

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
« ____ » _____ 2019г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Оптимизация логистических издержек в экспедиторской деятельности
предприятия

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель	_____	<u>к. и. н., доцент</u>	<u>В.И. Пантелеев</u>
	подпись, дата	должность, учёная степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.С. Лебедев</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>д. э. н., профессор</u>	<u>Л.А. Якимова</u>
	подпись, дата	должность, учёная степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа Магистерской Диссертации по теме
Оптимизация логистических издержек в экспедиторской деятельности
предприятия.

Нормоконтролёр

Г.А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Оптимизация логистических издержек в экспедиторской деятельности предприятия» содержит 115 страниц текстового документа, 3 приложения, 106 использованных источников.

Объект исследования – Экспедиторская деятельность ООО «Кройл».

Предмет исследования - Логистические издержки экспедиторской деятельности ООО «Кройл».

ЛОГИСТИКА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, РАЗРАБОТКА, МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, РАССЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА, ЭКСПЕДИРОВАНИЕ, ИНФОРМАЦИЯ.

Цель исследования: разработка и обоснование научно-методических рекомендаций по оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности ООО «Кройл»

Задачи исследования:

1. Формирование модели управления издержками ООО «Кройл»
2. Оценка эффективности разработанной модели управления издержками ООО «Кройл»
3. Разработка мероприятий по внедрению модели управления издержками ООО «Кройл»

В результате проведения исследования было определено стабильное финансовое состояние компании, дана оценка финансово-экономических показателей, проведен анализ логистической системы, была сформирована модель управления издержками, а также выбраны ключевые показатели для модели. В последствии была определено, что модель является эффективной.

В итоге был предложен ряд мероприятий по внедрению модели управления издержками, часть из предложенных мероприятий на данный момент реализованы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы управления издержками в экспедиторской деятельности.....	8
1.1 Анализ теоретических положений оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности.....	8
1.2 Классификация методических инструментов управления издержками. ..	18
1.3 Анализ практики управления издержками в экспедиторской деятельности.....	30
2 Анализ проблем в экспедиторской деятельности и разработка модели управления издержками.	36
2.1 Анализ логистической системы ООО «Кройл».....	36
2.2 Формирование модели управления издержками ООО «Кройл».....	48
2.3 Выбор ключевых показателей для модели управления издержками ООО «Кройл».....	61
3 Оценка эффективности и разработка мероприятий по управлению издержками в экспедиторской деятельности предприятия.	68
3.1 Оценка эффективности разработанной модели управления издержками ООО «Кройл».....	68
3.2 Разработка мероприятий по внедрению модели управления издержками ООО «Кройл».....	75
Заключение.....	82
Список использованных источников.....	85
Приложение А.....	95
Приложение Б.....	99
Приложение В.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Экономическое развитие приводит к необходимости переосмыслить большинство аспектов рыночной деятельности и определить пути повышения конкурентоспособности предприятий. Одним из таких направлений является формирование сетевой теории, которая рассматривает промышленные рынки и услуги как комбинацию отношений и отношений между участниками рынка. Это обуславливает целесообразность выявления особенностей и специфики организации транспортно-экспедиционной деятельности в рамках концепции сети.

Рациональная организация и управление потоковыми процессами предопределили необходимость дальнейшего развития рынка транспортных услуг. Исходя из этого, в диссертационной работе экспедиторская деятельность рассматривается как функциональный элемент теории логистики, влияющий на уровень издержек обращения, качество и надежность доставки продукции.

Ужесточение и усиление конкуренции приводит к тому, что повышенное внимание уделяется уровню предоставляемых услуг. Это также характерно для рынка транспортных услуг, на котором формирование и внедрение логистической услуги происходит в процессе организации и осуществления грузовых перевозок.

Услуги транспортно-экспедиторских компаний облегчают работу грузоотправителей по организации доставки товаров и позволяют выбрать рациональный способ и маршрут перевозки. Способность и способность экспедиторских компаний осуществлять качественные транспортные услуги, востребованные рынком, оказывают влияние на повышение их конкурентоспособности и приводят к удовлетворению требований грузоотправителей и грузополучателей в процессе распределения товаров.

