров.

В 2023 году Всемирный банк представил новые данные Индекса эффективности логистики (LPI). Этот индекс анализирует различные параметры, касающиеся эффективности логистических процессов, таких как инфраструктура, контроль на таможне и границе, легкость организации поставок, качество логистических услуг, возможность отслеживания грузов и своевременность доставки. Беларусь и Казахстан занимают 79-е место из 139, демонстрируя уровень показателей в диапазоне от 2,6 до 2,7 баллов (при максимуме 5). Эти страны являются лидерами среди государств СНГ.

Для Беларуси отмечается положительная тенденция: с 2018 года ее рейтинг улучшился на 24 позиции. Таким образом, несмотря на усилия по дестабилизации экономики Беларуси и России, партнерство между Республикой Беларусь и Российской Федерацией, а также активное участие Беларуси в международных интеграционных проектах, продолжают обеспечивать надежные транспортные коммуникации. Это становится ключевым фактором в обеспечении экономической устойчивости для любого государства.

Таким образом, в ходе исследования теоретических основ логистической деятельности и управления логистикой мы пришли к нескольким важным выводам.

Во-первых, логистика представляет собой комплексную систему,

включающую в себя множество взаимосвязанных процессов, направленных на оптимизацию движения товаров и услуг от производителя к потребителю. Эффективное управление этими процессами позволяет существенно снизить затраты, улучшить качество обслуживания клиентов и повысить конкурентоспособность компании.

Во-вторых, ключевыми аспектами логистического управления являются планирование, реализация и контроль логистических операций. Важно отметить, что применение современных информационных технологий и автоматизация процессов играют решающую роль в современном логистическом менеджменте, позволяя значительно повысить скорость и точность выполнения операций.

В-третьих, особое внимание следует уделить взаимодействию логистики с другими функциями управления, такими как маркетинг, финансы и производство. Интеграция этих функций способствует более эффективному достижению стратегических целей компании и укрепляет ее позиции на рынке.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРОТОРГ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Евроторг»

ООО «Евроторг» является собственностью двух учредителей. Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная на праве хозяйственного ведения.

Компания зарегистрирована по адресу: 220099 г. Минск, Щомыслицкий с\с, западный промузел ТЭЦ-4 от 7 сентября 2000г.

Общество ведет свою деятельность на основании свидетельства о государственной регистрации №1011568731, выданном Мингорисполкомом, которая даёт право на осуществление оптовой и розничной торговли на основании устава организации, в котором определены цель, виды и границы его деятельности.

Хозяйственная деятельность Общества ведётся на основании Устава, а также в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Закон Республики Беларусь «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» №128-3 от 8. 01.2014 г. регулирует торговую деятельность предприятия.

ООО «Евроторг» является юридическим лицом, имеет обособленное имущество (его составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе организации), самостоятельный баланс, расчетный счет в учреждении «Приорбанк», гербовую и иные печати и штампы со своим наименованием, фирменные бланки, товарный знак и другие реквизиты.

Основным видом деятельности ООО «Евроторг» является розничная торговля продуктами питания и прочими потребительскими товарами. Данный вид деятельности включает продажу отечественных и импортных товаров на территории Республики Беларусь.

Торговый холдинг «Евроопт» – один из крупнейших операторов продовольственного рынка Республики Беларусь с развитой инфраструктурой, логистическим центром и высококвалифицированным персоналом.

В таблице 2.1 представлено развитие сети магазинов за 2021–2023 гг.

Таблица 2.1 – Развитие сети магазинов за 2021–2023 гг. в ООО «Евроторг»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество магазинов, на конец периода	500	762	870
Чистый прирост магазинов, за период	47	262	108
Торговая площадь, тыс. кв. м, на конец периода	278,5	320,1	334,6
Чистый прирост торговой площади, тыс. кв. м	7,8	41,6	14,5

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

На начало 2023 года компания имела 762 магазина, общая торговая площадь которых составила 320,1 тыс. квадратных метров. В 2023 г. ООО «Евроторг» продолжило реализацию стратегии роста и ускорило темп открытия магазинов. Общее количество магазинов в сети увеличилось до 870 при этом совокупная торговая площадь составил 334,6 тыс. кв. м

В 2023 года ООО «Евроторг» продолжило расширять свое региональное присутствие и вошла в 82 новых населенных пункта по всей Республике Беларусь. Компания начала активно расширять свою деятельность в сельской местности, при этом большая часть магазинов были открыты в сельских населенных пунктах.

