

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С. Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование управления затратами логистических компаний в сфере  
внешнеэкономической деятельности (на примере ООО «Кройл»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Е. А. Кашкарева

Выпускник \_\_\_\_\_ П. С. Терешонок

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме:  
Совершенствование управления затратами логистических компаний в сфере  
внешнеэкономической деятельности (на примере ООО «Кройл»).

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г. А. Федоткина

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Терешонок Полине Сергеевне

**Группа:** ЭЭ17-06Б-ММ Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль подготовки 38.03.02.05 «Международный менеджмент»

**Тема выпускной квалификационной работы:** Совершенствование  
управления затратами логистических компаний в сфере внешнеэкономической  
деятельности (на примере ООО «Кройл»)

Утверждена приказом по университету \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ г.

**Руководитель ВКР:** Е. А. Кашкарева, доцент кафедры международной и  
управленческой экономики

**Исходные данные для ВКР:** аналитические отчеты о рынке транспортно-  
экспедиторских услуг в России, на международном рынке, научная и  
специализированная литература, статистические данные, публикации в  
электронных изданиях, общие положения ООО «Кройл», бухгалтерская  
отчетность ООО «Кройл» за 2018-2020 гг, внутренняя документация: данные о  
расходах и количестве обработанных контейнерах, график поездов и подсыла

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Управление логистическими затратами в транспортно-экспедиторских компаниях в сфере внешнеэкономической деятельности.
- 2 Диагностика деятельности компании ООО «Кройл».
- 3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами в экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл».

**Перечень графического материала:**

- 9 таблиц;
- 16 рисунков;
- 7 приложений.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Е.А. Кашкарева

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ П.С. Терешонок

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ANNOTATION

This graduation qualification thesis is devoted to the improving cost management of logistics companies in the field of foreign economic activity.

The subject of the research is the logistics costs of the freight forwarding enterprise “Kroil” LLC.

The main purpose of this graduation qualification thesis is development of measures aimed at improving the management of logistics costs of the freight forwarding enterprise "Kroil", as well as identifying ways to reduce costs by optimizing logistics processes.

In order to achieve this purpose, it is necessary to fulfill a number of tasks:

- to study the logistic system of the freight forwarding enterprise "Kroil" LLC;
- to determine the role of logistics costs in the cost system of the enterprise;
- to consider the specifics of the formation of the transport products cost of the enterprise "Kroil" LLC;
- to develop measures to improve cost management at the freight forwarding company “Kroil” LLC.

This graduation qualification thesis consists of three chapters.

The first chapter is devoted to the theoretical aspects of managing logistics costs in freight forwarding companies, taking into account Russian and international experience.

The second chapter is devoted to the diagnostics of the activities of the "Kroil" enterprise: a general description of the company's activities is given, the forwarding activity is described, and the formation of the cost of the company's freight forwarding services is presented.

The third chapter contains recommendations for improving cost management in the forwarding activities of “Kroil” LLC.

This graduation qualification thesis contains 88 pages, 9 tables, 16 illustrations and 7 attachments.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Управление логистическими затратами в транспортно-экспедиторских компаниях в сфере внешнеэкономической деятельности.....	8
1.1 Особенности транспортно-экспедиторской деятельности логистических компаний .....	8
1.2 Управление логистическими затратами транспортно-экспедиторских предприятий .....	15
1.3 Способы снижения логистических затрат на предприятии.....	23
2 Диагностика деятельности компании ООО «Кройл».....	26
2.1 Общая характеристика деятельности компании .....	26
2.2 Характеристика экспедиторской деятельности ООО «Кройл».....	44
2.3 Формирование затрат на транспортно-экспедиторские услуги .....	49
3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами в экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл».....	59
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами.....	59
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение .....	67
Список использованных источников .....	70
Приложение А .....	76
Приложение Б.....	79
Приложение В .....	80
Приложение Г .....	82
Приложение Д .....	83
Приложение Е.....	85
Приложение Ж .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной рыночной экономики и высокого уровня конкуренции большинство предприятий ориентируется на потребителя конечного продукта или услуги, стремясь в наибольшей степени удовлетворить его потребности. Для каждого потребителя важны высокий уровень качества продукта или предоставляемой услуги и доступная цена. Рациональное соотношение этих двух определяющих потребительского спроса определяет уровень удовлетворения потребителем его потребности. Стоимость продукта или услуги напрямую зависит от уровня издержек предприятия. Снижение затрат предприятия возможно, в частности, за счет оптимизации логистических систем и снижения уровня транспортно-экспедиционных затрат. Логистика предприятия обладает интегрированным характером. Это означает, что логистическая деятельность протекает с момента возникновения потребности у потребителя до момента удовлетворения этой потребности. С одной стороны, логистику рассматривают как управление всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при доставке товаров от поставщика к потребителю. Второе направление характеризуется более широким подходом: кроме управления товародвижением от поставщика к потребителю, оно включает анализ рынка поставщиков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также осуществляет гармонизацию интересов участников процесса товародвижения. Логистика, кроме того, является некой системой, выработанной с целью получения прибыли за счет ускорения движения материальных ресурсов и товаров внутри и вне предприятия, начиная от закупок сырья и материалов, прохождения их через производство и заканчивая поставками готовой продукции потребителям, включая связывающую эти задачи информационную систему. Таким образом, можно сказать, что логистика есть управление всеми материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными издержками в кратчайшие сроки. Логистическая деятельность очень

многогранна: включает в себя управление транспортом, складом, персоналом, информационной системой и так далее. Оказалось, что, в среднем, логистические затраты предприятий составляют около 17% от совокупных доходов, а в некоторых отраслях – до 45%. Высокая доля логистических затрат в России связана с неэффективностью организации логистических процессов и транспортно-логистической системы страны в целом, а также с низким уровнем развития сегмента комплексных логистических услуг.

Актуальность темы заключается в том, что в современном мире транспортно-экспедиторская деятельность и транспортно-экспедиторские услуги являются важной составляющей внешнеэкономической деятельности. Логистические компании играют важную роль посредника между отечественными экспортерами сырья и иностранными импортерами, упрощая и ускоряя для обеих сторон транспортные процессы, расширяя тем самым объемы экспорта и развивая внешнюю торговлю. На сегодняшний день в России более 80% всех перевозок осуществляются транспортно-экспедиторскими предприятиями. Затраты играют большую роль в деятельности предприятий, так как от них напрямую зависит уровень чистой прибыли. Чтобы верно принимать управленческие и финансовые решения, необходимо тщательно анализировать все статьи расходов предприятия. Наиболее сложным представляется выделение логистических затрат, которые являются основными для транспортно-экспедиторских предприятий.

Объектом исследования является транспортно-экспедиторская деятельность предприятия ООО «Кройл».

Предметом исследования являются логистические затраты транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Кройл».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления логистическими затратами транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Кройл», а также определение путей снижения затрат за счет оптимизации логистических процессов.



Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи, а именно:

- изучить логистическую систему транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Кройл»;
- определить роль логистических затрат в системе затрат предприятия;
- рассмотреть особенности формирования себестоимости транспортной продукции предприятия ООО «Кройл»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления затратами на транспортно-экспедиторском предприятии ООО «Кройл»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию управления затратами.

Исходными данными для бакалаврской работы являются:

- аналитические отчеты о рынке транспортно-экспедиторских услуг в России, на международном рынке;
- научная и специализированная литература;
- статистические данные;
- публикации в электронных изданиях;
- общие положения ООО «Кройл»;
- бухгалтерская отчетность ООО «Кройл» за 2018-2020 гг.;
- внутренняя документация: данные о расходах и количестве обработанных контейнерах, график поездов и подсыла.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим аспектам управления логистическими затратами в транспортно-экспедиторских компаниях с учетом российского и международного опыта.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена диагностике деятельности компании ООО «Кройл»: дана общая характеристика деятельности компании, охарактеризована экспедиторская деятельность, а также представлено формирование себестоимости транспортно-экспедиторских услуг компании.

Третья глава выпускной квалификационной работы содержит рекомендации по совершенствованию управления затратами в экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл». Также оценена экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

# **1 Управление логистическими затратами в транспортно-экспедиторских компаниях в сфере внешнеэкономической деятельности**

## **1.1 Особенности транспортно-экспедиторской деятельности логистических компаний**

Логистическая компания – это предприятие, которое оказывает услуги по транспортировке, обработке и хранению грузов, являющееся связующим звеном между производителем продукта и потребителем, обеспечивая товародвижение.

В настоящее время выделяют множество направлений в логистике: закупочная логистика, сбытовая, распределительная, транспортная, складская, логистика запасов, информационная и комплексная [21].

Мировая практика показывает, что в условиях современного рынка грузоперевозки от производителя до потребителя не ограничиваются только доставкой продукта от грузоотправителя до грузополучателя. Клиенты логистических компаний нуждаются в предоставлении новых услуг и возможностей, которые бы позволили доставлять грузы в кратчайшие сроки и с минимальными рисками. Так возникла потребность в появлении транспортно-экспедиторских компаний.

Транспортно-экспедиторская деятельность является важной составляющей в мировой транспортной отрасли. Так, около 80% мирового грузооборота приходится на деятельность транспортно-экспедиторских компаний. Несмотря на популярность транспортно-экспедиторских предприятий в мире, чьи логистические издержки достигают 12%, в России не все предприятия готовы воспользоваться услугами транспортно-экспедиторских предприятий: многие заводы-производители производят работы либо с транспортными компаниями напрямую, либо выполняют грузоперевозки самостоятельно, что, прежде всего, повышает уровень логистических издержек. Так, средний показатель логистических издержек по

России превышает 19%. Такое высокое значение снижает экономическую эффективность предприятия [4].

Основными экспортируемыми из России грузами являются нефть и газ, а также сырьевые грузы, на которые приходится около 60% рынка. Российская практика показывает, что большинство производителей сырья самостоятельно управляют цепями поставок, транспортируют и сортируют груз, не доверяя логистические функции транспортно-экспедиторским компаниям, несмотря на то что именно у сырьевых производителей самые высокие логистические затраты.

На данный момент, российские предприятия постепенно приходят к использованию услуг транспортно-экспедиторских компаний. По последним данным, на рынке действуют до 20 тысяч компаний, занимающихся ТЭД.

Транспортно-экспедиционная деятельность (ТЭД) – это деятельность по перевозке грузов от производителя к потребителю, включающая полный спектр услуг, сопутствующих доставке грузов. Во внешнеэкономической деятельности ТЭД является особым видом деятельности, которая направлена на организацию доставки грузов и предоставление других сопутствующих услуг экспедитором грузовладельцу за экспедиторское вознаграждение. Основной целью деятельности транспортно-экспедиторских компаний является поиск наиболее эффективного и быстрого пути доставки груза на одном или нескольких видах транспорта.

Транспортно - экспедиторская компания берет на себя ответственность за выполнение всех задач, связанных с организацией процесса транспортировки грузов. Специфика ТЭД определена необходимостью заключения сложного договора, который регулирует взаимоотношения: грузоотправителя или грузополучателя груза и транспортно-экспедиторской компании на всех этапах транспортировки груза.

Однако экспедиторы, помимо посреднической деятельности, ведут активную маркетинговую работу на рынке транспортных услуг и выполняют роль операторов интермодальных и мультимодальных грузоперевозок.

Под мультимодальными перевозками понимаются смешанные перевозки «от двери до двери» с использованием нескольких видов транспорта по единому перевозочному документу с перегрузкой грузов в пунктах перевалки с одного вида транспорта на другой без участия грузовладельца. Особенностью мультимодальных перевозок является то, что в данном случае экспедитор не только является посредником и организатором, но и договорным перевозчиком, неся ответственность за доставку груза в нужные сроки. Преимущество данной системы перевозок заключается в единстве всех звеньев транспортной системы. Транспортно-экспедиторские компании выступают в роли организаторов грузоперевозок, объединяя работу всех участников процесса и оптимизируя логистические затраты для владельцев груза [2]. На сегодняшний день мультимодальные перевозки являются наиболее востребованными среди экспортеров и импортеров во всем мире.

Мультимодальные перевозки используются в следующих случаях:

1. В случае отсутствия прямого сообщения между грузоотправителем и грузополучателем;
2. В случае, если прямой тип сообщения не подходит грузополучателю по такой причине, как высокая стоимость или длительный срок поставки груза.

Также грузополучатель может заказать перевозку груза разными видами транспорта у разных перевозчиков. Такой тип перевозки называют интермодальной [3].

Несмотря на схожесть мультимодальных и интермодальных перевозок, существует определенная разница, а именно:

1. Интермодальные перевозки обусловлены большим объемом организационной и бумажной работы;
2. В случае нарушения сроков доставки или порчи груза, сложно найти виновную сторону;
3. В случае, если перевозчики используют не собственный транспорт, то увеличиваются затраты на перевозку, так как платится вознаграждение всем агентам.

Однако у мультимодальных перевозок также есть недостаток – большое количество перегрузов и стыковок в процессе грузоперевозки.

Экспедитор – это сторона договора транспортной экспедиции, которая берет на себя ответственность за организацию и предоставление ТЭУ.

Грузоотправитель – потребитель ТЭУ, уполномоченный по договору транспортной экспедиции на сдачу груза экспедитору.

Грузополучатель - потребитель ТЭУ, уполномоченный по договору транспортной экспедиции на прием груза от экспедитора [1].

Транспортно-экспедиторские компании можно подразделить на простых посредников и логистических операторов, которые ориентированы непосредственно на отраслевые решения.

В обязанности простых посредников входит: (рисунок 1)

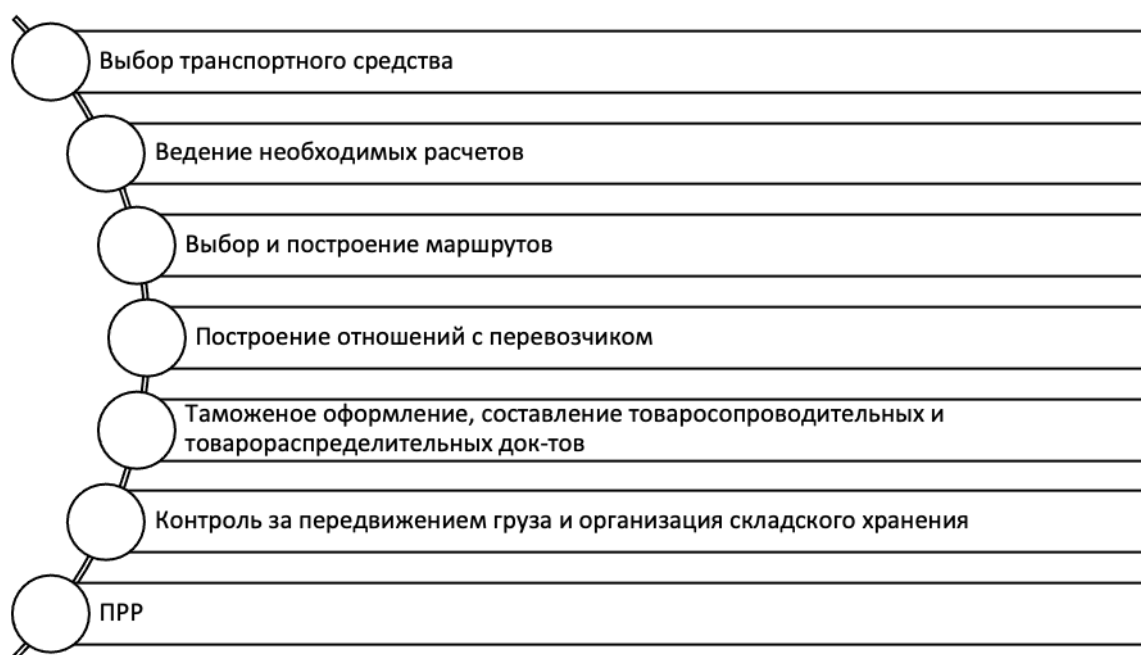


Рисунок 1 – Обязанности простых посредников

Логистические операторы отличаются от простых посредников полной интеграцией с грузовладельцем. До недавних пор, на российском рынке отсутствовали подобного рода компании, так как это требовало дополнительных ресурсных и информационных технологий.

Главной особенностью ТЭД является отсутствие международных нормативно-правовых регуляторов, то есть данная деятельность регулируется только национальным законодательством по месту заключения договора.