Отечественная и зарубежная научная литература анализирует и подробно рассматривает проблемы организации процесса перевозки с позиций современной теории логистики. Однако вопросы повышения эффективности

экспедиторских компаний и повышения качества предоставляемых транспортных услуг еще не решены должным образом. Большая часть исследований направлена на выявление и анализ процессов, реализуемых при транспортировке продукции, а также на рассмотрение вопросов, связанных с выбором рациональных способов доставки товара. В то же время, логистическая деятельность направлена на оптимальность и эффективность процесса распределения продукции.

Исследование показало, что реализация эффективной рыночной активности связана с функционированием рынка транспортных услуг, внедрение которого способствует оптимизации процесса грузовых перевозок. Современные тенденции организации бизнеса определяют необходимость разработки существующих принципов и методов логистики при организации транспортно-экспедиционной деятельности, направленной на повышение качества услуг, способствующих наиболее полному удовлетворению потребностей и задач деловых партнеров.

Постановка и дальнейшая разработка этих проблем определяет актуальность и новизну настоящего исследования.

Актуальность темы диктуется и тем, что в диссертационном исследовании особенности организации транспортно-экспедиционной деятельности рассмотрены с позиции развития коммуникативных связей, влияющих на повышение конкурентоспособности субъектов рынка.

Объектом исследования является Экспедиторская деятельность ООО «Кройл»

Предмет исследования - логистические издержки экспедиторской деятельности ООО «Кройл».

Исходя из этого, цель данной диссертационной работы формулируется следующим образом: разработка и обоснование научно-методических рекомендаций по оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности ООО «Кройл».

В рамках выдвинутой цели поставлены и решаются следующие задачи:

1. Формирование модели управления издержками ООО «Кройл».
2. Оценка эффективности разработанной модели управления издержками ООО «Кройл».
3. Разработка мероприятий по внедрению модели управления издержками ООО «Кройл».

Большинство предприятий, занимающихся производственной и коммерческой деятельностью, стали ориентироваться на формирование долгосрочных коммуникационных связей с транспортно-экспедиторскими компаниями, то есть стремятся к установлению стабильных, взаимовыгодных отношений, направленных на повышение качества и надежности грузоперевозок.

Постановка задачи и создание методологических основ логистики и организации перевозок грузов напрямую связаны с именами отечественных и зарубежных специалистов: Б.А. Аникина, В.П. Алферьева, И.Д. Афанасенко, А.М. Гаджинского, М.П. Гордона, Б.И. Герасимова, Ф. Котлера, С.А. Уварова, В.И. Лихацкого, П.Ф. Паромонова, В.И. Сергеева, Д.Д. Бауэрсокса и ряда других авторов. Их исследования внесли большой вклад в развитие теории и методологии логистики и организации экспедиторской деятельности. Однако проблемы, связанные с деятельностью компаний, занимающихся организацией перевозок, а также вопросы повышения качества транспортных услуг и принципов коммуникативной коммуникации в процессе движения товара, недостаточно изучены, что предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Теоретическая и методологическая основа диссертационной работы состояла из работ классиков экономической теории, работ отечественных и зарубежных исследователей в области логистики, маркетинга, коммерции, организации грузоперевозок, теории сетей и организации коммуникаций, законов и постановления правительства Российской Федерации. В ходе исследования использовались методы системного анализа, статистического и экономического анализа.

Научная новизна исследования заключается в разработке модели оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности, которая должна позволять снизить издержки и увеличить рентабельность продаж компании.

Практическая значимость исследования заключается в том, что подобран алгоритм, который может быть использован в любой экспедиционной компании для оптимизации логистических издержек.

Материалы диссертации апробированы на международной научно-практической конференции «Логистика – Евразийский мост» [54].

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы 115 страниц. Работа содержит 18 таблиц, список использованной литературы включает в себя 106 источников.