Таким образом, как видно из приведенной выше информации, торговая сеть «Евроопт» с каждым годом становится все шире, при этом охватывает всю территорию страны. С открытием интернет-магазина «ГиперМолл» сеть

У ООО «Евроторг» наработаны связи с производителями и поставщиками из 40 стран ближнего и дальнего зарубежья, в числе которых Россия, Украина, Грузия, Армения, Испания, Венгрия, Польша, Германия, Китай, Таиланд, Индия, Аргентина, Бразилия, США и др. География стран и перечень компаний-поставщиков расширяется ежедневно. При этом в силу различных факторов, таких как объемы поставляемой продукции, положение на рынке Республики Беларусь и др., ООО «Евроторг» может добиваться выгодных условий контрактов поставки, например, отсрочки платежа, что позволяет повысить эффективность использования финансовых ресурсов.

В качестве примеров поставщиков ООО «Евроторг» можно привести такие компании как ЗАО «Атлант», ОАО «Криница», ОАО «Минский завод игристых вин», МОСТРА-ГРУПП, Городейский сахарный комбинат, Tomena (Литва), ООО «Гермес» (РФ), Tata Coffee Ltd (Индия), ООО «Роял кейк» (РФ), A. Iberandalus (Испания), Xiamen Jiansheng Foreign Tr. CO Ltd. (Китай), Baltic Fresh Fruit UAB (Литва) и др.

По независимым исследованиям наибольший удельный вес в общем объеме товарооборота за 2023 год по г. Минску приходился на торговые объекты, осуществляющие свою деятельность под марками «ГИППО», «Евроопт», «Пятый элемент», «ДОРОРС» и т. д. При этом, отдельные

торговые сети развиваются в основном в определенных районах г. Минска (ОАО «Падзея» – в Советском районе, ОАО «Азарэнне» – Фрунзенском, ОАО «Зорина» – Первомайском, ОАО «Посторг» – Партизанском, УП «Живинка» – Московском). Доля данных организаций в общем объеме товарооборота продовольственных товаров в пределах соответствующих районов г. Минска постепенно становится значительной и со временем может превысить установленную законодательством величину, необходимую для признания положения субъекта хозяйствования на товарном рынке доминирующим. Также конкурентами ООО «Евроторг» являются: ООО «Рублевский», ООО «Соседи», ЗАО «Алми».

Основное отличие рассматриваемых конкурентов – это наличие широкой сети магазинов по Республике Беларусь. Основная масса магазинов концентрируется в г. Минске, более 50 % общем количестве объектов торговли. Остальные магазины рассредоточились по областным центрам и крупным промышленным городам, таким как Борисов, Молодечно, Орша. Среди рассматриваемых сетей можно выделить ООО «Соседи», которая позиционирует себя как столичную сеть.

На фоне рассмотренных крупных сетей ООО «Евроторг» занимает лидирующую позицию по количеству филиалов и на данный момент может конкурировать по таким показателям как охват рынка, объем товарооборота.

Органом управления предприятия ООО «Евроторг» является директор, назначаемый на должность решением Учредителя организации, подотчетный ему и несущий перед ним ответственность за осуществление возложенных на него обязанностей. Директор действует на основании устава, контракта и действующего законодательства. Директором организации может быть сам Учредитель.

Директор организации:

- определяет условия оплаты труда должностных лиц организации;
- утверждает нормативные документы, определяющие отношения структурных подразделений внутри организации;
- решает основные вопросы внешнеэкономической деятельности организации;
- несет ответственность за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации в соответствии с действующим законодательством;
- совершает иные действия, не противоречащие законодательству и необходимые для достижения целей организации, за исключением действий, отнесенных данным уставом к исключительной компетенции Учредителя и пр.

Главный бухгалтер (бухгалтер) организации назначается на должность приказом директора. В случае отсутствия должности главного бухгалтера

(бухгалтера) в штатном расписании организации директор организации вправе вести бухгалтерский учет и составлять бухгалтерскую отчетность самостоятельно или поручать на договорных началах ведение бухгалтерского учета организации, оказывающей услуги по ведению бухгалтерского учета и отчетности, специалисту-бухгалтеру, являющемуся индивидуальным предпринимателем.