При этом, все же существует унифицированная модель экспедиторской деятельности. Международная федерация экспедиторских ассоциаций (Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles). ФИАТА внедрила в мировую практику унифицированные экспедиторские документы:

1. Обратный мультимодальный транспортный коносамент;
2. Необоротную мультимодальную транспортную накладную;
3. Складскую расписку;
4. Экспедиторский сертификат перевозки;
5. Экспедиторскую расписку;
6. Интермодальное весовое свидетельство отправителя;
7. Декларацию отправителя о перевозке опасных грузов;
8. Поручение экспедитору.

Вышеупомянутые документы обладают рекомендательным характером. Однако они имеют широкое распространение среди большинства логистических компаний по всему миру и обладают высокой репутацией. Ежегодно мировые транспортно-экспедиторские компании выписывают более миллиона подлинных экземпляров документов ФИАТА [4].

На сегодняшний день ФИАТА насчитывает более 100 национальных ассоциаций и более 3100 индивидуальных членов. ФИАТА является неправительственной организацией, которая охватывает более 40 тысяч международных логистических компаний. Так, деятельность ФИАТА распространяется на 150 стран мира.

Большинство международных организаций признают ФИАТА в качестве представителя транспортно-экспедиторской деятельности. В этот список входит Международная торговая палата, Международная Ассоциация воздушного транспорта, Международный союз железных дорог,

Международный союз автомобильного транспорта, Всемирная таможенная организация, Всемирная торговая организации и т.д.

Ассоциация российских экспедиторов является членом ФИАТА и является единственной организацией, которая владеет эксклюзивным правом выдавать подлинные экспедиторские документы ФИАТА на территории РФ.

Вся транспортно-экспедиционная деятельность логистических компаний в России регулируется ФЗ 87 ГК РФ от 2003 года (Глава 41 Транспортная экспедиция), «О транспортно-экспедиционной деятельности».

Транспортно-экспедиционные услуги можно разделить по трем критериям: по виду выполняемых работ, месту и времени. Классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация ТЭУ по времени, месту и виду выполняемых работ

По виду работ	По месту	По времени
Заключение договоров перевозки	Услуги, предоставляемые на складе грузоотправителя	Услуги, предоставляемые до приема грузов к перевозке
Предъявление грузов к перевозке на станцию	Услуги, предоставляемые на станции отправления	Услуги, предоставляемые во время приема грузов к перевозке
Работа с документацией	Услуги, предоставляемые в пути следования	Услуги, предоставляемые в процессе перевозки грузов
Получение грузов на станции назначения	Услуги, предоставляемые на складе грузополучателя	Услуги, предоставляемые до момента выдачи грузов
Вывоз груза с пунктов назначения		Услуги, предоставляемые после выдачи грузов
Подача и уборка ТС		
ПРР		
Складские работы		
Информационное обеспечение		
Подготовка к перевозке грузов		
Страхование грузов		
Уплата провозных платежей, сборов и штрафов		
Таможенное оформление		

Наряду с данной классификацией, существует классификация ТЭУ по другим признакам: (рисунок 2)





Рисунок 2 – Классификации ТЭУ по другим признакам

Также среди транспортно-экспедиционных услуг можно выделить прочие:

1. Выполнение расчетов, связанных с погрузкой и креплением;
2. Разработка схем и чертежей на погрузку;
3. Разработка локальных норм регулирования;
4. Контроль за соблюдением комплектной отгрузки;
5. Обслуживание и ремонт вагонов, контейнеров;
6. Обслуживание рефрижераторов;
7. Контроль за работой весовых приборов.

Данная классификация транспортно-экспедиционных услуг является базовой для всех логистических компаний. Однако в предлагаемый перечень услуг можно также отнести и другие услуги, связанные с организацией процесса грузоперевозок [5].

## **1.2 Управление логистическими затратами транспортно-экспедиторских предприятий**

С ростом уровня конкуренции на рынке предприятиям становится сложнее поддерживать высокий уровень прибыли за счет увеличения объемов продаж или внедрения новых методов продвижения. На сегодняшний день, ключевым конкурентным преимуществом предприятий является грамотное управление затратами на товародвижение [19]. Эффективность большинства торговых или производственных предприятий напрямую зависит от способности предприятия управлять операционными издержками [23]. Так, в среднем, логистические издержки составляют 17% от совокупных доходов предприятия. В отдельных отраслях, специфика которых предполагает активное управление товародвижением, таких как транспортно-экспедиционные предприятия, данный показатель достигает 45% от совокупных доходов. Анализ структуры логистических затрат показал, что на управление запасами приходится от 20 до 40%, на транспортные расходы – до 35%, на администрирование логистических операций – до 14%.

Главной тенденцией современных предприятий является продолжение роста доли логистических затрат в сумме общих затрат. Это связано с усложнением цепей поставок, усовершенствованием систем экспедирования и транспортировки грузов, с увеличением числа логистических предприятий и повышением качества логистических услуг [6].

Логистические затраты есть затраты на трудовые, материальные, финансовые и информационные ресурсы, необходимые для выполнения предприятием логистических функций.

Высокие логистические затраты возникают по причине неэффективного планирования затрат на складирование товаров, запасы и транспортировку [20].

Классификация логистических затрат является необходимой для грузовладельца, так как она помогает определить величину затрат, их источники, и типы. Логистическая цепь включает в себя множество участников,

таких как: грузоотправитель, грузополучатель, экспедитор, складское хозяйство, перевозчик и т.д. Логистические затраты каждого участника логистической цепи могут быть как аналогичными, так и индивидуальными [14].

Логистические затраты принято делить на три основные категории: общие затраты, индивидуальные и специфические.

Общепринятое разделение затрат транспортно-экспедиционных предприятий на условно-постоянные и условно-переменные не является целесообразным, так как большинство затрат являются условно-переменными, так как связаны напрямую с объемом выполненных операций участниками логистической цепи.

Общие логистические затраты – это затраты, которые касаются всех участников логистической цепи [15]. В соответствии с рисунком 3, признаком общности будут являться сферы возникновения затрат.

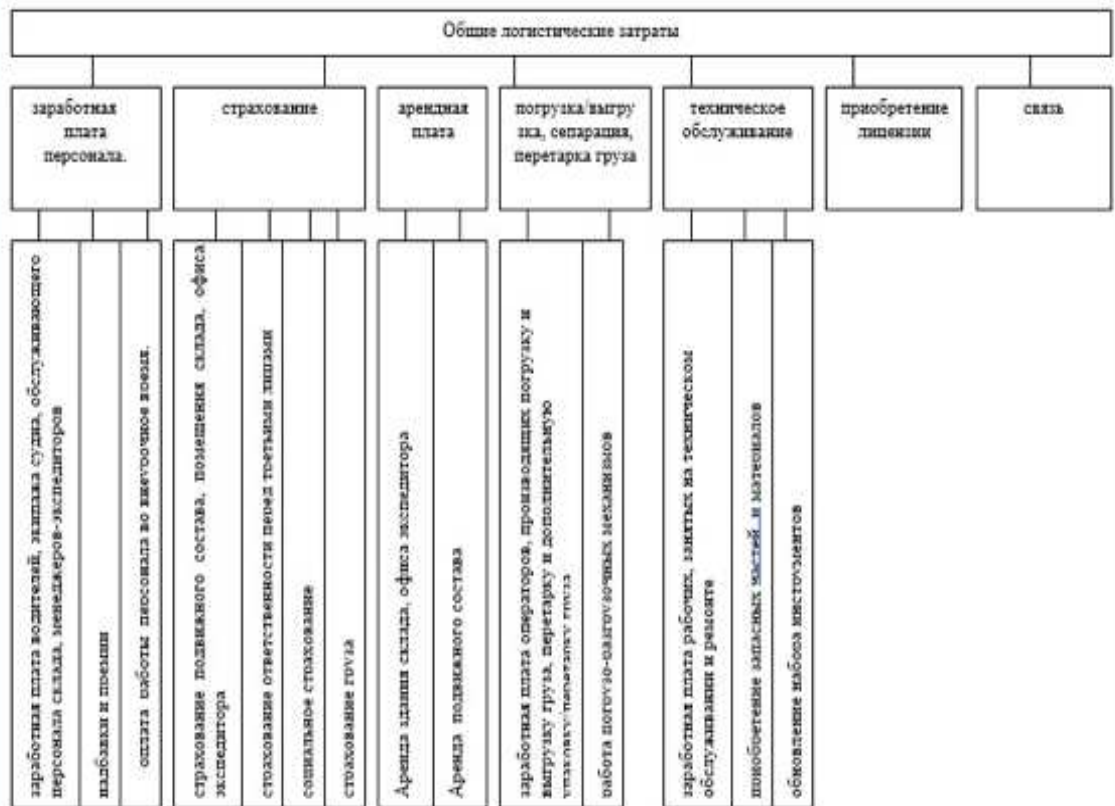


Рисунок 3 – Общие логистические затраты

Также выделяют индивидуальные логистические затраты. Индивидуальные логистические затраты – это затраты, которые приходится лишь на определенные сферы логистики, например, для перевозочной деятельности без учета специфики транспорта. Индивидуальные логистические затраты представлены на рисунке 4. Можно выделить следующие сферы логистики: транспортировка, складирование и экспедирование. Основным признаком такого разделения является однородность затрат участников цепи [7].

Индивидуальные логистические затраты характерны для предприятий, использующих морской и автомобильный транспорт.



Рисунок 4 – Индивидуальные логистические затраты

Обычно, большую часть индивидуальных логистических затрат несёт грузоперевозчик, в независимости от выбранного транспорта.

Зачастую индивидуальные логистические затраты экспедитора формируются из затрат на выполнение операций другими участниками логистической цепи, которые экспедитор выполняет вместо них за дополнительную плату.

В нашем случае, мы рассматриваем деятельность транспортно-экспедиционных предприятий, чья деятельность охватывает полный спектр логистических услуг. Поэтому, экспедитор также берет на себя затраты грузоотправителя или грузополучателя. В общем, логистические индивидуальные затраты на экспедитора можно разделить на две группы: собственные затраты и затраты клиентов.

К собственным индивидуальным затратам экспедитора можно отнести следующие: обеспечение новейшим программным обеспечением, сетью Интернет, затраты на содержание и техническую поддержку компьютерных систем, затраты на содержание служебного подвижного состава, затраты на страхование грузоперевозок. В связи с этим, при заключении договора, транспортно-экспедиционная компания обязуется доставить груз в сохранности, а также хранить его в надобных условиях. Вышеперечисленное вызывает у компании-экспедитора необходимость в страховании своей ответственности и расходов на охрану груза [7].

Среди затрат клиентов компании-экспедитора можно выделить следующие категории затрат:

1. Затраты на перевозку морским и автотранспортом;
2. Затраты на складское хранение груза, которые формируются из затрат на хранение и обслуживание груза;
3. Затраты на таможенные процедуры;
4. Затраты на временное хранение грузов;
5. Затраты на декларирование ТС и груза;
6. Затраты на погрузочно-разгрузочные работы;
7. Затраты на ОТ операторов терминалов.

В случае, если вышеперечисленные затраты несет клиент, тогда транспортно-экспедиционной компании будет необходимо выставить счет клиенту за комплекс всех оказанных услуг.

Для того, чтобы клиенту было проще и быстрее определить сумму, необходимую для оплаты услуг ТЭК, была выведена формула (1):

$$ЗЭ = Зтс + Зк + Зос + Тэ + Зпр + Тат + Зсвх + Зтп + Тап + Здп + Тмт , (1)$$

где:

ЗЭ – это затраты экспедитора;

Зтс – это разработка транспортно-технологической схемы;

Зк – это затраты на координацию процесса грузоперевозки;

Зос – это затраты на страхование и охрану груза как на время морской перевозки, так и на время хранения в порту;

Тэ - это выплата процента экспедитора;

Зпр – это затраты по погрузочно-разгрузочные работы;

Тат – это затраты на оплату тарифов грузоперевозки автотранспортом;

Зсвх – это затраты на временное хранение груза в порту;

Зтп – это оплата таможенного прохождения груза, включающая оплату пошлин и сборов;

Тап – это затраты на оплату тарифов портовых агентов;

Здп – это затраты на оформление внутрипортовой документации;

Тмт – это затраты на оплату тарифов грузоперевозки морским транспортом.

Третья категория логистических затрат транспортной экспедиции-специфические затраты.

Специфические затраты – это затраты, которые могут возникать только в конкретном звене логистической цепи [7]. Специфические затраты представлены в таблице 2.

Специфические затраты подразделяются на: морские, автотранспортные, складские и экспедиторские.

Таблица 2 – Специфические затраты транспортной экспедиции

Морские	Автотранспортные	Складские
Затраты на освещение порта	Авансы водителям автотранспорта	Затраты на упаковку товара
Затраты на портовые сборы	Затраты на оформление специальной транспортной документации	
Затраты на лоцманскую проводку	Затраты на оплату дорожных сборов и налогов	
Затраты на оплату буксирной помощи	Прочие затраты на приобретение и ремонт шин	
Затраты на оплату специальных агентов		
Затраты на оформление специальной морской документации		
Затраты на оплату воды для двигателей		
Затраты на представительские капитану		

Логистические затраты в силу специфики оказываемых услуг транспортно-экспедиционными компаниями, обширны и разнообразны. Поэтому существует потребность в тщательном анализе и разработке алгоритмов на основе классификации, которые позволят ТЭК оптимизировать операции в логистических цепях [14]. Это позволит компаниям-экспедиторам улучшить качество оказываемых услуг, сократить время на логистические операции, и оптимизировать бюджет затрат.

Конкурентоспособность современных предприятий определена множеством факторов. Одним из ключевых факторов является способность предприятий сокращать затраты, в том числе логистические, не снижая при этом качество и уровень предоставляемых услуг или производимых продуктов.

Важным является сопоставление снижения расходов предприятия с текущими оборотами и действующей стратегией [15].

Анализ логистических затрат на предприятии является инструментом достижения высоких экономических показателей и непосредственно влияет на снижение затрат, распространяясь на все элементы управления.

Управление логистическими затратами носит циклический характер и распространяется на все этапы управленческого цикла: прогнозирование, планирование, организацию, координацию, регулирование, учет и контроль [17].

Среди основных принципов управления логистическими затратами выделяют:

1. Системный подход к управлению затратами;
2. Единство методов управления затратами;
3. Управление затратами происходит на всех стадиях ЖЦ продукта/услуги;
4. Поддержание высокого качества услуги/продукта при снижении затрат;
5. Оптимизация процессов управления затратами;
6. Высокая эффективность методов снижения логистических затрат;
7. Внедрение информационных технологий в процесс управления затратами;
8. Высокий интерес всех участников логистической цепи к снижению затрат [19].

Анализ логистических затрат на предприятии позволяет найти пути снижения затрат и повышения конкурентоспособности. Анализ логистических затрат возможен в случаях:

- обоснованной классификации логистических затрат;
- выделения центра ответственности;
- сопоставлении логистических затрат на реальные финансово-хозяйственные показатели;
- рассмотрении логистических затрат в виде единого потока;



– классификации логистических затрат на основе конкретных однородных признаков [8].

Выделяют три основных метода анализа логистических затрат, которые применимы и к транспортно-экспедиционным компаниям:

1. Стратегический анализ, который подразумевает сравнение уровня ТЭК с точки зрения расходов на обслуживание клиентов при том же уровне конкурентов;

2. Стоимостной анализ, который предполагает учет и снижение логистических затрат, а также рост спроса на услуги;

3. Функционально-стоимостной анализ, который подразумевает уменьшение объема инвестиций в обслуживание клиентов путем тщательного изучения процессов обработки заказов [9].

В настоящее время популярны следующие методы учета и контроля логистических затрат на предприятии:

- Standard costing;
- Direct costing;
- Absorption costing.

Метод Standard costing предполагает расчет затрат с использованием стандартов в количественном и денежном выражении до начала обслуживания клиентов [10].

Direct costing делит все логистические затраты на постоянные и переменные. Постоянные логистические издержки не зависят от объема реализации и включают расходы на содержание и эксплуатацию складов, повременную заработную плату и т.д. Переменные логистические издержки зависят от объема реализации и включают транспортные издержки, издержки хранения, расходы на упаковку и т. д [11].

Absorption costing делит все логистические затраты на прямые и косвенные, относящиеся к реализованным продуктам/услугам.