1 Теоретические и методические основы управления издержками в экспедиторской деятельности

1.1 Анализ теоретических положений оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности

Сегодня транспортные предприятия работают в условиях рыночной экономики - появился рынок транспортных услуг, возросла конкуренция между предприятиями и различными видами транспорта, а требования потребителей к тарифам и качеству транспортных услуг уже удовлетворены. Транспорт является ключевой логистической функцией. В то же время, современная миссия по транспортировке в системе логистических услуг может быть сформулирована следующим образом: «доставить нужный продукт с требуемым качеством и количеством в указанное время и с оптимальными затратами». В структуре затрат на логистику транспортные расходы составляют значительную долю 20–40% и более, поэтому оптимизация транспортных решений позволит менеджменту логистики получить значительную экономию средств, но потребует особого внимания.

Транспорт играет особую роль в формировании и развитии логистики в России. Отечественные транспортные и экспедиторские компании, занимающиеся международными перевозками грузов, первыми увидели необходимость внедрения современных логистических технологий для транспортировки и обработки грузов: интер-, мультимодальные и терминальные системы для перевозки грузов, транспортная технология JIT (Just In Time – Точно в срок) и «от двери до двери», современные телекоммуникационные системы для перевозки грузов и т. д. Крупные российские государственные и частные транспортно-экспедиторские предприятия начали активно создавать собственные терминальные сети, распределительные и логистические центры, информационно-компьютерные системы поддержки логистики. оказание услуг. Тем не менее, потенциал логистики в транспортном комплексе недостаточен.

Для повышения конкурентоспособности отечественных транспортных и экспедиторских компаний, а также других логистических посредников в сфере перевозок необходимо улучшить качество транспортно-логистических услуг в следующих областях:

1) развивать производственно-техническую базу, инфраструктуру транспортного обслуживания, информационные системы для поддержки логистического процесса перевозки;

2) улучшить существующие системы документооборота и процедуры таможенного оформления;

3) повысить уровень взаимодействия и информационного обмена между участниками транспортного процесса, терминалами, складами, таможней, другими предприятиями и потребителями их услуг;

4) создать единую нормативно-правовую базу, принять современные законы в области транспортной логистики;

5) внедрить современные логистические технологии для экспедиторской деятельности.

Современная концепция грузоперевозок в России существенно изменилась с развитием рыночных отношений - от транспорта как отрасли, приравненной к промышленности, до сферы услуг - транспортных услуг. Поэтому потребители транспортных услуг выбирают такие виды транспорта и виды транспорта, которые обеспечивают наилучшее качество логистических услуг.

Транспортные услуги в современных условиях включают в себя не только собственную перевозку грузов от поставщика к потребителю, но и большое количество экспедиторских, информационных и транзакционных операций, обработку грузов, страхование, охранные услуги и т.д.. Следовательно, можно определить перевозки в качестве ключевой логистической функции, связанной с перемещением продукции транспортным средством (или средством) в соответствии с определенной технологией в цепочке поставок и состоящей из логистических операций и функций, включая пересылку, обработку груза,

упаковку, передачу права собственности на груз, риск страхования, таможенные процедуры и др.

Интер / Мультиmodalный транспортный оператор (ОИМП) выступает в качестве перевозчика по контракту. Он заключает соглашения с реальными перевозчиками и несет ответственность перед клиентом за сохранность товара на всем пути следования. В качестве ОИМП могут выступать транспортные компании (морские, железнодорожные, автомобильные перевозки) или крупные экспедиторские компании. В отличие от судоходных компаний, экспедиторы обычно организуют смешанные перевозки грузов (интер- и мультиmodalные) по большому количеству направлений, с привлечением в каждом случае транспортных компаний, работающих в этом направлении в качестве подрядчиков. Помимо транспортных операций, они принимают на себя некоторые функции отправителя: подготовка документации; упаковка; место хранения; таможенные формальности; страхование. Помимо головных офисов в своих странах, ОИМП обычно имеют региональные офисы в основных регионах обслуживания, дочерние компании, которые выполняют отдельные элементы транспортного процесса, и широкую сеть агентов в центрах генерации грузов и транспортных узлах.