Организационная структура управления в ООО «Евроторг» построена по линейно-функциональному принципу, когда линейные руководители принимают решения, а функциональные руководители готовят варианты решений, анализируют последствия этих решений, консультируют, рекомендуют (рисунок 2.1). Окончательное решение линейных руководителей приобретают форму приказа, устного или письменного распоряжения, которые обязательны к исполнению всеми подчиненными.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Евроторг»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Преимущества данного типа организационной структуры ООО «Евроторг» заключаются:

- в возможности получения высокой степени профессиональной специализации сотрудников;
- в точности определения места и необходимости в ресурсах;
- способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

В качестве недостатков данной организационной структуры можно

отметить:

- трудности горизонтального согласования;
- замедленность реагирования на изменения.

Большое значение в деятельности ООО «Евроторг» играет анализ основных. Рассмотрим структуру основных средств по данным баланса предприятия по состоянию на 1 января 2020 года по форме таблицы 2.2. Большую часть в структуре основных средств занимают прочие основные средства (77,1 % по состоянию на конец 2023 года) и здания и сооружения (21,3 %), что связано со спецификой деятельности.

Таблица 2.2 – Анализ динамики и структуры основных средств ООО «Евроторг» по состоянию на конец года, тыс. руб.

Основные средства	Годы			Структура, %			Изменения (+,-)		Изменение структуры п. п.	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022г . к 2021г .	2023г . к 2022г .	2022г . к 2021г .	2023г . к 2022г .
Здания и сооружения	1145 6	1238 9	1353 2	18, 5	19,7	21,3	933	1144	1,2	1,6
Машины и оборудование	1383	1383	699	2,2	2,2	1,1	-	-685	-	-1,1
Инструменты, инвентарь и принадлежност и	740	818	318	1,2	1,3	0,5	78	-500	0,1	-0,8
Прочие основные средства	4819 5	4829 6	4898 2	78, 0	76,8	77,1	101	686	-1,2	0,3
Всего	6177 4	6288 6	6353 1	100	100	100	1112	645	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Согласно данным таблицы 2.2 можно отметить положительную динамику стоимости основных средств. Так, если на конец 2021 года их стоимость составляла 61774 тыс. руб., то на конец 2022 года она выросла на 1112 тыс. руб., а на конец 2023 года еще на 645 тыс. руб. при этом отмечен значительный рост стоимости зданий и сооружений, это объясняется строительством новых объектов торговли по всей территории страны.

Анализ себестоимости продукции начинают с изучения общей суммы затрат в целом и по основным элементам (таблица 2.3). Таким образом, в 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдается значительный рост затрат,

которые выросли на 39513, тыс. руб. Для сравнения, в 2022 году по сравнению с 2021 годом, рост затрат составил 14447 тыс. руб.

Таблица 2.3 – Структура и динамика затрат магазина ООО «Евроторг», тыс. руб.

Элементы затрат	Годы			Структура затрат, %			Изменения (+,-)		Изменение в структуре, п. п.	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
Материальные затраты	32963	42759	73855	45,4	49,1	58,4	9796	31096	3,7	9,2
Оплата труда	10222	11254	15489	14,1	12,9	12,2	1032	4235	-1,2	-0,7
Отчисления на социальные нужды	5264	5647	5748	7,3	6,5	4,5	383	101	-0,8	-1,9
Амортизация	11560	12466	12642	15,9	14,3	10,0	906	176	-1,6	-4,3
Прочие затраты	12560	14890	18795	17,3	17,1	14,9	2330	3905	-0,2	-2,3
Итого	72569	87016	126529	100,0	100,0	100,0	14447	39513	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Наибольшему росту подверглись материальные затраты, которые выросли на 9796 тыс. руб. в 2022 году и на 31096 тыс. руб. в 2023 году, причиной тому стало удорожание тарифов на тепловую и электроэнергию, а также топливо. Затраты на оплату труда также выросли. Их рост составил 1032 тыс. руб. и 4235 тыс. руб. соответственно в 2022 и 2023 годах. Росту прочих затрат способствовало увеличение затрат на реализацию продукции, в основном это расходы на рекламную компанию. В структуре затрат наибольший удельный вес в 2023 году занимают материальные затраты – 58,4 %, на втором месте – прочие затраты – 14,9 %, на третьем – затраты на оплату труда – 12,2 %.