### 1.3 Способы снижения логистических затрат на предприятии

Чтобы грамотно снизить затраты на логистику на транспортно-экспедиторском предприятии, необходимо оптимизировать процессы на всех этапах логистической цепи: начиная с выбора транспорта и построения цепи поставок, заканчивая построением маршрутов [18]. В большинстве случаев уровень транспортных расходов зависит от выбранного предприятием транспорта. Выбор должен обосновываться такими факторами, как: объемом грузоперевозок, спецификой груза, географическими особенностями и удаленностью маршрутов. Таким образом, автомобильный транспорт подходит тем транспортно-экспедиторским компаниям, которые перевозят грузы небольших объемов и на небольшие расстояния [12].

Среди способов сокращения логистических затрат можно выделить следующие:

- рациональный выбор транспорта для грузоперевозок;

Как уже говорилось выше, автомобильный транспорт подходит тем компаниям, которые перевозят относительно небольшие объемы грузов на небольшие расстояния [16]. ЖД транспорт подходит, если нужно перевезти большие объемы грузов без жестких сроков по более низким ценам и более экономичным тарифам. Морской транспорт используется для перевозки очень больших объемов без жестких сроков. Авиаперевозки рассчитаны на очень быстрые перевозки, поэтому этот вид транспорта самый дорогой. Именно поэтому большинство транспортных компаний осуществляют мультимодальные перевозки с использованием нескольких видов транспорта в одной цепи поставок, тем самым снижая затраты и ускоряя процесс доставки грузов [21].

- оптимизация ПРР, формирование эффективных цепей поставок и выбор оптимальных маршрутов;

Для снижения затрат на логистику необходимо минимизировать количество простоев и порожних пробегов транспорта [24]. Также необходимо

исключить необоснованные временные потери при перевалке и стыковке грузов. Для этого необходимо оптимизировать процессы ППП, эффективно спланировать маршруты с учетом временных ограничений и распределить объем груза так, чтобы при меньшем количестве транспортных единиц выполнялось как можно больше заказов. [12].

- контроль за выполнением транспортных заданий;

Для того, чтобы избежать потерь, связанных с нарушением сроков грузоперевозок, простоями грузов, отклонением от графиков в силу непредвиденных обстоятельств, необходимо осуществлять контроль за выполнением транспортных заданий. Современные информационные системы транспортно-экспедиционных компаний позволяют эффективно отслеживать и координировать перемещения груза на всех этапах логистической цепи. Онлайн-мониторинг позволяет отследить местонахождение транспорта, дает информацию о состоянии груза, о соблюдении сроков, об отклонениях в маршрутах, о прохождении контрольных точек. Диспетчеры своевременно получают информацию, что позволяет быстро реагировать на форсмажорные обстоятельства.

- контроль топливных расходов;

Эксперты в области грузоперевозок выявили, что расходы на топливо могут составлять до 50% от общей стоимости грузоперевозки. Практика ТЭК показывает, что не всегда такие расходы обоснованы. Так, если груз перевозится автотранспортом, то необоснованные расходы топлива могут быть связаны с нецелевым использованием транспорта, и даже со сливом топлива. Именно поэтому возникает необходимость в усиленном контроле за тратами на топливо.

- организация эффективного сервисного обслуживания транспорта;

Для того, чтобы снизить затраты на сервисное обслуживание транспорта, необходимо постоянно держать под контролем техническое состояние транспорта, контролировать соблюдение правил эксплуатации и пробег.

- организация эффективного складского хранения.

Организация эффективного складского хранения включает в себя хранение, учет и контроль товара. Все три процесса должны выполняться максимально быстро и с минимальными затратами [13].

## **2 Диагностика деятельности компании ООО «Кройл»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности компании**

ООО «Кройл» - это российская компания, основной деятельностью которой является предоставление транспортно-экспедиционных услуг. Компания осуществляет погрузочно-разгрузочные работы на железнодорожной станции Карабула, расположенной в Богучанском районе Красноярского края, а также автотранспортом, оказывает услуги по хранению контейнерных грузов на открытых и закрытых площадках. ООО «Кройл» занимается осуществлением мультимодальных перевозок и экспедированием экспортных грузов.

ООО «Кройл» была основана в 1998 году в г. Красноярске. Однако в 2002 году компания была перерегистрирована в г. Челябинске, что было вызвано желанием учредителя осваивать западное направление и расширять рынок сбыта. Однако этого не потребовалось, так как на сегодняшний день компания успешно ведет свою деятельность на территории Красноярского края.

Богучанский грузовой терминал является частью крупнейшего в Красноярском крае инфраструктурного объекта по обработке грузов, поступающих и отправляемых по железной дороге на станции Карабула Богучанского района. Общая площадь терминала – 100000 квадратных метров.

В составе объекта находится нефтебаза для приема нефтепродуктов емкостью 10 тыс. тонн.

Строение крупнейшего логистического объекта на севере Красноярского края началось в 2014 году, а первые отгрузки контейнеров приходятся на январь 2016 года. Тогда были отгружены 6 контейнеров. В период с 2014 по 2016 гг. были построены: площадка грузового терминала, железнодорожные пути, инженерные сети, цех погрузки контейнеров, гаражи для техники, крытый склад и административное здание. Также была приобретена необходимая техника: погрузчики Kalmar, вилочные погрузчики, краны и

платформы для формирования контейнеров. Объем инвестиций на этом этапе составил 368 млн руб.

Второй этап проходил в 2018-2019 гг. и касался развития инфраструктуры станции Карабула. Было проведено строительство двух путей для приема и отправки контейнерных поездов. Объем инвестиций на этом этапе составил 200 млн руб., а общая длина построенных путей превышает 3 км.

На сегодняшний день терминал отгружает в среднем 1500 контейнеров в месяц или 23-24 контейнерных поезда. ООО «Кройл» достигла высоких результатов в скорости обработки контейнерного поезда. Так, от момента поступления его на станцию до момента предоставления его отправлению проходит всего 5 часов.

Кроме этого, площадка грузового терминала является первичной базой хранения грузов, поступающих для развития нефтяных и газовых месторождений Красноярского края. Клиенты ООО «Кройл» - крупнейшие российские и зарубежные нефтедобывающие компании и их дочерние предприятия, такие как Роснефть, Славнефть, Шлюмберже, Халибертон.

Сегодня Богучанский грузовой терминал предоставляет своим клиентам возможность расчета доставки «от двери до двери» по фиксированной стоимости, услуги по хранению грузов в контейнерах и на территории теплого склада, Клиенты терминала – это крупнейшие добывающие, сервисные и перерабатывающие предприятия со всего мира.

По мере развития предприятия и увеличения объемов сбыта были созданы такие дочерние компании, как ООО «Нефтеком» и ООО «Терминал».

Компания «Нефтеком» является ключевым поставщиком нефтепродуктов на северо-востоке Красноярского края. Так, опыт работы предприятия на рынке сбыта нефтепродуктов в составе группы компаний «Кройл» насчитывает более 22 лет. Основным направлением деятельности компании является сбыт, хранение и доставка нефтепродуктов в оптово-розничном сегменте. В собственности компании находятся: нефтебаза с Ж/Д тупиком, сеть АЗС «Нефтеком» и обновленный парк автоцистерн.

Компания «Терминал» является транспортным предприятием в составе группы компаний «Кройл», оказывающим услуги по грузоперевозкам автомобильным транспортом. Также компания владеет частью технического парка группы «Кройл».

Компания ООО «Кройл» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Это означает, что в составе организационной структуры предприятия существуют:

1. Линейные подразделения, которым руководство предприятия ставит главные задачи, выбирая исполнителей;

2. Функциональные подразделения, выполняющие задачи в рамках своих компетенций.

Руководство компанией осуществляется единоличным исполнительным органом – директором Виталием Борисовичем Кашкаревым. Директор предприятия является подотчетным общему собранию участников общества. Директор действует без доверенности от лица компании и представляет ее интересы. В основные функциональные обязанности директора входят: руководство деятельностью предприятия, организация эффективной работы и взаимодействия всех подразделений и структурных единиц, заключение сделок, утверждение штатов, обеспечение законности ведения финансово-хозяйственной деятельности, издание указаний, обязательных для исполнения всеми работниками компании, контроль за рациональным использованием всех ресурсов ООО «Кройл», разработка целей общества и планов по их реализации, издание приказов о назначении работников на должность, их переводе или увольнении.

В подчинении у директора предприятия находится главный бухгалтер. Главный бухгалтер предприятия является основным учетным работником, ответственным за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, а также налоговой отчетности. В подчинении у главного

бухгалтера находится заместитель главного бухгалтера и бухгалтера материальной группы.

Также в подчинении у директора находится офис-менеджер. Офис-менеджер обеспечивает текущую работу офиса предприятия. В его функциональные обязанности входит своевременное снабжение офиса расходными материалами, канцтоварами, контроль за рабочим состоянием офисной техники. Также офис-менеджер выполняет секретарские обязанности: распределяет документацию по отделам, ведет учет звонков и обращений, организует совещания и так далее.

В подчинении у директора предприятия находится отдел закупок. Отдел закупок является подразделением предприятия, принимающим решения о приобретении необходимых материалов и сырья. Также отдел закупок заключает контракты на поставку продукции, занимается поиском и выбором поставщиков, устанавливает требования к качеству продукции. Основной целью деятельности отдела закупок является определение и контроль сроков поставок, точное определение размеров поставок, поддержание высокого качества закупаемой продукции, поиск минимальных цен, исследование рынка поставщиков.

Транспортный отдел возглавляет начальник отдела. В функции транспортного отдела можно отнести следующие: планирование перевозок и всех погрузочно-разгрузочных работ, руководство эксплуатацией транспорта, организация и планирование ремонтных работ транспорта и путей сообщения, учет и анализ результатов работы транспортного отдела. Главной задачей отдела является обеспечение и контроль за своевременным перемещением грузов по терминалу, а также от терминала до пункта назначения, соблюдая маршруты.

Коммерческий директор – это топ-менеджер, в обязанности которого входит разработка стратегии и плана развития предприятия. Сюда относится анализ рынка, конкурентов, маркетинг и т.д. Также коммерческий директор анализирует текущую работу предприятия, выявляет сбои и разрабатывает пути



экстренного реагирования на них, разрабатывает мероприятия по расширению рынков сбыта, увеличению базы клиентов предприятия. Коммерческий директор подчиняется директору предприятия.

Технический директор также подчиняется директору предприятия. В обязанности технического директора входит: обеспечение бесперебойной работы автомобильного и железнодорожного транспорта, спецтранспорта, погрузчиков и кранов, разработка единых правил и стандартов по проведению технического обслуживания и ремонта, их внедрение и контроль выполнения, работа с инвестиционными программами, подготовка бюджета на ТО и ремонт ТС. Также технический директор отвечает за систему безопасности на терминале.

Отдел логистики представлен директором по логистике, менеджером по логистике и менеджером по экспедированию. Директор по логистике организует мероприятия по отправке грузов, составляет графики грузопотоков, определяет маршруты следования грузов, размещает заказы на перевозки, организует погрузочно-разгрузочные работы, определяет количество и качество необходимых площадей под складское хранение грузов. Менеджер по экспедированию принимает, обрабатывает и контролирует выполнение заявок на экспедирование грузов, работает с входящими заявками, консультирует клиентов по услугам компании, подготавливает документы для водителей, а также регулирует конфликтные ситуации.

Организационная структура ООО «Кройл» представлена на рисунке 5.

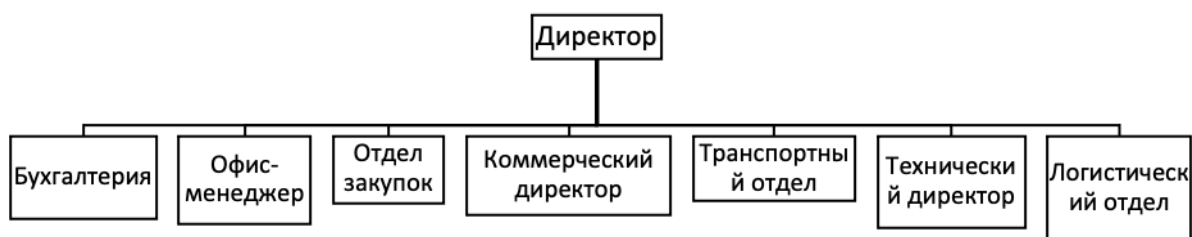


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Кройл»

Изначально приоритетным направлением компании было осуществление дистрибьюторской деятельности. Однако позже компания приняла решение о репрофилировании. Поэтому в качестве приоритетного направления была выбрана транспортно-экспедиторская деятельность.

Основной вид деятельности по ОКВЭД 2:

46.71.2 – Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин;

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

46.12.1 – Деятельность агентов по оптовой торговле твердым, жидким и газообразным топливом и связанными продуктами;

46.71 – Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;

46.71.1 – Торговля оптовая твердым топливом;

46.73.1 – Торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами;

46.73.2 – Торговля оптовыми пиломатериалами;

47.30 – Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах;

49.41 – Деятельность автомобильного грузового транспорта;

52.10.21 – Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;

52.10.9 – Хранение и складирование прочих грузов;

52.21 – Деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом;

52.21.1 - Деятельность вспомогательная, связанная с железнодорожным транспортом;

52.21.2 – Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом;

52.24 – Транспортная обработка грузов;

52.24.1 – Транспортная обработка контейнеров;

52.24.2 - Транспортная обработка прочих грузов;

52.29 – Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;

68.20.2 – Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

С 2017 года компания ООО «Кройл» занимается международным экспедированием. За годы работы в данном направлении компания зарекомендовала себя как надёжный партнер среди клиентов как регионального, так и федерального уровня.

На сегодняшний день основными клиентами компании являются крупнейшие в регионе производители пиломатериалов, такие как АО «Краслесинвест» и ООО «Приангарский ЛПК».

АО «Краслесинвест» является современным лесопильным комплексом, который способен обеспечить выпуск до 550 000 метров кубических в год обрезной доски экспортного качества. Лесопильное производство было

запущено в 2016 году. На сегодняшний день продукция в объеме более 300 000 метров кубических в год поставляется в Китай, Бельгию, Италию, Великобританию, Турцию, Ливан, Японию, Германию. С момента запуска лесопильного завода в июле 2016 года было реализовано более 1220 000 кубометров пиломатериалов. Также недавно был построен завод топливных гранул (пеллет) мощностью 105 тысяч тонн продукции в год. В связи с этим ООО «Кройл» стала осуществлять грузоперевозки через Псков в Берлин.

ООО «Приангарский ЛПК» также является крупнейшим лесозаготовительным и лесоперерабатывающим предприятием в регионе. Основными потребителями продукции являются страны СНГ, Китай, Япония и Европа.

Приоритетным направлением транспортной экспедиции на данный момент является Китай. Также компания начала работу над европейским направлением.

В последние годы древесина в Китай отправлялась через погранпереход Наушки в Бурятии. Однако в январе-феврале 2021 года на железнодорожных путях скопилась очередь из контейнерных поездов из-за коронавирусных проверок. В связи с этим составы стали отправлять дальше на восток к другому погранпереходу, который находится в Забайкальске, в 1200 км от Наушек. Вскоре и здесь возникли трудности, поэтому составы перенаправили через погранпереходы в Приморье и Казахстане. Приморский погранпереход находится в 4700 км от Красноярска, а казахский – в 2100 км. В этих пунктах также возникли ограничения, вызванные пандемией, однако в этих пунктах не такая большая очередь на обработку составов и не было конвенционного запрета на прием и пропуск российских поездов. Таким образом, контейнерным поездам, следовавшим из Красноярского края, приходится делать большой крюк по стране, что приводит к большим убыткам компаний-клиентов [25].

В связи с этими ограничениями ООО «Кройл» стала осуществлять смешанные перевозки (ЖД - морские перевозки) через порты Владивосток и Находка, которые находятся на расстоянии 5000 км от терминала. При

смешанных перевозках увеличиваются сроки поставок, так как составу приходится «огибать целый круг», чтобы добраться до портов Китая.

На сегодняшний день, контейнерные поезда проходят через пограничные переходы Наушки, Находка, Владивосток, Забайкальск.

Наушки – одна из самых важных станций Восточно-Сибирской магистрали, расположенная на границе с Монголией. Если в начале 2000-х годов через нее в Китай проходило не более миллиона тонн груза, то сегодня проходит в несколько раз больше. В железнодорожном транзите стал преобладать экспорт, который на 90% состоит из пиломатериалов, вывезенных из Сибири. В последние годы также увеличивается доля экспортируемых через Наушки в Китай нефтепродуктов.