Эффективность интер- и мультиmodalных перевозок для оператора определяется комиссией по экспедированию грузов, включенной в тариф, и договорной скидкой, которую он получает от базовых тарифов от фактических перевозчиков, терминальных компаний и других логистических посредников в качестве крупного клиента-грузоотправителя.

Использование смешанных (комбинированных, интер / мультиmodalных) методов транспортировки часто обусловлено структурой логистических каналов, когда, например, крупные партии продукции отправляются от производителя на оптовую базу железнодорожным транспортом (доставка с оптовой базы в розничную продажу). Розетки осуществляется автомобильным транспортом.

Интер / мультимодальные перевозки имеют несколько преимуществ для грузоотправителей:

Оператор интермодальных / мультимодальных перевозок (ОИМП), как правило, сохраняет лишь небольшую часть разницы между базовой ставкой тарифа и ставкой, которую он получает от других логистических посредников в качестве основного клиента. Разделение экономии транспортных расходов между ОИМП и отправителем выгодно обеим сторонам. Кроме того, клиент освобождается от необходимости проводить финансовые расчеты с кем-либо, кроме ОИМП.

Поскольку договоры со всеми логистическими посредниками, ОИМП подписывает только от своего имени, клиенту больше не нужно вступать в правовые отношения с большим количеством участников отгрузки. В случае утери или повреждения груза клиент обращается с претензией только к ОИМП.

Большинство банков мира принимают интермодальные коносаменты в качестве товарного и административного документа. Продавец, загрузив товар со склада на автомашины, железнодорожные вагоны или судно, предоставленное ОИМП, или передав товар на терминал ОИМП, получает от него интер / мультимодальную коносамент и может представить коносамент в банк. получить цену товара за счет него по торговому договору. Таким образом, экспортеру предоставляется ускоренное получение дохода от продажи товаров. Покупатель, получив интер / мультимодальную коносамент, может распоряжаться товаром задолго до его погрузки на морское судно.

ОИМП предоставляет владельцу груза регулярную информацию о движении груза. ОИМП сокращает время простоя груза в пунктах перевалки и обеспечивает своевременную доставку (с использованием технологии «точно в срок»), что ускоряет оборот основных средств и снижает стоимость хранения товаров.

Типичная форма договора на экспедирование грузов интер / мультимодальными перевозками была разработана ФИАТА в 1970 году. ФИАТА (Международная федерация экспедиторских ассоциаций FIATA) — это

международная неправительственная организация, объединяющая национальные экспедиторские ассоциации из 150 стран. Сокращенное название организации происходит от названия организации на французском языке: Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles FIATA. В транспортно-экспедиционной отрасли, которая представляет FIATA, работают более 40 тысяч предприятий всех форм собственности, на которых занято около 10 миллионов человек.

В настоящее время широко используются мультимодальные коносаменты FIATA. Они стали единым транспортным документом (не требующим переиздания) для мультимодальных перевозок. В 1977 году Балтийский и Международный морской совет (БИМКО) выпустил стандартную форму интермодального транспортного документа КОМБИДОК (мультимодальный транспортный документ), который был одобрен Международной торговой палатой (МТП). Ряд крупных судовладельцев ОИМП используют формальные контракты для интермодальных перевозок. Они основаны на транспортной накладной.

Кроме того, Комитет по перевозкам ЮНКТАД (Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию) поручил секретариату ЮНКТАД в сотрудничестве с компетентными коммерческими организациями и международными органами разработать положения, касающиеся мультимодальных транспортных документов, на основе существующих правил и положений. В результате были разработаны Правила ЮНКТАД для мультимодальных транспортных документов. Они могут быть использованы для международной торговли во всем мире и приняты международным банковским сообществом, поскольку они полностью совместимы с последней версией пересмотренных Унифицированных правил и практик МТП.