Основные финансовые результаты деятельности работы ООО «Евроторг» за 2021–2023 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные финансовые результаты деятельности работы ООО «Евроторг» за 2021–2023 гг.

Наименование показателей	2021	2022	2023	Изменения (+,-)		Темп изменения, %	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	94560	104631	160 976	10071	56345	110,65	153,85

--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	69812	78733	121 128	8921	42395	112,78	153,85
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	19686	20497	31 565	811	11068	104,12	154,00
Прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	1365	1789	425	424	-1364	131,06	23,76
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	17218	17836	23 497	618	5661	103,59	131,74
Чистая прибыль, тыс. руб.	12119	12555	17 819	436	5264	103,60	141,93
Рентабельность продаж, %	20,8	19,6	19,6	-1,2	-	-	-
Рентабельность затрат, %	17,36	15,95	14,71	-1,41	-1,24	-	-
Рентабельность активов, %	3,53	3,47	4,69	-0,06	1,22	-	-

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на протяжении 2021–2023 гг. наблюдается положительная динамика показателей работы исследуемого предприятия. так, выручка выросла с 94560 тыс. руб. в 2021 году до 160976 тыс. руб. в 2022 году (на 56345 тыс. руб. или 170,24 %). Причем значительное ее увеличение приходится на 2023 г. связано это с тем, что предприятие открыло несколько новых магазинов, а также активно стало использовать рекламу для продвижения товаров.

Вместе с ростом выручки от реализации товаров выросла и себестоимость реализованной продукции. Из расчетных данных таблицы видно, что тем роста себестоимости превышает темп роста выручки предприятия, что говорит о росте затрат на производство и реализацию продукции предприятия. Причиной тому стало увеличение расходов на реализацию и управленческих расходов.

Как результат – сокращение уровня рентабельности продаж с 20,8 % в 2021 году до 19,6 % в 2023 году (на 0,8 % за 2021–2023 гг.) и уровня рентабельности затрат с 17,36 % в 2021 году до 14,71 % в 2023 году (на 2,65 % за исследуемый временной лаг).

В 2022 году прибыль от инвестиционной деятельности показывала рост с 1365 тыс. руб. до 1789 тыс. руб., а в 2023 году сократилась в 45 раза и составила 425 тыс. руб. При этом на протяжении 2021–2023 гг. наблюдается рост прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг.

Для определения платежеспособности ООО «Евроторг» проведем расчет коэффициентов платежеспособности и анализа финансового состояния на основании бухгалтерского баланса.

Расчет коэффициентов платежеспособности ООО «Евроторг» за прошлый и отчетный годы представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика коэффициентов платежеспособности ООО «Евроторг» за 2021–2023 годы

Показатель	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2020	Темпы роста, %	
				01.01.2020/ 01.01.2023	01.01.2020 / 01.01.2022
Коэффициент текущей ликвидности (К1)	5,03	3,68	3,84	104,3	76,3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)	0,80	0,73	0,74	101,4	92,5
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3)	0,40	0,43	0,41	95,3	102,5

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку обеспеченности организации оборотными активами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения краткосрочных обязательств. Для торговых предприятий, показатель коэффициента должен быть не ниже 1. Данный показатель значительно больше требуемого уровня, это говорит о стабильном положении исследуемого предприятия.

Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными активами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных финансовых ресурсов организации. В практике рекомендуемая нижняя граница показателя для предприятий торговли – 0,10. Это значит, что если оборотные активы организации покрываются собственными средствами менее чем на 10 %, его текущее финансовое положение признается неудовлетворительным. Таким образом, за исследуемый период предприятие положительно характеризует свою

деятельность.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. В Республике Беларусь норма для данного коэффициента во всех отраслях экономики утверждена на уровне не выше 0,85, потому что иначе фирме угрожает банкротство. Согласно таблице 2.9 данный показатель находится в допустимых пределах.

Следовательно, по данным таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что показатели платежеспособности за весь период (К1, К2, К3) имеют значения выше нормативных, что позволяет признать ООО «Евроторг» платежеспособным.

Таким образом, ООО «Евроторг» является хорошо развитым предприятием, у которого из года в год растут финансовые показатели. В целом исследуемое предприятие является платежеспособным и финансово устойчивым.

2.2 Анализ эффективности логистической деятельности ООО «Евроторг»

ГЛАВА 3
НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЕВРОТОРГ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг»

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Евроторг»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