Находка и Владивосток являются морскими портами, расположенными в Приморском крае. Забайкальск – железнодорожный пункт пропуска, находящийся на границе с Маньчжурией.

Основными депо сдачи грузов являются китайские порты: Тайцан, Шанхай, Циндао, Чэнду, Сиань, Тяньцзинь.

Сухопутные станции, пограничные переходы и морские порты представлены на рисунке 6.

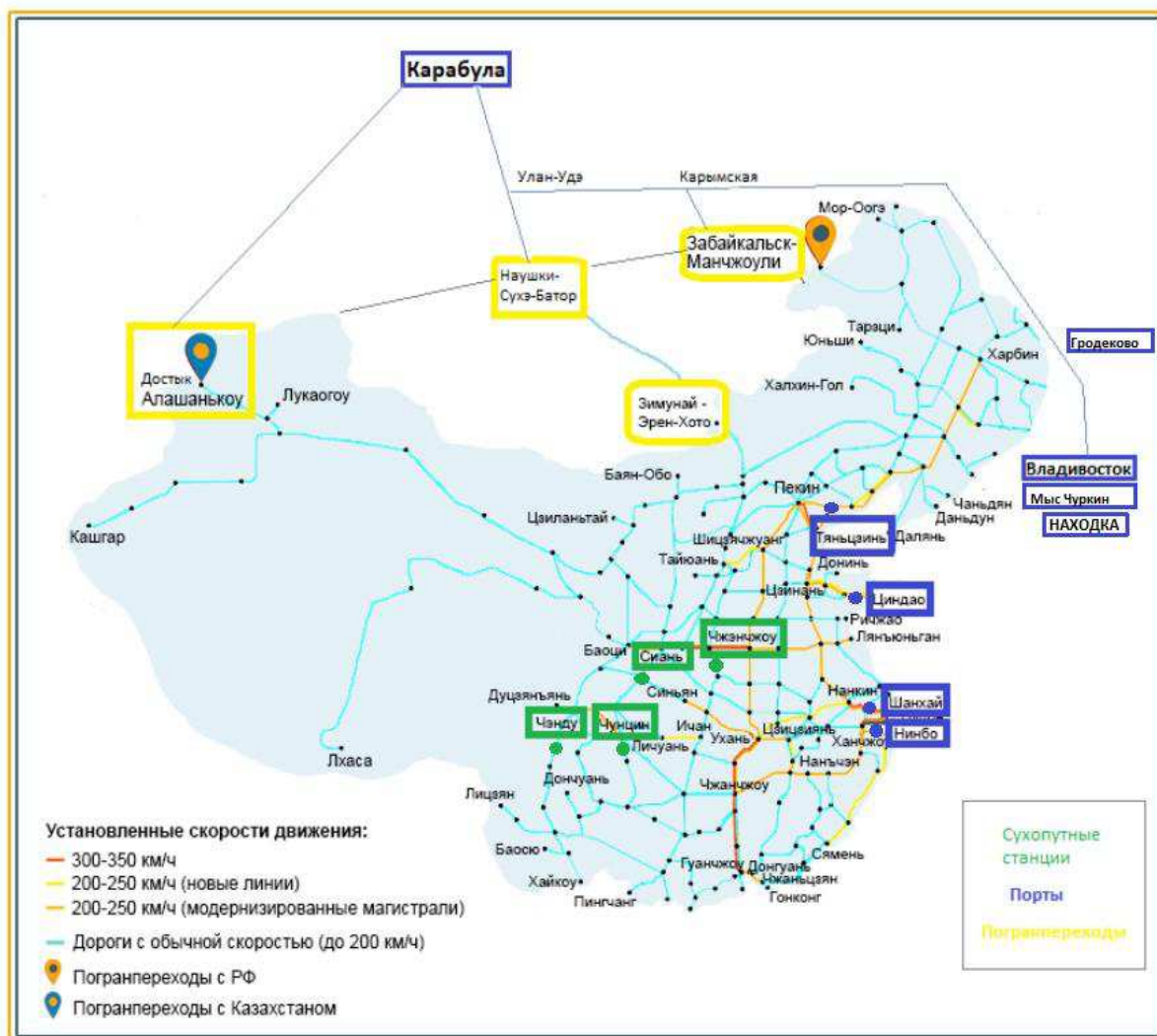


Рисунок 6 – Карта пограничных переходов, сухопутных станций и морских портов

В предыдущем году наблюдался значительный рост объема потока крупнотоннажных контейнеров. Так, за 2020 год общее число обработанных контейнеров составило 11897. Динамика контейнеропотока представлена на рисунке 7.

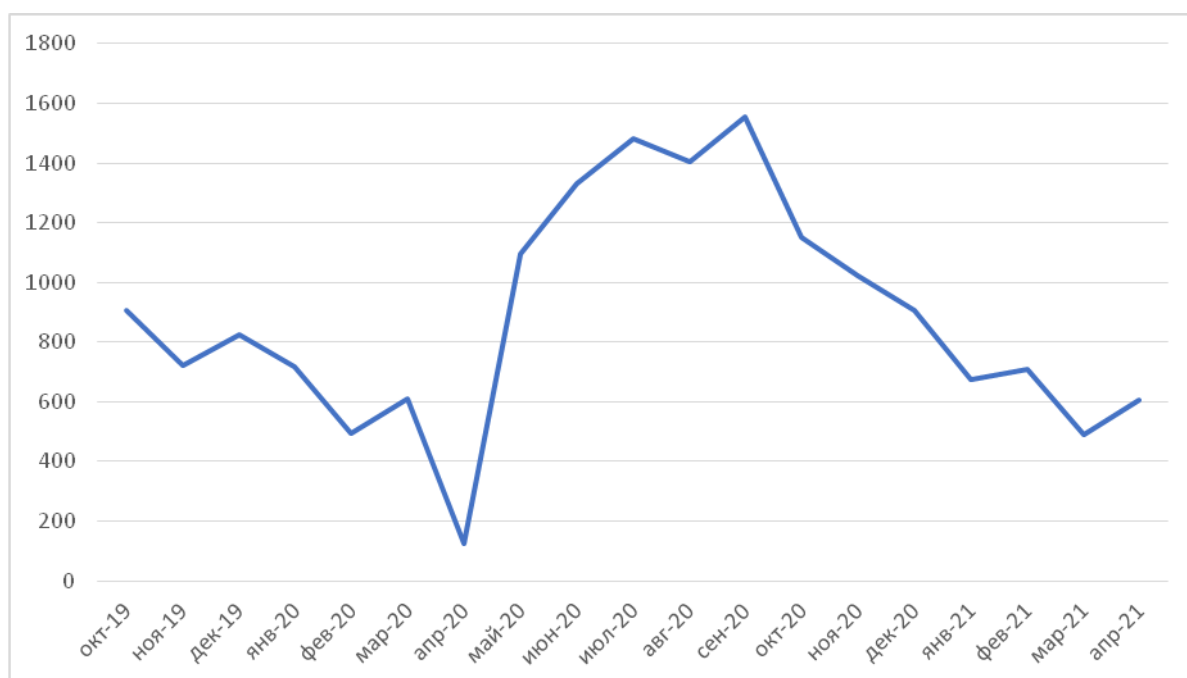


Рисунок 7 - Динамика контейнеропотока с октября 2019 г. по апрель 2021 г.

Финансовое состояние предприятия представляет собой движение денежных средств, которые обуславливают производство продукции или оказание услуг предприятием [26]. Под финансовым состоянием понимается способность предприятия осуществлять финансирование своей деятельности.

Оценка финансового состояния предприятия является ключевой характеристикой его деятельности. Анализ финансового состояния помогает спрогнозировать и улучшить позиции предприятия на рынке. От финансового состояния предприятия зависит степень его экономической привлекательности для акционеров, инвесторов, поставщиков, клиентов, банков, которые могут сравнить финансовое состояние данного предприятия с другими.

Чем выше финансовая устойчивость предприятия, тем более оно независимо от изменения рыночной конъюнктуры, и тем меньше риск оказаться банкротом [27].

Компания ООО «Кройл» на протяжении долгих лет работы демонстрировала хорошие финансовые результаты и устойчивое положение на рынке.

Из динамики выручки и чистой прибыли с 2013 по 2020 гг. на рисунке 8 видно, что выручка компании ООО «Кройл» выросла более чем в 2 раза. Рост выручки говорит о росте объемов производства и о расширении предприятия. Также наблюдается рост чистой прибыли, что говорит об улучшении качества оказываемых предприятием услуг. Своевременное решение о репрофилировании предприятия на транспортно-экспедиторскую деятельность позволило ООО «Кройл» занять новую нишу на рынке и успешно в ней развиваться.



Рисунок 8 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Кройл»

Для того, чтобы проанализировать и оценить финансовое состояние ООО «Кройл», необходимо провести вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса.

Бухгалтерский баланс представляет собой свод информации о стоимости имущества предприятия и обязательствах организации, представленный в виде таблицы. Баланс состоит из двух разделов: активы и пассивы. Бухгалтерский баланс является важнейшей формой отчетности, которая говорит о финансовом



состоянии предприятия. По бухгалтерскому балансу можно определить, каким имуществом владеет предприятия и есть ли у него обязательства.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса (временной) – это сравнение всех позиций отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном измерении [28]. Такой анализ помогает наблюдать за динамикой каждого показателя (т.е. уменьшение или увеличение во времени).

Бухгалтерский баланс ООО «Кройл» представлен в приложении А.

Таблица 3 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Кройл» (в млн. руб.)

Активы/Пассивы	На 31.12.202	На 31.12.201	На 31.12.201	Отклонение			Темп роста, %		
				2020/2019	2019/2018	2020/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2018
<b>I. Внеоборотные активы</b>									
Итого по разделу 1	479,7	365,1	182,6	114,6	182,5	297,1	131,4	199,9	262,7
<b>II. Оборотные активы</b>									
Итого по разделу 2	1544,4	1395,3	1456,6	149,1	-61,3	87,8	110,7	95,8	106,0
БАЛАНС	2024,1	1760,4	1639,1	263,7	121,3	385	115,0	107,4	123,5
<b>III. Капиталы и резервы</b>									
Итого по разделу 3	340,1	273,3	237,6	66,8	35,7	102,5	124,4	115,0	143,1
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>									
Итого по разделу 4	0	0	0	0	0	0	–	–	–
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>									
Итого по разделу 5	1684,0	1487,1	1401,5	196,9	85,6	282,5	113,2	106,1	120,2
БАЛАНС	2024,1	1760,4	1639,1	263,7	121,3	385,0	115,0	107,4	123,5

Исходя из таблицы 3 мы видим, что валюта баланса по сравнению с 2019 годом выросла на 15 %, что является положительной тенденцией. Во внеоборотных активах наблюдается существенный рост на 31,4%, что связано с увеличением доли основных средств на предприятии, это говорит о том, что терминал обеспечен необходимым для работы оборудованием, сооружениями, зданиями и транспортом. Увеличение показателя свидетельствует о расширении предприятия. В оборотных активах наблюдается прирост на 10,7% за счет роста запасов. Увеличение оборотных активов говорит о том, что предприятие работает успешно и выручка стабильна. Также заметен небольшой прирост дебиторской задолженности, что говорит о том, что компания предоставляет своим клиентам отсрочку платежей. Для того, чтобы дебиторская задолженность не превращалась в просроченную дебиторскую задолженность, компании необходимо провести работу с каждым клиентом. Наблюдается существенный прирост собственного капитала на 24,4% за счет роста нераспределенной прибыли. Рост нераспределенной прибыли означает, что полученная за отчетный период прибыль остается в обороте предприятия, тем самым увеличивая количество ресурсов, т.е. предприятие работает результативно. Наблюдается прирост краткосрочных обязательств на 13 % за счет роста заемных обязательств. Такой рост может говорить об увеличении масштабов операций предприятия. Однако отсутствие долгосрочных обязательств в структуре баланса может стать причиной потери финансовой устойчивости, так как краткосрочные обязательства обладают высокой степенью риска.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса (структурный) – это определение структуры итоговых финансовых показателей. Вертикальный анализ помогает определить влияние каждой позиции отчетности на итоговый результат в целом. Такой анализ может показать, из-за чего могли произойти изменения в платежеспособности предприятия. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Кройл» (в % к балансу)

Активы	На 31.12.2020	На 31.12.2019	На 31.12.2018	Отклонение		
				2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
I. Внеоборотные активы						
Итого по разделу 1	23,7	20,7	11,2	3	9,5	12,5
II. Оборотные активы						
Итого по разделу 2	76,3	79,3	89,0	-3	-9,7	-12,7
БАЛАНС	100%	100%	100%			
Пассивы						
III. Капиталы и резервы						
Итого по разделу 3	16,8	15,5	14,5	1,3	1,0	2,3
IV. Долгосрочные обязательства						
Итого по разделу 4	0	0	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства						
Итого по разделу 5	83,2	84,5	85,5	-1,3	-1	-2,3
БАЛАНС	100%	100%	100%			

Доля внеоборотных активов в валюте баланса составляет 23,7%, а доля оборотных активов составила 76,3%. Такое соотношение обусловлено спецификой транспортного предприятия. Доля оборотных активов велика преимущественно за счет дебиторской задолженности клиентов. Однако в сравнении с 2018 годом, доля внеоборотных активов выросла более чем в 2 раза, что свидетельствует о приобретении предприятием дорогостоящего транспорта с целью осуществления погрузочно-разгрузочных работ на терминале. Уменьшение удельного веса оборотных активов по сравнению с 2019 годом говорит о более медленной оборачиваемости средств организации. Доля собственного капитала в общей величине капитала составляет 16,8%, а

краткосрочных обязательств – 83,2%. Преимущественное преобладание краткосрочных заимствований повышает риск утраты финансовой устойчивости.

Структура бухгалтерского баланса ООО «Кройл» представлена ниже. Доля внеоборотных и оборотных активов представлена на рисунке 9.

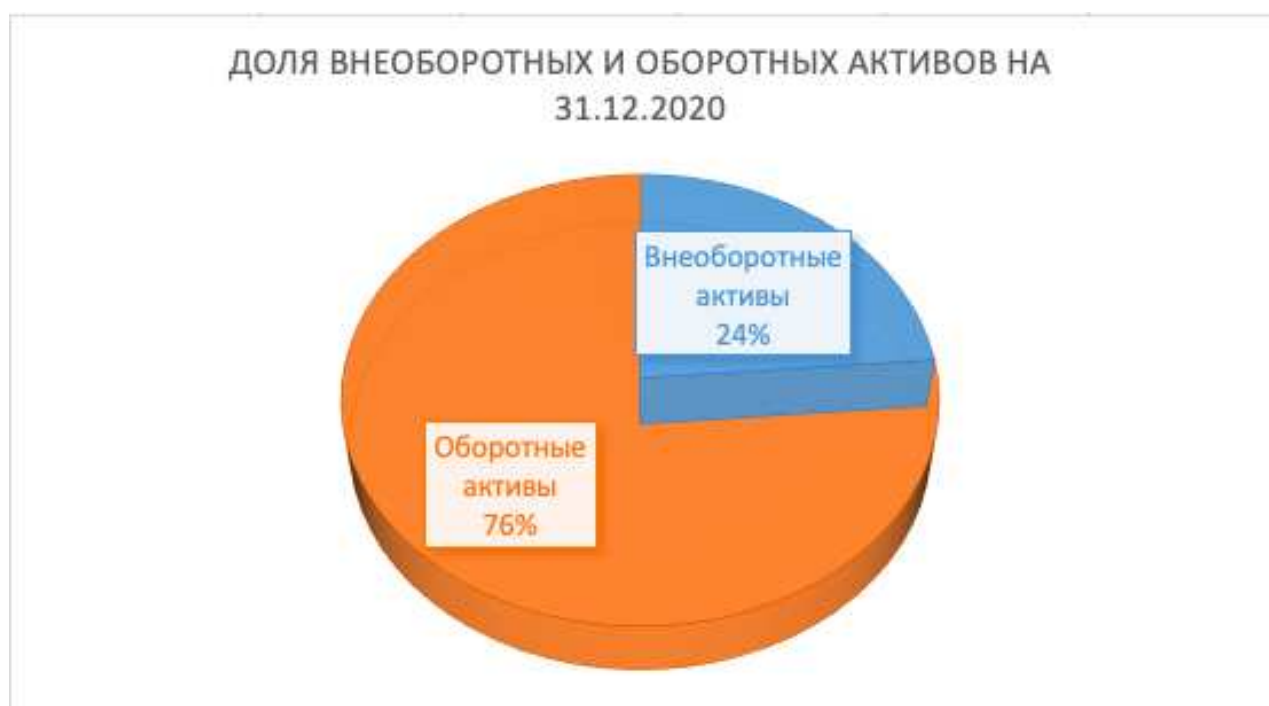


Рисунок 9 – Доля внеоборотных и оборотных активов ООО «Кройл» на 31.12.2020

Доля капитала и краткосрочных обязательств представлена на рисунке 10.