Однако эти правила охватывают только часть обычного содержания соглашения о смешанных перевозках. Таким образом, если ОИМП желает применить эти правила в качестве основы для контракта, то для учета его конкретных потребностей ему необходимо будет включить в контракт другие

положения, касающиеся таких вопросов, как варианты размещения груза, способы следования груза, фрахтовые сборы и т. д. Правила считаются действительными в отношении данного договора, если в тексте есть ссылка на них. Правила содержат формулировку основных определений терминов, используемых в договоре мультимодальной перевозки. Они описывают виды и размеры ответственности оператора мультимодальной перевозки и грузоотправителя, вопросы, связанные с основными рисками - потерей или повреждением груза.

За пределами своей страны, особенно в развивающихся странах, бывшие преподаватели создают автотранспортные компании и фидерные судоходные линии. Крупнейшими центрами такого фидерного трафика являются порты Гавсон (остров Тайвань), Сингапур, Коломбо, Гонконг, Ла Валлетта (остров Мальта), Лимассол (остров Кипр), Пирей, Роттердам, Гамбург.

Ценные генеральные грузы требуют четкой организации доставки товаров со склада отправителя до склада получателя. Для снижения стоимости хранения товаров и ускорения оборота капитала промышленные компании и торговые компании переходят на систему ЛТ, которая предусматривает работу с минимальным запасом на складе, т.е. доставку комплектующих изделий, полуфабрикатов и отгрузка готовой продукции на регулярной основе и в строго установленные сроки. Такие крупные линейные компании, как American President Lines, SeaLand (США), P & G (Великобритания), Mearsk (Дания), Mitsui O.S.K. (Япония). Для перевозки грузов наземным транспортом между портовыми терминалами и складами клиентов создаются специальные отделы («Служба транспортной логистики») или в их состав входят местные экспедиторские компании. Развитие мультимодальных перевозок обусловлено, с одной стороны, растущей потребностью в таких транспортных услугах и, с другой стороны, снижением прибыльности морских перевозок. По признанию ряда таких операторов, комплексное обслуживание для них - единственный способ выжить в жесткой конкуренции. В то же время, ОИМП на основе

разработанной компьютерной системы отслеживания предоставляет клиентам полную информацию о продвижении продукта.

С введением интегрированных транспортных услуг большинство товаров не поступают на рынок, а автоматически попадают к ОИМП, с которой у конкретной компании есть устойчивые связи.

Линейные компании, которые не стали ОИМП, потеряют доступ к грузу и будут вытеснены с международного рынка линейных перевозок. Еще в начале 1990-х годов около 35% грузов, перевозимых конференционными судами из Японии на западное побережье Соединенных Штатов, осуществлялось на основе мультимодальных перевозок. В перевозках из Европы на восточное побережье США эта доля достигла 40%.

Чтобы сохранить свои позиции, линейная компания должна внедрить современные методы обслуживания клиентов на транспорте. В настоящее время привлечение грузов возможно только через сеть агентов в стране путем организации системы доставки основного фидера, обеспечения регулярных поставок в строго согласованные сроки и при условии внедрения электронной системы передачи коммерческой информации. Такие агенты быстро вытесняют традиционные линейные компании из всех основных областей международной торговли. Организация перевозок грузов «от двери до двери» позволяет повысить эффективность перевозок на 20–25% за счет экспедиционных доходов и доставки товаров по суше. Это особенно важно в связи с избыточным флотом контейнеровозов и падением тарифов на перевозку грузов морским транспортом.

Интер / мультимодальные перевозки можно назвать новым этапом в сфере международных перевозок грузов. Повышение надежности транспортных услуг, снижение стоимости и времени доставки грузов достигается за счет интеграции различных видов транспорта, устранения задержек с грузом в пунктах перевалки, управления всем процессом доставки груза со склада отправителя до склада получателя одним оператором на основе единой технологической графике и новейших компьютерных технологиях.

Перейдем к теме логистических издержек.

Впервые логистические издержки были рассмотрены немецким экономистом М. Куфелем в 60-х годах XX века. По мнению ученого, эта экономическая категория - «денежным выражением использования имущества предприятия, обусловленного планированием, выполнением и контролем (кроме технологических процессов) перемещения во времени и пространстве всех форм материалов» [2]. Также, автором не были выделены затраты на товарно-материальные запасы, материалы, готовую продукцию, тару, послепродажное обслуживание.

В 90-е годы XX века в работах иностранных экономистов освещалась проблема изучения и определения логистических расходов Д.Д. Бауэрсокса, П. Блаика, М. Кристофера, Д. М. Ламберта, Ч. Сковронека, Д.Р. Стока [37, 42]. Ученые И.А. Еловой и И.И. Полещук, которые отмечали, что значительную часть логистических затрат составляют транзакционные издержки, возникающие в связи с заключением сделок в логистической цепочке, тогда как на этапе, предшествующем заключению сделок, к ним относятся расходы на поиск информации о потенциальных партнерах, обсуждение условия подписания договоров; после заключения сделки - расходы по контролю за соблюдением условий сделки, судебные или арбитражные расходы в случае ненадлежащего исполнения условий договора [20, 35]. Мнения по содержанию понятия «затраты на логистику» некоторых отечественных исследователей в этой области приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Различные определения термина «логистические затраты»

No п/п	Автор	Определение
1	Л.Б. Миротин	Затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями своих функций по выполнению заказов потребителей [70]

Продолжение таблицы 1.1

No п/п	Автор	Определение
2	Н. К. Моисеева	Денежное выражение использованной рабочей силы, средств и предметов труда, финансовые затраты и различные негативные последствия форс-мажорных событий, которые обусловлены продвижением материальных ценностей (сырья, материалов, товаров) на предприятии и между предприятиями, а также поддержанием запасов [71]
3	А.М. Гаджинский	Затраты на выполнение логистических операций [22]
4	Т. В. Алесинская	Сумма всех затрат, связанных с выполнением логистических операций: размещением заказов на поставку продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузку, внешнюю транспортировку, а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках [4]
5	В.И. Степанов	Издержки, связанные с процессом товародвижения на всех стадиях экономической и организационной деятельности, осуществляемых в функциональных логистических цепях [88]

Таким образом, на основе анализа представленных различными учеными и специалистами взглядов на сущность материально-технических затрат можно дать следующее определение исследуемой категории: осуществление логистических операций на этапах движения материальных, информационных, финансовые потоки как внутри организации, так и при ее взаимодействии с бизнес-средой, в том числе расходы на поддержание необходимого уровня запасов материальных ресурсов и готовой продукции ».

Следовательно, затраты на логистику включаются в стоимость готовой продукции и оказывают существенное влияние на ее цену.

Актуальной проблемой ввиду возрастающей важности учета логистических затрат становится подход к их классификации. Нередко на предприятиях применяется следующая классификация логистических затрат (рисунок 1.1).