### ДОЛЯ КАПИТАЛА И КО НА 31.12.2020

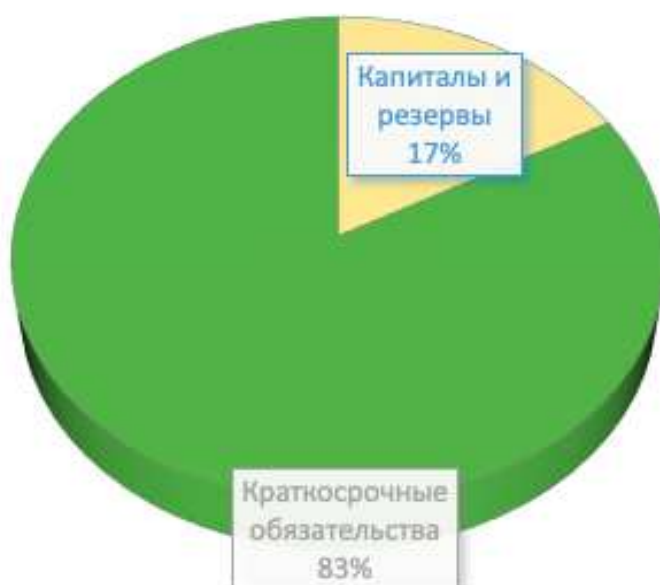


Рисунок 10 – Доля капитала и краткосрочных обязательств ООО «Кройл» на 31.12.2020

Также для анализа и оценки финансового состояния ООО «Кройл» необходимо ознакомиться с отчетом о финансовых результатах предприятия.

Отчет о финансовых результатах – это обязательная форма №2 бухгалтерской отчетности в РФ, характеризующая финансовые результаты предприятия за отчетный период и содержащая данные о доходах и расходах.

Отчет о финансовых результатах компании ООО «Кройл» представлен в приложении Б.

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах представлен в приложении В.

В целом, все показатели за 2020 год заметно отличаются от показателей за два предыдущих отчетных года. Это связано с тем, что за это время предприятие ООО «Кройл» усилило свои позиции на рынке. Более того, это связано с диверсификацией деятельности предприятия и выделением логистического отдела. Чистая прибыль предприятия выросла на 87,1% по сравнению с 2019 годом. Увеличение чистой прибыли говорит о росте продаж

предприятия, снижении себестоимости, о повышении качества предоставляемых услуг и выполняемых работ, а также о грамотном использовании площадей терминала и оборудования. Такая динамика показателей говорит об успешном развитии предприятия.

Рассчитаем стоимость чистых активов ООО «Кройл». Чистые активы - это собственные средства компании, которые останутся после того, как она рассчитается со всеми кредиторами. То есть это разница между активами компании и ее обязательствами. Чистые активы ООО «Кройл» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Чистые активы ООО «Кройл» (млн. руб.)

Показатель	31.12.2019	31.12.2020
Чистые активы на 31 декабря отчетного года	340,1	273,3

В международной практике показатель чистых активов является ключевым показателем успешной деятельности любого коммерческого предприятия. Рост чистых активов говорит о преумножении собственных средств в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия и о повышении его стоимости. Величина чистых активов значительно больше размера уставного капитала, а значит обеспечивает постоянный прирост собственных средств.

На основе анализа основных форм отчетности ООО «Кройл», можно сделать выводы о финансовом состоянии предприятия. Перепрофилирование компании позволило успешно развиваться в новом сегменте. Руководителем предприятия было принято решение о выборе приоритетного направления, а именно транспортно-экспедиторской деятельности. Создание логистического отдела в г. Красноярск, строительство контейнерного терминала на станции Карабула Богучанского района, строительство двух собственных ЖД путей,

приобретение новых погрузчиков, кранов и прочего оборудования послужили улучшению финансовых показателей и стабильному росту и развитию предприятия.

## 2.2 Характеристика экспедиторской деятельности ООО «Кройл»

Логистическая система предприятия представляет собой сложную организационно - завершенную экономическую систему, состоящую из подсистем, связанных в процессе управления финансовым, материальным и информационным потоками [29].

Понятие материального потока является ключевым в логистической системе предприятия. Материальные потоки образуются в результате складирования, транспортировки и других материальных операций. Материальный поток представляет собой вещественную форму грузов, находящихся в состоянии движения от производителей до конечных потребителей [30]. Согласно рисунку 11 движение материальных потоков ООО «Кройл» выглядит следующим образом:

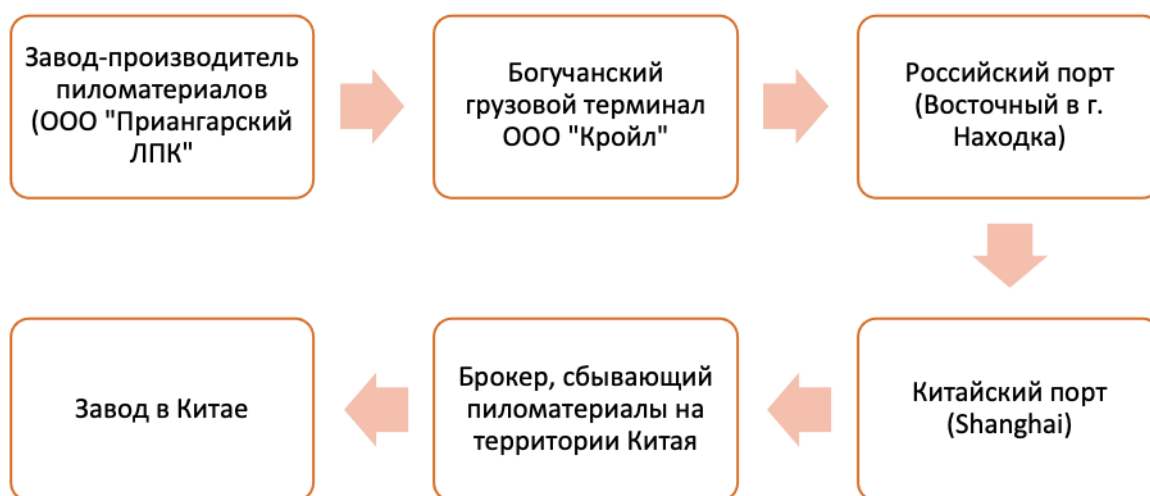


Рисунок 11 – Движение материального потока ООО «Кройл»

Информационный поток есть совокупность необходимых для управления логистическими операциями сообщений, циркулирующих в логистической системе предприятия, а также между логистической системой и внешней средой [32]. Движение информационного потока представлено на рисунке 12.



Рисунок 12 – Движение информационного потока ООО «Кройл»

Финансовый поток представляет собой направленное движение денежных средств в логистической системе, необходимое для обеспечения материальных и информационных потоков [31]. Финансовые потоки возникают при: привлечении денежных средств из источников финансирования, возмещении логистических затрат, а также возмещении за оказанные услуги участникам логистической цепи. Главной задачей управления финансовыми потоками является своевременное обеспечение необходимыми объемами источников финансирования. Движение финансовых потоков ООО «Кройл» представлено на рисунке 13.





Рисунок 13 – Движение финансового потока ООО «Кройл»

Рассмотрев материальный, информационный и финансовый потоки транспортно- экспедиторской компании ООО «Кройл», можно сделать вывод о том, что она является 3PL- оператором.

Логистика требует у предприятий наличие достаточного количества ресурсов, позволяющих организовывать цепочку доставки грузов. К сожалению, не все предприятия располагают возможностью держать собственный автопарк, арендовать или владеть складами, организовывать погрузочно-разгрузочные работы. Именно поэтому 3PL - логистика является оптимальным решением проблемы. Такие компании берут на себя полный спектр услуг по доставке груза от клиента до конечного потребителя.

3PL – логистика (third party logistics) является «логистикой третьего поколения». 3PL – операторы оказывают клиентам полный спектр услуг, включающих хранение груза, перевозки, упаковки, перегрузки, маркировки и так далее [33]. Такие компании являются уникальными, так как они редко привлекают подрядчиков, все работы выполняют самостоятельно, гарантируя высокое качество предоставляемых услуг, выгодные тарифы и быстрые сроки.

Главным требованием к 3PL - операторам является наличие собственного терминала, мощного автопарка и складов для хранения грузов. На терминале должны работать специалисты в области транспортной логистики. На сегодняшний день на Богучанском терминале работает около 50 сотрудников, возглавляемых двумя управляющими.

Также особенностью 3PL-операторов является наличие в штате узких специалистов, таких как бухгалтер, финансисты, юристы и так далее, что гарантирует избежание ошибок во всех процессах. В целом, работа компании ООО «Кройл» сконцентрирована по трем отделам: отдел договоров, отдел оперативного управления и отдел, занимающийся работой с документами.

3PL – операторы должны обладать достаточным техническим оснащением и развитой инфраструктурой. Данное требование к ТЭК является гарантией, что процесс доставки грузов будет организован быстро, эффективно и с минимальными рисками. 3PL - оператор должен обладать:

- складским помещением классом «В» и выше. Большие площади и техническая оснащенность позволяют хранить груз до момента отправки в необходимых условиях;

- мощным автопарком, состоящем из разных видов транспорта (автокраны, ричстакеры KALMAR, вилочные погрузчики, машины и т.д.);

- помещениями для хранения грузов до момента перегрузки с одного транспорта на другой при смешанных перевозках;

- разветвленной транспортной сетью.

ООО «Кройл» отправляет грузы всеми видами транспорта, а также осуществляет мультимодальные перевозки. ТЭК оперирует такими видами транспорта, как:

- автомобильный;
- железнодорожный;
- морской.

Сегодня на Богучанском терминале находится около 800 контейнеров. Однако ООО «Кройл» не является собственником контейнеров: компания берет контейнеры в пользование.

На сегодняшний день предоставление контейнеров в пользование отправителю грузов является общепринятой практикой. Такая схема выгодна как собственникам контейнеров, так и грузоотправителю. Грузоотправитель заинтересован в аренде контейнеров под конкретные перевозки, позволяющей не тратить денежные средства на приобретение и содержание контейнеров. Главным преимуществом контейнеров в пользование для ООО «Кройл» является то, что собственники контейнеров самостоятельно несут расходы на приобретение, содержание и ремонт. Оплачивая арендные платежи, ООО «Кройл» получает исправные контейнеры требуемого типа и размера.

Для грузоперевозок пиломатериалов ООО «Кройл» использует стандартные 40 – футовые контейнеры, которые имеют следующие технические характеристики:

- внешние габаритные размеры: 12,19\*2,44\*2,59 метров;
- внутренние габаритные размеры: 12\*2,33\*2,35 метров;
- размеры дверного проема: 2,34\*2,28 метров;
- внутренний объем (вместимость): 66 куб. м.;
- максимальная нагрузка (грузоподъемность): до 30 тонн.;
- масса контейнера нетто: 3,9 тонн.

Для перевозки пеллетов (топливных гранул) ООО «Кройл» использует стандартные 20 – футовые контейнеры, которые имеют следующие характеристики:

- внешние габаритные размеры: 6,06\*2,44\*2,59 метров;
- внутренние габаритные размеры: 5,9\*2,33\*2,35 метров;
- размеры дверного проема: 2,34\*2,28 метров;
- внутренний объем (вместимость): 33,2 куб. м.;
- максимальная нагрузка (грузоподъемность): до 30 тонн.;
- масса контейнера нетто: 2,25 тонн.

Габариты 20 и 40 – футовых контейнеров представлены в приложении Г.

Собственниками контейнеров являются такие компании, как ТрансКонтейнер, Евросиб, Юстар, Бизнес Актив. Расчет с собственниками контейнеров за пользование происходит по постоплатной системе. Расчет с компанией ТрансКонтейнер происходит по предоплате.

### **2.3 Формирование затрат на транспортно-экспедиторские услуги**

Основным экономическим принципом деятельности транспортно-экспедиторского предприятия является повышение его экономической эффективности, то есть преобладание доходов предприятия над затратами на производство транспортной продукции [17].

Расходы транспортно-экспедиторского предприятия являются противоположной категорией доходов и представляют собой все выплаты, которые осуществляет предприятие в процессе его производственно-хозяйственной деятельности.

Расходы есть документально подтвержденные затраты транспортно-экспедиторского предприятия, которые были понесены с целью получения доходов от производства транспортной продукции [34].

На рисунке 14 все расходы транспортно-экспедиторского предприятия подразделяются на 4 категории:

- расходы по обычным видам деятельности;
- операционные расходы;
- внереализационные расходы;
- чрезвычайные расходы.

Говоря о затратах, следует отметить 3 важных принципа:

1. Затраты предприятия отражают, сколько ресурсов было израсходовано при производстве транспортной продукции и реализации услуг;

2. Объем ресурсов, использованных при производстве, может быть исчислен как в натуральных, так и в денежных единицах, однако для удобства учета затрат используются только денежные единицы;

3. Затраты всегда соотносятся с целями и задачами транспортно-экспедиторского предприятия, то есть затраты рассчитываются по основным функциям производства как в целом по предприятию, так и по подразделениям.

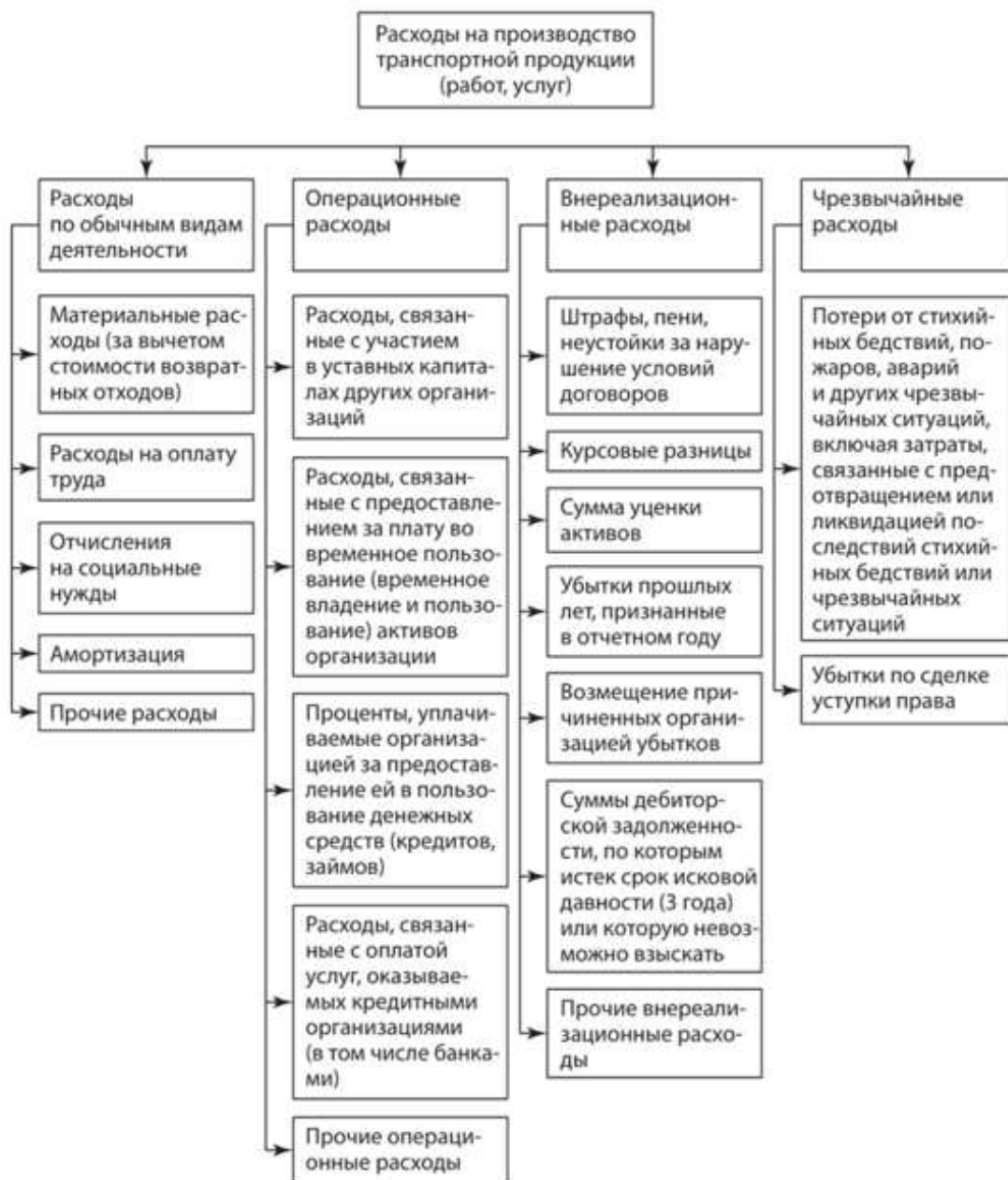


Рисунок 14 – Структура расходов транспортного предприятия

Существует разница между затратами и расходами. Затраты, в отличие от расходов, отражаются в момент производства транспортной продукции, а расходы – в момент платежа. Однако все расходы по обычным видам деятельности превращаются в затраты [34]. Разницу между затратами и расходами можно увидеть на рисунке 15.

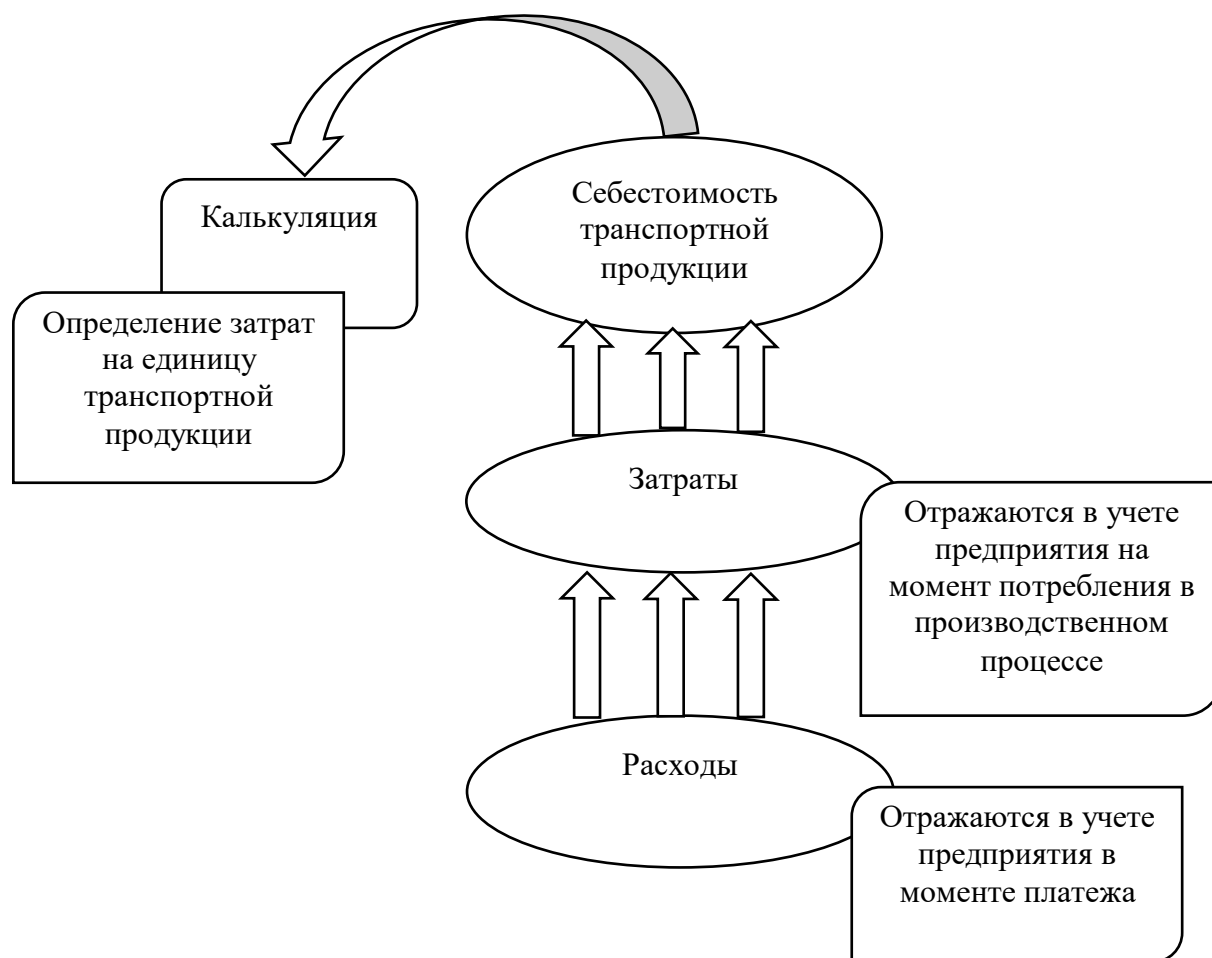


Рисунок 15 – Отличие расходов от затрат

В соответствии с рисунком 16 затраты по основным видам деятельности транспортно-экспедиторского предприятия классифицируются по следующим признакам:

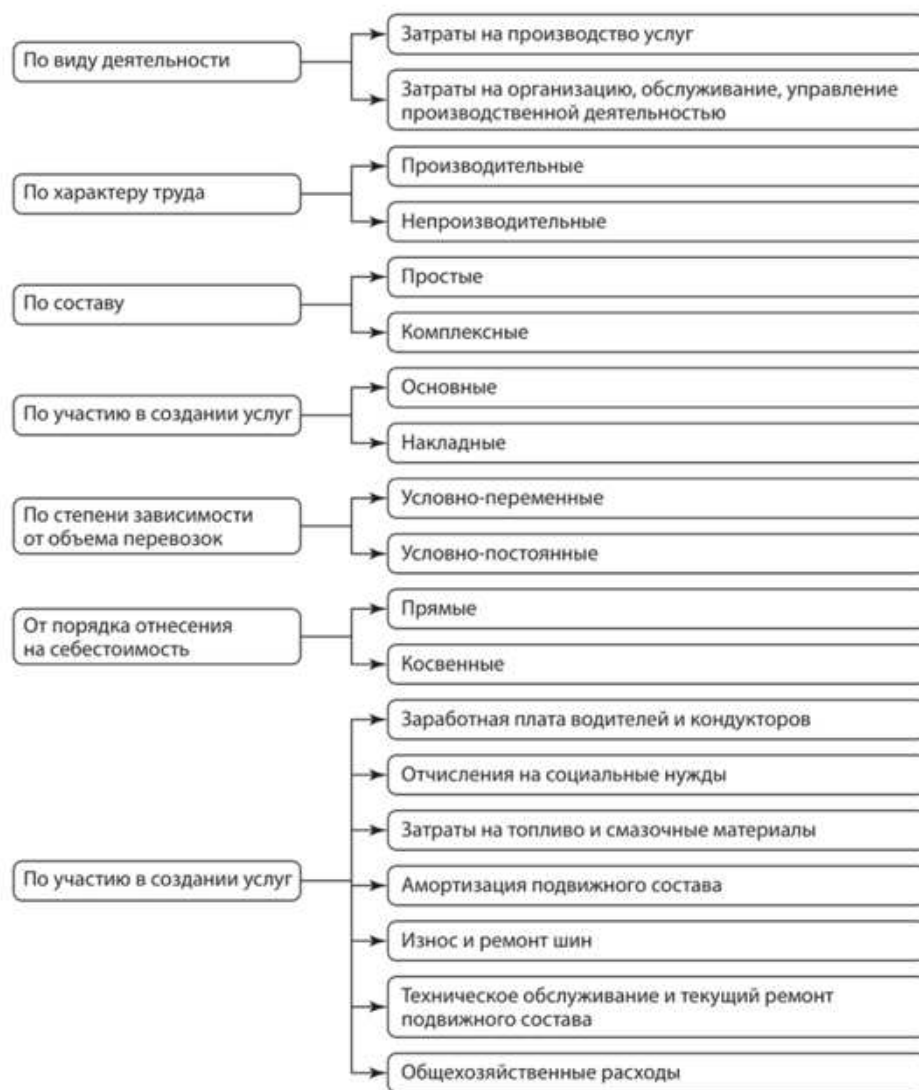


Рисунок 16 – Классификация затрат на транспортном предприятии

Так как нас интересуют затраты, которые составляют себестоимость транспортной продукции, следует рассмотреть классификацию затрат по порядку отнесения на себестоимость.

Классификация затрат по порядку отнесения на себестоимость транспортной продукции подразумевает деление расходов по обычным видам деятельности на прямые и косвенные.

Прямые расходы – это расходы предприятия, которые непосредственно включаются в себестоимость транспортной продукции, но признаются только тогда, когда транспортная продукция реализуется. Косвенные расходы, наоборот, признаются в момент осуществления.

Учитывая специфику деятельности транспортно-экспедиторского предприятия, прямые расходы ООО «Кройл» распределяются по 2 направлениям деятельности:

- расходы по направлению деятельности: транспортная экспедиция;
- расходы по направлению деятельности: обработка контейнеров.

Терминальная обработка контейнеров является сложным, многоуровневым процессом, который играет огромную роль в процессе грузоперевозок. Терминальная обработка контейнеров предполагает процесс приемки и отправки контейнеров, организацию хранения и осмотр целостности, погрузочно-разгрузочные работы, а также загрузку порожних контейнеров. От данного процесса зависит не только сохранность груза, но и то, но и его дальнейшее передвижение [35].

Транспортная экспедиция включает в себя услуги по организации перевозки грузов от грузоотправителя к грузополучателю, а также их сопровождению.

Прямые расходы на транспортную экспедицию относятся на отправленные транспортно-экспедиторской компанией контейнеры, в то время как прямые расходы на обработку контейнеров - на затаренные контейнеры. Количество отгруженных контейнеров в 2020-2021 гг. представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Количество отгруженных контейнеров за 2020-2021 гг.

	2020 год		
	КРОЙЛ	КЛИЕНТЫ	ОБЩЕЕ
Январь	440	306	746
Февраль	263	251	514
Март	551	65	616
Апрель	1026	130	1156
Май	972	130	1102
Июнь	976	369	1345
Июль	1144	347	1491



Окончание таблицы 6

	2020 год		
	КРОЙЛ	КЛИЕНТЫ	ОБЩЕЕ
Август	1031	375	1406
Сентябрь	1331	225	1556
Октябрь	936	255	1191
Ноябрь	725	296	1021
Декабрь	728	213	941
	2021 год		
Январь	556	121	677
Февраль	710	0	710
Март	490	0	490
Апрель	605	0	605

Количество затаренных контейнеров в 2020-2021 гг. представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Количество затаренных контейнеров за 2020-2021 гг.

	2020 год		
	КРОЙЛ	КЛИЕНТЫ	ОБЩЕЕ
Январь	491	244	735
Февраль	259	188	447
Март	714	62	776
Апрель	915	124	1039
Май	1008	108	1116
Июнь	991	148	1139
Июль	1166	116	1282
Август	1172	154	1326
Сентябрь	1186	62	1248
Октябрь	935	62	997
Ноябрь	938	51	989
Декабрь	803	0	803
	2021 год		
Январь	623	0	623
Февраль	566	0	566
Март	648	0	648
Апрель	587	0	587

Расходы по направлению деятельности: транспортная экспедиция представлены в приложении Е.

Расходы по направлению деятельности: обработка контейнеров представлены в приложении Ж.

Для того, чтобы посчитать прямые расходы на 1 отправленный контейнер, нам необходима следующая формула (2):

$ПР = ПРЭ / \text{количество отправленных контейнеров} + ПРО / \text{количество затаренных контейнеров}, (2)$

где:

ПР – это прямые расходы на 1 отправленный контейнер;

ПРЭ – это прямые расходы на экспедицию;

ПРО – это прямые расходы на обработку контейнеров.

Рассчитаем прямые расходы на 1 отправленный контейнер по месяцам за 2021 год:

$ПР (\text{январь}) = 57444735/677 + 6202124/623 = 84851,89 + 9955,26 = 94807,15$   
руб

$ПР (\text{февраль}) = 100531570/710 + 8650133/566 = 141593,76 + 15282,92 = 156876,68$  руб

$ПР (\text{март}) = 86744633/490 + 5455356/648 = 177029,86 + 8418,76 = 185448,62$  руб

$ПР (\text{апрель}) = 90770575/605 + 8695414/587 = 150034,01 + 1481,29 = 151515,3$   
руб

Себестоимость транспортной продукции – это денежное выражение затрат предприятия, приходящихся на производство и реализацию единицы транспортной услуги [43]. Себестоимость транспортной услуги является стоимостной оценкой всех использованных ресурсов в процессе производства. Так как в процессе производства используется не только живой труд, но и овеществленный, то в состав себестоимости одной транспортной услуги входит не только оплата труда персонала, чей труд приходится на единицу услуги, но и стоимость топлива, электроэнергии, материалов, сырья, оборудования, амортизационные отчисления и так далее [52].

Себестоимость можно рассматривать в виде общей суммы всех текущих издержек предприятия и в виде издержек, отнесенных на единицу транспортной услуги, то есть удельная себестоимость [33].

Продукцией транспортных предприятий является перевозка. Компания ООО «Кройл» осуществляет перевозку грузов железнодорожным и морским транспортом, поэтому видами продукции будут грузовые и морские грузоперевозки. Себестоимость рассчитывается как деление расходов, отнесенных на определенный вид продукции, на кол-во единиц этого вида продукции [55].

Себестоимость ЖД перевозок зависит от объема грузоперевозок, дальности перевозки, величины качественных показателей подвижного состава, типа используемых контейнеров, типа вагонов, операций перевозочного процесса и т.д., именно поэтому себестоимость грузоперевозок значительно колеблется.

Так как компания ООО «Кройл» является ЗРЛ – оператором, то учитывая специфику транспортно-экспедиторской деятельности, все логистические затраты раскрываются в комплексной ставке.

В комплексную ставку входят расходы по автодоставке, затраты на погрузочно-разгрузочные работы, стоимость предоставления вагона, стоимость предоставления контейнера, ЖД тариф, оформление фитосанитарного сертификата, расходы на использование погрузочного реквизита, а также комиссия экспедитора (вознаграждение). Также ставка может быть увеличена в случае возникновения штрафов и простоев.

Ставка на перевозку одной контейнерной партии пиломатериалов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Комплексная ставка на перевозку одной контейнерной партии пиломатериалов железнодорожным транспортом, руб.

Составляющие комплексной ставки	Сумма
Расходы по автодоставке от завода изготовителя до терминала ООО «Кройл»	11500
Погрузочно-разгрузочные работы	21000
Предоставление вагона, контейнера + ЖД тариф	183390,5
Вознаграждение экспедитора	19000
ИТОГО	234890,5

За апрель 2021 года компанией ООО «Кройл» было отправлено 605 контейнеров. Всего было выставлено клиентам по договорам ТЭО и услугам взвешивания 101015000 руб.

Расходы на оказание транспортно-экспедиционных услуг за апрель 2021 года отражены в приложении Г.

При осуществлении смешанных грузоперевозок с использованием морского транспорта к комплексной ставке добавляется ставка фрахта.

Морской фрахт является обусловленной договором платой за транзит груза. На цену фрахта влияют следующие факторы:

- длина маршрута;
- безопасность зон, через которые следует судно;
- прохождение судна через Босфорский или Панамский проливы, страны которых требуют большую плату;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- габариты груза;
- оплата различных пошлин, как внешнеэкономических, так и внутренних;
- затраты на топливо для судна;

– время года, в которое перевозится груз.

В морских перевозках существует такое понятие, как базовая ставка фрахта судна. Эта ставка зависит от длины маршрута и габаритов груза. Помимо базовой ставки фрахта, возможны такие затраты, как: затраты на документацию в портах, на терминальную обработку. Также возможны дополнительные траты в связи с удорожанием топлива.

Базовая ставка фрахта составляет 45000 рублей, агентские расходы в порту в среднем составляют 5600 рублей.

В комплексную ставку при смешанных грузоперевозках с использованием ЖД и морского транспорта входят: расходы по автодоставке, затраты на погрузочно-разгрузочные работы, стоимость предоставления вагона, стоимость предоставления контейнера, ЖД тариф, оформление фитосанитарного сертификата, расходы на использование погрузочного реквизита, морской фрахт, агентские расходы в порту, а также комиссия экспедитора (вознаграждение).

### **3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами в экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами**

В условиях высокой конкуренции предприятий, как на национальном, так и мировом уровне, возникает потребность в сокращении уровня затрат при сохранении высокого уровня качества производимой продукции и предоставляемых услуг [54].

Для большинства современных предприятий снижение уровня логистических затрат является одним из сильнейших рычагов влияния на расходную часть бюджета [42]. Особенно это касается транспортно-экспедиторских предприятий, где расходы на логистику составляют наибольшую долю совокупных расходов и формируют себестоимость транспортной продукции. Эффективная логистика способна повысить уровень рентабельности компании за счет снижения себестоимости транспортной продукции и сокращения расходов [44]. Международная практика показывает, что, в среднем, сокращение логистических издержек на 1% эквивалентно увеличению продаж на 10%.

Если компания располагает сложной многоуровневой логистической системой, то ей необходима оптимизация логистических затрат.

Оптимизация затрат – это непрерывные усилия компании, направленные на управление затратами и снижение уровня затрат при максимизации стоимости бизнеса [36].

Для проведения оптимизации логистических затрат, необходимо выделить ряд проблем компании, которые приводят к большим логистическим затратам.

Из-за пандемии коронавируса на границе с Китаем возникли заторы из российских грузовых поездов, в том числе с сибирскими пиломатериалами. С конца 2020 года по сегодняшний день Китай задерживает прием российских

экспортных грузов на сухопутных погранпереходах по эпидемиологическим причинам, в том числе из-за нехватки рабочего персонала на пограничных переходах. Представитель РЖД подтвердил ограничения приема грузов через пограничные переходы: Забайкальск – Маньчжурия и Наушки – Китай. В связи с этим, сокращение приема грузов приводит к скоплению груженых поездов в районе пограничных переходов. Очереди из десятков груженых поездов приводят к высоким финансовым потерям транспортно-экспедиторских предприятий. За данной проблемой стоят не только эпидемиологические факторы, но и политические. Жесткая позиция Китая на данный момент никак не регламентируется.

В связи с данными ограничениями, транспортно-экспедиторские предприятия испытывают проблемы отсутствия заявок на сухопутные пограничные переходы. Данные заявки подаются 15 числа предыдущего месяца. Например, если клиент желает отправить 62 контейнера пиломатериалов в Китай в июле, то заявка должна быть подана не позднее 15 июня. Из-за ограничений на погранпереходах, РЖД заметно сокращают количество согласованных с Китаем заявок на сухопутные погранпереходы. Так, если было подано 30 заявок, то могут быть одобрены всего 2 для данной транспортно-экспедиторской компании, при этом заявки согласовываются в равных долях на грузоотправителей.

Наиболее серьезной проблемой на сегодняшний день является проблема сверхнормативных простоев (СНП). Так как компания ООО «Кройл» берет контейнеры в пользование, то она вынуждена платить за сверхнормативное пользование собственникам оборудования, а это высокие внеплановые расходы. Так, при морских грузоперевозках ПАО «Трансконтейнер» устанавливает следующие нормы: в течение 30 календарных дней с даты прибытия контейнера в порт отправления, например порт Восточный, г. Находка, порожний контейнер должен быть сдан в депо. Это означает, что на все операции в порту, морскую перевозку, таможенные процедуры, а также доставку контейнера в пункт назначения, его выгрузку и возврат в депо у ООО

«Кройл» есть 30 календарных дней. Многомиллионные штрафы за сверхнормативное пользование контейнеров можно приравнять к упущенной выгоде транспортно-экспедиторского предприятия.

Примером такой проблемы может послужить недавняя ситуация с одним из клиентов ООО «Кройл»: весной 2021 года груженный пиломатериалами поезд стоял полтора месяца из-за отсутствия заявок на сухопутный пограничный переход. В итоге, компании ООО «Кройл» пришлось отправлять груз морской перевозкой.

Второй, не менее критичной проблемой, вызванной ограничениями Китая на прием грузовых поездов на сухопутных пограничных переходах, является уплата штрафов за брошенные поезда. Большинство поездов идут только на сухопутные пограничные переходы, а из-за того, что нет путей приёма, они вынуждены стоять месяцами. Один день простоя обходится компании ООО «Кройл» в 25000 рублей, следовательно месяц простоя обойдется компании в 750000 рублей.

Еще одной существенной проблемой является отсутствие в контейнерном парке универсальных контейнеров, предоставляемых собственниками. Универсальные контейнеры представляют из себя контейнеры, которые можно использовать как при ЖД перевозках, так и морских. Дело в том, что на сегодняшний день большинство грузов приходится отправлять смешанными перевозками: сначала ЖД, потом морскими. Универсальные контейнеры решают проблему своевременной доставки грузов, позволяют упростить процесс погрузочно-разгрузочных работ и осуществлять транспортировку на любой вид транспорта.

Не менее важная проблема - это проблема планирования подсыла. Дело в том, что компания ООО «Кройл» слишком поздно получает информацию о том, когда отправлять груз. Так, компания до 29 июня текущего месяца не знает, что грузить в следующем.

Заключительной проблемой является проблема отсутствия нитки графика на множестве терминалах, откуда идут порожние поезда на Богучанский



терминал, что создает дополнительные препятствия оперативной работе терминала и отправке поездов в Китай.

На основе ряда актуальных для транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Кройл» проблем, возможно выделить ряд рекомендаций по оптимизации логистической системы предприятия и снижению логистических затрат, которые формируют себестоимость транспортной продукции. Все предложенные мероприятия направлены на сведение штрафов за брошенные поезда, простои и сверхнормативное пользование контейнеров до нуля.

1. Оптимизация процесса планирования подсылов с учетом выбора транспорта.

Для внедрения данного мероприятия необходимо:

- логистам компании ООО «Кройл» разработать график подсыла поездов, который будет составляться каждый месяц;
- утвердить разработанный график подсыла с директором по логистике и внедрить в деятельность отдела;
- делать корректировку в графике раз в неделю в зависимости от согласования заявок на сухопутный пограничный переход;
- согласовывать все корректировки в графике с РЖД.

Данные мероприятия позволят оперативно планировать отправку контейнерных поездов и выбирать, каким транспортом перевозить груз в зависимости от наличия заявок на сухопутный погранпереход: железнодорожным через сухопутную границу либо осуществлять смешанную грузоперевозку через морские порты (ЖД + морской транспорт);

2. Оптимизация контейнерного парка компании ООО «Кройл».

Для оптимизации контейнерного парка необходимо:

- логистическому отделу компании рассчитать, какое количество универсальных контейнеров необходимо для своевременной отправки грузов любым видом транспорта с учетом количества заявок на грузоперевозки;
- согласовать инициативу о приобретении универсальных контейнеров с генеральным директором компании и бухгалтерией;

– коммерческому директору компании либо директору ООО «Кройл» подписать договор с ПАО «ТрансКонтейнер» на приобретение в пользование универсальных контейнеров, оговорить стоимость аренды оборудования.

Данные мероприятия позволят расширить контейнерный парк ООО «Кройл». Универсальные контейнеры позволяют отправлять пиломатериалы морским транспортом в случае, если отправка через сухопутные пограничные переходы невозможна из-за вышеперечисленных проблем с приемом груза в Китае;

3. Оптимизация процесса управления сверхнормативным использованием контейнеров и простоями.

Для решения проблемы простоев и сверхнормативного пользования контейнерами, необходимо:

– логистическому отделу компании ООО «Кройл» разработать график-таблицу для учета простоев контейнеров, в котором будет отражаться маршрут следования контейнеров и, следовательно, места, в которых возникают простои, а также время;

– директору по логистике утвердить разработанный график-таблицу;

– после обнаружения, на каких этапах следования контейнерного поезда возникают простои, выявить причину их возникновения путем своевременного информационного обмена с терминалом «Карабула», РЖД и сухопутными пограничными переходами;

– юристу компании разработать приказ, который будет регулировать функциональные обязанности подразделений компании и сотрудников по работе с простоями и их устранению;

– данный приказ должен быть утвержден директором предприятия и внесен в реестр;

– юристу компании совместно с отделом логистики разработать дополнительное соглашение к договору транспортной экспедиции, которое регулировало бы зоны ответственности за возникновение простоев на маршруте и сверхнормативного пользования контейнеров;

– бухгалтерии компании заложить в ставку клиентам, которым ООО «Кройл» оказывает транспортно-экспедиторские услуги, среднюю стоимость простоя одного контейнера.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия можно считать эффективными, если они снизят уровень прямых расходов компании ООО «Кройл» на один отправленный контейнер не менее, чем на 3-5%.

Цель предложенных мероприятий - снижение уровня логистических затрат за счет сведения штрафов за брошенные поезда, простои и сверхнормативное пользование контейнеров до нуля.

За последние 4 месяца доля штрафов и пени в структуре прямых расходов по направлению: транспортная экспедиция была очень высокой. Так, в январе 2021 года доля штрафов составила больше 5%. В феврале 2021 года – 5%. В марте 2021 года – почти 9%, а в апреле 2021 года – 11%. Наблюдается заметный прирост расходов на штрафы и пени с января по апрель 2021 года, что негативно сказывается на стоимости транспортно-экспедиторских услуг. Величина штрафов, пени и РЖД простоев представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Величина штрафов, пени, РЖД простоев в прямых расходах по направлению: транспортная экспедиция, руб.

Наименование расходов	январь.21	февр.21	март.21	апр.21
РЖД простои, отстой контейнеров, задержка в пути	2 055 986	4 329 159	6 128 554	
Штрафы, пени	3 059 600	5 074 400	7 608 767	10 192 268
Всего расходов:	57 444 735	100 531 970	86 744 633	90 770 575

Так как расходы на уплату штрафов за брошенные поезда, сверхнормативное пользование контейнеров и простои являются прямыми расходами и входят в стоимость транспортно-экспедиторских услуг, необходимо свести уровень штрафов с до 0, прямые расходы на экспедицию заметно сократятся, тогда прямые расходы на 1 отправленный контейнер будут следующие:

$$\text{ПР (январь)} = 54385135/677 + 6202124/623 = 80332,55 + 9955,26 = 90287,81 \text{ руб (снижение на 5\%)}$$

$$\text{ПР (февраль)} = 95457570/710 + 8650133/566 = 134447,28 + 15282,92 = 149730,2 \text{ руб (снижение на 4,5\%)}$$

$$\text{ПР (март)} = 79135866/490 + 5455356/648 = 161501,77 + 8418,76 = 169920,53 \text{ руб (снижение на 8,4\%)}$$

$$\text{ПР (апрель)} = 805785307/605 + 8695414/587 = 133187,28 + 1481,29 = 134668,57 \text{ руб (снижение на 11\%)}$$

Доля РЖД простоев в структуре прямых расходов по направлению: транспортная экспедиция была также достаточно высокой. Так, в январе 2021 года доля простоев составила 3,6%. В феврале 2021 года – 4,3%. В марте 2021 года – 7%. Мы также можем наблюдать заметный прирост расходов на простои РЖД с января по март 2021 года, что негативно сказывается на стоимости транспортно-экспедиторских услуг.

Снизим расходы не только на штрафы, но и на простои РЖД до 0, тогда прямые расходы на 1 отправленный контейнер будут следующие:

$$\text{ПР (январь)} = 52329149/677 + 6202124/623 = 77295,64 + 9955,26 = 87250,9 \text{ руб (снижение на 8\%)}$$

$$\text{ПР (февраль)} = 91128411/710 + 8650133/566 = 128349,88 + 15282,92 = 143632,8 \text{ руб (снижение на 8,4\%)}$$

$$\text{ПР (март)} = 73007312/490 + 5455356/648 = 148994,5 + 8418,76 = 157413,27 \text{ руб (снижение на 15\%)}$$

$$\text{ПР (апрель)} = 80578307/605 + 8695414/587 = 133187,28 + 1481,29 = 134668,57 \text{ руб (снижение на 11\%)}$$

Таким образом, мы видим, что при успешном проведении мероприятий, направленных на снижение прямых расходов на штрафы и простои транспортно-экспедиторского предприятия до нулевых показателей, прямые расходы на 1 отправленный контейнер, формирующие себестоимость транспортно-экспедиторских услуг, сократятся на 5-11%. Тем самым, благодаря грамотному управлению логистическими затратами, предприятие сможет поддерживать конкурентоспособность на рынке сбыта и обеспечивать необходимый для развития уровень прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы – снижение логистических затрат в экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл».

Для достижения данной цели были выполнены следующие задачи:

- была проанализирована логистическая система транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Кройл»;
- определена роль логистических затрат в системе затрат предприятия;
- рассмотрены особенности формирования себестоимости транспортной продукции предприятия ООО «Кройл»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию управления затратами на транспортно-экспедиторском предприятии ООО «Кройл» с учетом сегодняшней экономическо-эпидемиологической ситуации;
- оценена эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления затратами.

Для разработки мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами предприятия, была проанализирована текущая деятельность и выделен ряд актуальных для компании ООО «Кройл» проблем.

В первой главе выпускной квалификационной работы были проанализированы теоретические основы управления логистическими издержками в экспедиторской деятельности с учетом как российского, так и международного опыта. Во второй главе были описаны основы экспедиторской деятельности компании ООО «Кройл». Была изучена логистическая система предприятия, а также были сформированы особенности формирования себестоимости транспортно-экспедиторских услуг. Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами и оценке эффективности предлагаемых мероприятий.

Экспедиторская деятельность является важным звеном в экономике, так как она охватывает большое число предприятий и поддерживает

взаимодействие производителей и потребителей товаров с предприятиями логистической инфраструктуры.

На сегодняшний день за границей более 80% всех транспортных перевозок осуществляются международными транспортно-экспедиторскими предприятиями. В России предприятия выбирают либо работу с транспортными компаниями напрямую, либо организацию хранения и перевозок грузов самостоятельно. Как результат, российские предприятия, вынужденные пользоваться транспортными услугами, сталкиваются с высоким уровнем логистических затрат. Так, показатель по стране достигает 20%, что снижает эффективность торговых операций.

Транспортно-экспедиторские компании выполняют роль посредников между экспортерами и импортерами, упрощая осуществление внешнеторговых операций. Услуги ТЭК распространяются не только на экспортно-импортные операции, но и на грузоперевозки по территории страны.

В современных условиях нестабильности внешней среды экономическое развитие транспортно-экспедиторского предприятия зависит от эффективного управления логистическими затратами и поисков путей оптимизации логистической системы.

ООО «Кройл» является крупнейшей в Красноярском крае транспортно-экспедиторской компанией, осуществляющей грузоперевозки и оказывающей услуги по экспедированию грузов. На сегодняшний день приоритетным направлением грузопотоков является Китай, также с недавних пор было открыто европейское направление. ООО «Кройл» предлагает своим клиентам высокий сервис, фиксированную ставку, и доставку грузов в минимальные сроки. Компания располагает своим терминалом на станции Карабула Богучанского района, масштабными площадями, складами для хранения грузов, собственным мощным автопарком, ЖД-путями, из которых 2 – собственные, большим штатом сотрудников и современными технологиями. Клиенты компании - крупнейшие в Красноярском крае производители пиломатериалов.

В связи с пандемией коронавируса, компания ООО «Кройл», как и многие другие транспортно-экспедиторские предприятия, столкнулась с рядом проблем из-за ограничений Китая на сухопутных пограничных переходах. Компания несет большие расходы, вызванные уплатой штрафов за простои и брошенные поезда. Для того, чтобы сохранять уровень конкурентоспособности и повышать экономическую эффективность предприятия, был предложен перечень мероприятий по совершенствованию управления затратами, который позволит ООО «Кройл» успешно развиваться, расширяться, сохранять уровень ставок, предлагаемых клиентам, избегать непредвиденных расходов, а также повышать уровень рентабельности.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Транспортно-экспедиционная деятельность [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/46173717.pdf>
2. Интермодальные перевозки [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nekgroup.com/services/intermodalnye/>
3. Что такое мультимодальные перевозки: виды и особенности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://vedinform.com/freight/container/multimodal.html#\\_8212](https://vedinform.com/freight/container/multimodal.html#_8212)
4. Транспортно-экспедиционная деятельность в России и проблемы регулирования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1463>
5. Классификация транспортно-экспедиционных услуг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.aviaplace.ru/transportno-ekspeditsionnoe-obsluzhivanie/klassifikatsiya-transportno-ekspeditsionnyih-uslug.html>
6. Логистические затраты и издержки, понятие логистических затрат и издержек – коммерческая логистика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://studme.org/145305/logistika/logisticheskie\\_zatraty\\_izderzhki](https://studme.org/145305/logistika/logisticheskie_zatraty_izderzhki)
7. Классификация затрат при построении логистических цепей доставки [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1194>
8. Методы анализа и оценки логистических затрат [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://ecsn.ru/files/pdf/201905/201905\\_151.pdf](https://ecsn.ru/files/pdf/201905/201905_151.pdf)
9. Анализ логистических издержек [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/11602-logisticheskie-izderjki>
10. Основные методы учета логистических затрат и механизмов их оптимизации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://reshebniki-online.com/node/27533>

11. Логистические издержки, классификация и анализ структуры логистических издержек – логистика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://studme.org/1061120714275/logistika/logisticheskie\\_izderzhki](https://studme.org/1061120714275/logistika/logisticheskie_izderzhki)
12. Как снизить затраты транспортной логистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://itob.ru/blog/kak-snizit-zatraty-transportnoy-logistiki/>
13. Организация транспортного и складского хозяйства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://mischenco-group.com/sklady-pri-transportnoy-organizacii/>
14. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. - 2-е издание/ [Пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера]. - Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. - 640с.
15. Козлов В.К., Царева Е.С. Экономическое содержание логистического потока: учет и анализ // Научно - аналитический журнал: Логистика и управление цепями поставок. – 2017. - № 3(80).
16. Лукинский, В.С. Логистика автомобильного транспорта: концепция, методы, модели. - Москва: Финансы и статистика, 2002. - 280 с.
17. Миротин, Л.Б. Современный инструментарий логистического управления: Учебник. - Москва: Экзамен, 2005. - 495 с.
18. Неруш, Ю.М. Логистика: учебник для вузов. - 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 495 с.
19. Транспортная логистика: учебник для транспортных вузов / Под общей редакцией Л.Б. Миротина. - Москва: "Экзамен", 2003.
20. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших и средних специальных учебных заведений. - 20-е издание. – Москва: ИВЦ «Маркетинг», 2012.
21. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин. – Москва: ТК Велби, издательство Проспект, 2007. – 443 с.
22. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учебное пособие / Алесинская Т.В. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.

23. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинского. - Санкт- Петербург: Питер, 2008. - 384 с.
24. Влияние пандемии на экспорт леса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ngs24.ru/text/economics/2021/03/19/69817937/>
25. Финансовое состояние предприятия и его анализ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/229/53263/>
26. Финансовое состояние предприятия: сущность и организация в современных условиях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/229/53263/>
27. Анализ структуры баланса (вертикальный и горизонтальный) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/analiz\\_balansa/analiz\\_balans/10-1-0-7](https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/analiz_balansa/analiz_balans/10-1-0-7)
28. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.science-education.ru%2Fru%2Farticle%2Fview%3Fid%3D1331628&cc\\_key=](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.science-education.ru%2Fru%2Farticle%2Fview%3Fid%3D1331628&cc_key=)
29. Материальные потоки в логистике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://трансавтоцистерна.рф/press-centr/stati/2792/33814/>
30. Финансовые потоки в транспортной логистике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/54404/>
31. Информационная логистика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.belstu.by%2FPortals%2F0%2Fuserfiles%2F101%2FLekciya-10--INFORMACIONNAYA-LOGISTIKA.docx&cc\\_key=](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.belstu.by%2FPortals%2F0%2Fuserfiles%2F101%2FLekciya-10--INFORMACIONNAYA-LOGISTIKA.docx&cc_key=)
32. Издержки транспортного предприятия. Себестоимость [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5734103/page:12/>
33. Себестоимость железнодорожных перевозок [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

[https://mobile.studbooks.net/2171663/ekonomika/sebestoimost\\_zheleznodorozhnyh\\_perevozok](https://mobile.studbooks.net/2171663/ekonomika/sebestoimost_zheleznodorozhnyh_perevozok)

34. Терминальная обработка контейнеров [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://morts.ru/terminalnaya-obrabotka-konteynerov/>

35. Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – Москва: Проспект, 2010. – 487 с.

36. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 503 с.

37. Сток, Д.Р. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, М. Ламберт Дуглас. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 806 с.

38. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.

39. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе: учебник / В.И. Сергеев. – Москва: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.

40. Сергеев, В.И. Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник / В.И. Сергеев, В.В. Дыбская. – Москва: ЭКСМО, 2014. – 944 с.

41. Родкина, Т.А. Информационная логистика / Т.А. Родкина. – Москва: Экзамен, 2001. – 288 с.

42. Алдакушева, А.Б. Логистика: учебное пособие для студентов, обучающихся по укрупненной группе направлений подготовки и специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» / А. Б. Алдакушева. - Москва: Прондо, 2016. – 201 с.

43. Соколов, В.К. Проблемы управления затратами в транспортно-логистических системах: Монография. - Санкт-Петербург: СПбГИЭА, 2011. – 124 с.

44. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и Ко, 2017. – 457 с.

45. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А.М. Гаджинский. – 21-е издание. – Москва: Дашков и Ко, 2013. – 420 с.
46. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - Москва: ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
47. Глушкова, Ю.О. Экономика и управление логистической системой предприятия: учебное пособие / Ю. О. Глушкова; Министерство образования и науки Рос. Федерации, Саратов. гос. техн. ун-т. - Саратов: СГТУ, 2015. – 54 с.
48. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – 2-е издание. – Москва: ТрансЛит, 2012. – 317 с.
49. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 660 с.
50. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: Амалфея, 2017. – 491 с.
51. Логистика для бакалавров : учебное пособие / [Арский А. А., Борщ В. В., Демин В. А. и др.] ; под общ. ред. Карповой С. В. ; Финансовый университет при Правительстве Рос. Федерации. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 139 с.
52. Логистика, инновации, менеджмент в современной бизнес-среде: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, 15 апреля 2015 года / [редкол.: В. Н. Клочков (отв. ред.) и др.]. - Саратов: КУБиК, 2015. – 137 с.
53. Стаханов, В.Н. Теоретические основы логистики / Стаханов В. Н., Украинцев В.Б. - Ростов - на - Дону: «Феникс», 2001. - 160 с.
54. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. – 4-е издание. - Москва: Инфра-М, 2005. - 797 с.

55. Федоров, Л.С. Максимальный эффект при минимуме затрат. Логистическая стратегия управления материальными ресурсами в странах с развитой рыночной экономикой. /Риск. 2004. №1, 2. - 80 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс ООО «Кройл»



ИНН 2460035158

КПП 744801001 Стр. 002

Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

#### АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup> 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	На отчетную дату отчетного периода 4	На 31 декабря предыдущего года 5	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему 6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130		0	
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	478938	362093	182535
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180	23	23	23
	Прочие внеоборотные активы	1190	742	2954	
	Итого по разделу I	1100	479703	365070	182558
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Запасы	1210	166811	126995	257113
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	71821	17598	6804
	Дебиторская задолженность	1230	1284064	1229090	1192269
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	20837	20776	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	576	806	359
	Прочие оборотные активы	1260	299		
	Итого по разделу II	1200	1544408	1395265	1456545
	<b>БАЛАНС</b>	1600	2024112	1760335	1639103

Продолжение приложения А



ИНН 2460035158

КПП 744801001 Стр. 002

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код строки <sup>3</sup>	На отчетную дату отчетного периода <sup>4</sup>	На 31 декабря предыдущего года <sup>5</sup>	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему <sup>6</sup>
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130		0	
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	478938	362093	182535
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180	23	23	23
	Прочие внеоборотные активы	1190	742	2954	
	Итого по разделу I	1100	479703	365070	182558
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	166811	126995	257113
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	71821	17598	6804
	Дебиторская задолженность	1230	1284064	1229090	1192269
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	20837	20776	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	576	806	359
	Прочие оборотные активы	1260	299		
	Итого по разделу II	1200	1544408	1395265	1456545
	<b>БАЛАНС</b>	1600	2024112	1760335	1639103



## Окончание приложения А

Пояснения <sup>1</sup> 1	Наименование показателя 2	Код строки 3	На отчетную дату отчетного периода 4	На 31 декабря предыдущего года 5	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему 6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510	1459488	1069719	946779
	Кредиторская задолженность	1520	224523	417343	454737
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1684011	1487062	1401516
	<b>БАЛАНС</b>	1700	2024112	1760335	1639103

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл» (млн. руб.)

Отчет о финансовых результатах (млн. руб.)			
	2020	2019	2018
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка	4712,2	4014,3	3849,3
Себестоимость продаж	2736,5	2796,4	2502,5
Валовая прибыль (убыток)	1975,7	1217,9	1346,8
Коммерческие расходы	1717,3	1033,3	1163,4
Управленческие расходы	0	0,717	0,067
Прибыль (убыток) от продаж	258,4	183,9	183,3
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	0,09	0,026	0
Проценты к уплате	144,2	128,3	117,2
Прочие доходы	15,4	10,9	7,4
Прочие расходы	32,4	22,4	43,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	97,3	44,1	30,0
Текущий налог на прибыль	-26,2	0	7,6
Прочее за предыдущий год	-4,2	0	0
Чистая прибыль (убыток)	66,8	35,7	22,3

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

	Абсолютное изменение, млн. руб.		Относительное изменение, %	
	(2020/2019)	(2019/2018)	(2020/2019)	(2019/2018)
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>				
Выручка	697,9	165,0	117,4	104,3
Себестоимость продаж	-59,9	293,9	97,9	111,7
Валовая прибыль (убыток)	757,8	-128,9	162,2	90,4
Коммерческие расходы	684,0	-130,1	166,2	88,8
Управленческие расходы	-0,717	0,65	140,5	100,3
Прибыль (убыток) от продаж	74,5	0,6	140,5	100,3
<b>Прочие доходы и расходы</b>				
Проценты к получению	0,1	0,026	346,2	-
Проценты к уплате	15,9	11,1	112,4	109,5
Прочие доходы	4,5	3,5	141,3	147,3
Прочие расходы	10,0	-21,1	144,6	51,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	53,2	14,1	220,6	147,0
Текущий налог на прибыль	-26,2	-7,6	-	-
Прочее за предыдущий год	-4,2	-	-	-

Окончание приложения В

	Абсолютное изменение, млн. руб.		Относительное изменение, %	
	(2020/2019)	(2019/2018)	(2020/2019)	(2019/2018)
Чистая прибыль (убыток)	31,1	13,4	187,1	160,1

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Габариты стандартных 40 и 20-футовых контейнеров



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Расходы на оказание транспортно-экспедиционных услуг за апрель 2021 года, руб.

Клиент	Кол -во	Автодост.	ППР	Предоставл. контейнера + ЖД тариф	Вознагр. экспедитора	ФС+ Погрузочн. реквизит	Выставле но клиенту
ПЛПК	62	-	13020 00	8370000	186000	-	9858000
ПЛПК	2	-	42000	340167,9	3832	-	386000
Голден Брикс	62	713000	13020 00	7998000	837000	186000	11036000
ПЛПК	18	-	37800 0	3136999	175000	-	3690000
ПЛПК	28	-	58800 0	4879776	272223	-	5740000
ПЛПК	10	-	21000 0	1742777	97222	-	2050000
Сервис Транс	61	-	12810 00	6847250	838750	-	8967000
Сервис Транс	62	-	13020 00	8680000	310000	-	10292000
ПЛПК	24	-	50400 0	4182665	233334	-	4920000
ПЛПК	4	-	84000	697110	38889	-	820000

Окончание приложения Д

Клиент	Кол -во	Автодост.	ПРР	Предоставл. контейнера + ЖД тариф	Вознагр. экспедитора	ФС+ Погрузочн. реквизит	Выставле но клиенту
Юстар	62	-	15500 00	-	310000	-	1860000
ПЛПК	62	-	13020 00	7265935	2344065	-	10912000
ПЛПК	38	-	79800 0	6622553	369446	-	7790000
Цзянсу	16	-	40000 0	2788443	139556	-	3328000
ПЛПК	6	-	12600 0	1045666	58333	-	1230000
ПЛПК	24	-	50400 0	4182665	233334	-	4920000
ПЛПК	32	-	67200 0	5576887	311112	-	6560000
Цзянсу	28	-	70000 0	4879776	244223	-	5824000
Цзянсу	4	-	10000 0	697110	34889	-	832000

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Расходы по направлению: транспортная экспедиция, руб.

Наименование расходов	январь.21	февраль.21	март.21	апрель.21
Аренда техники				
Взносы с ФОТ	93 657	112 063	134 870	159 727
Гос. пошлина				
Заработная плата	310 121	377 069	453 038	528 897
Канцелярские расходы	1 413		44 367	11 064
Командировочные расходы				
Комплексная ставка				
Курсовые разницы	534 301	236	- 59 007	6 278
Курьерские и почтовые расходы	200		5 365	9 499
Материалы расходные				
Морская перевозка				
Обучение, повышение квалификации				
Оформление документации	491 769		165 600	93 756
Полиграфия				
Потребление ГСМ	323 631			
Приобретение автотранспорта				
Приобретение мебели				
Приобретение ОСВТ		90 589		
Программное обеспечение		11 492		
ППР				
Оргтехника	6 317			
Отстой в пути следования				
Содержание помещений		444		
Реклама				
Ремонт и ТО авто	49 543			



## Окончание приложения Е

Наименование расходов	январь.21	февраль.21	март.21	апрель.21
Услуги ЖД, перевозка на территории др. стран	49 048 198	89 412 547	70 211 608	77 087 616
РЖД простои, отстои контейнеров, задержка в пути	2 055 986	4 329 159	6 128 554	
Страхование автотранспорта				
Транспортные услуги	1 380 000	1 066 500	1 994 000	2 624 000
Факторинг				
Членские взносы	90 000	57 471	57 471	57 471
Штрафы, пени	3 059 600	5 074 400	7 608 767	10 192 268
Всего расходов:	57 444 735	100 531 970	86 744 633	90 770 575

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Расходы по направлению: обработка контейнеров, руб.


Наименование расходов	январь.21	февраль.21	март.21	апрель.21
Аренда зем. участка, объектов	55 331	2 457 905	43 398	87 644
Аренда техники	158 835	50 000	50 000	1 250 000
Взносы с ФОТ	866 240	836 925	867 675	926 397
Заработная плата	2 877 881	2 781 595	2 901 921	3 078 856
Затраты на охрану труда			46	2 075
Интернет	9 117	9 541	7 151	14 441
Инструмент	288	1 568	150 817	79 370
Канцелярские расходы	1 571	24 943	510	
Командировочные расходы				
Комплектующие для ОСВТ		12 928	4 333	7 671
Консалтинговые услуги	250 000			
Курьерские расходы				
Лизинг	785 064	449 573	449 573	449 573
Медосмотры	10 735	4 181	17 049	
Оборудование производственного назначения	6 919		317 155	645
Обучение персонала		3 053	5 899	
Отстой в пути следования				
Пени, штрафы				3 293
Поверка и лабораторные испытания	55 587		13 516	
Потребление ГСМ	324 815	317 387	302 041	278 052
Приобретение зем. участков				
Приобретение бытовой техники		278		
Приобретение мебели	727			5 931

## Окончание приложения Ж

Наименование расходов	янв.21	февр.21	март.21	апр.21
Приобретение ОС				
Приобретение ОСВТ		23 178		14 983
Проезд сотрудников				
Программное обеспечение				
ППР				
Расходные материалы	208 399	244 239		
Реклама				
Ремонт и ТО авто	386 543	1 114 070	95 637	2 359 835
Связь	1 707	1 846	2 711	366
Содержание и текущий ремонт	192 428	305 820	128 157	122 304
Социальные выплаты				
Спецодежда	760		910	
Списание задолженности				
Страхование	5 216	5 445		
Строительство ОС	412 104			68 597
Транспортные услуги	2 887	4 532	13 935	12 275
Услуги РЖД			82 079	
Централизованная охрана	1 075	1 125	843	1 702
Всего расходов:	6 614 228	8 650 133	5 455 356	8 764 011

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С. Л. Улина  
« 15 » 06 2021г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование управления затратами логистических компаний в сфере  
внешнеэкономической деятельности (на примере ООО «Кройл»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент Е. А. Кашкарева

Выпускник



П. С. Терешонок

Красноярск 2021