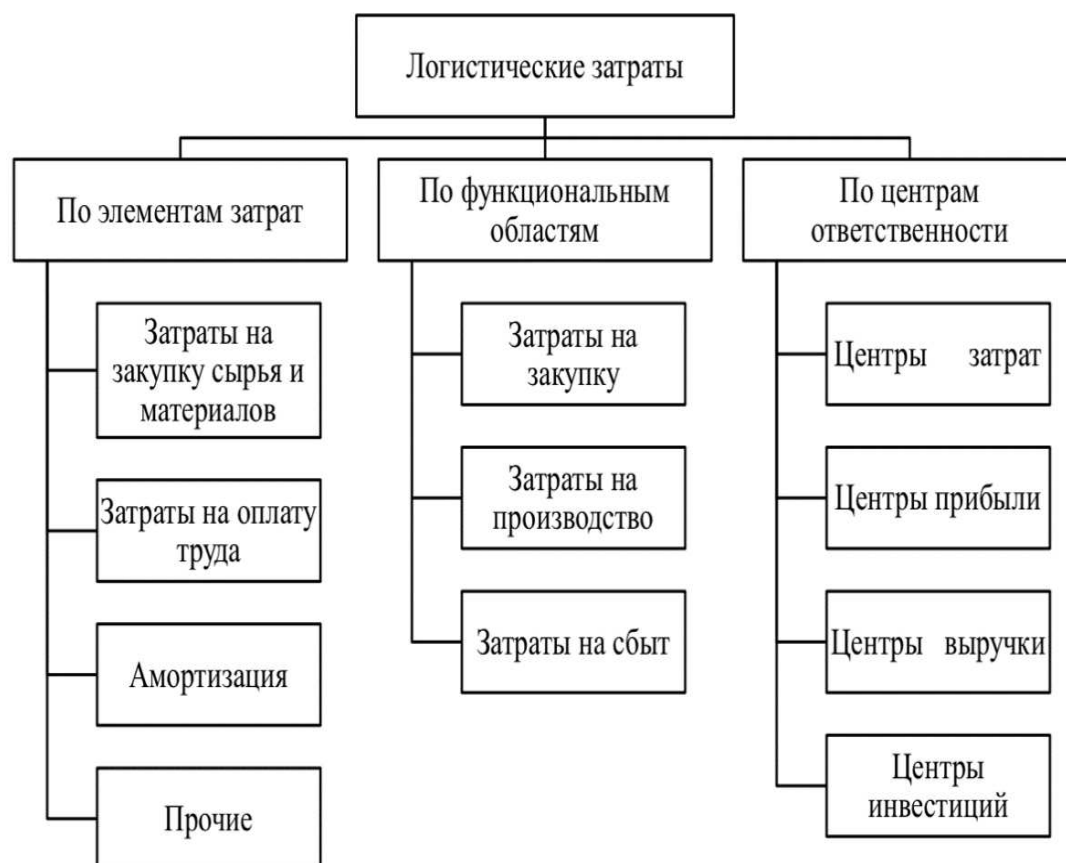


Рисунок 1.1 – Классификация логистических затрат

Представленная классификация обосновывает наличие многообразия признаков группирования логистических затрат и возможность их классификации в зависимости от характеристик исследуемой логистической системы.

Рассмотрим логистические концепции, которые можно применять в этой работе.

Маркетинговая концепция заключается в том, что компания должна сначала изучить потребности рынка, а затем разработать подходящее решение для достижения целей компании. Эта концепция ориентирует руководство компании на организацию логистического процесса в области дистрибуции (дистрибуции) для укрепления позиций компании в конкурентной борьбе. Такая система логистики должна поддерживать конкурентную стратегию компании на рынке путем принятия оптимальных решений в сфере дистрибуции, прогнозирования спроса на продукты, интеграции логистических операций и

физических функций распределения, определенной перестройки управления логистикой в компании.

Концепция координации заключается в устранении конфликтов между различными отделами.

Концепция оптимизации заключается в определении оптимального значения затрат для достижения максимального эффекта (на основе системного анализа и концепции общих затрат).

Концепция интеграции заключается в объединении всех звеньев в цепочке материальных потоков в единую систему, которая может адекватно реагировать на воздействия окружающей среды. Эта концепция отражает новое понимание бизнеса, когда отдельные фирмы, организации, системы рассматриваются как центры логистической деятельности, прямо или косвенно связанные в единый интегрированный процесс управления основными и связанными потоками с целью полного и качественного удовлетворения спроса в соответствие их конкретным потребностям и целям бизнеса.

Информационная концепция состоит в том, чтобы сформулировать общую проблему управления материальным потоком определенного бизнес-объекта (компании в целом или отдельной функциональной области: поставки, производства, продаж) и одновременно синтезировать информацию и программное обеспечение для решения проблемы.

Однако, в нашем случае, будет применяться оптимизационная концепция.

1.2 Классификация методических инструментов управления издержками.

Управление логистическими издержками осуществляется в соответствии с общими принципами управления издержками (рисунок 1.2) [35, 49].

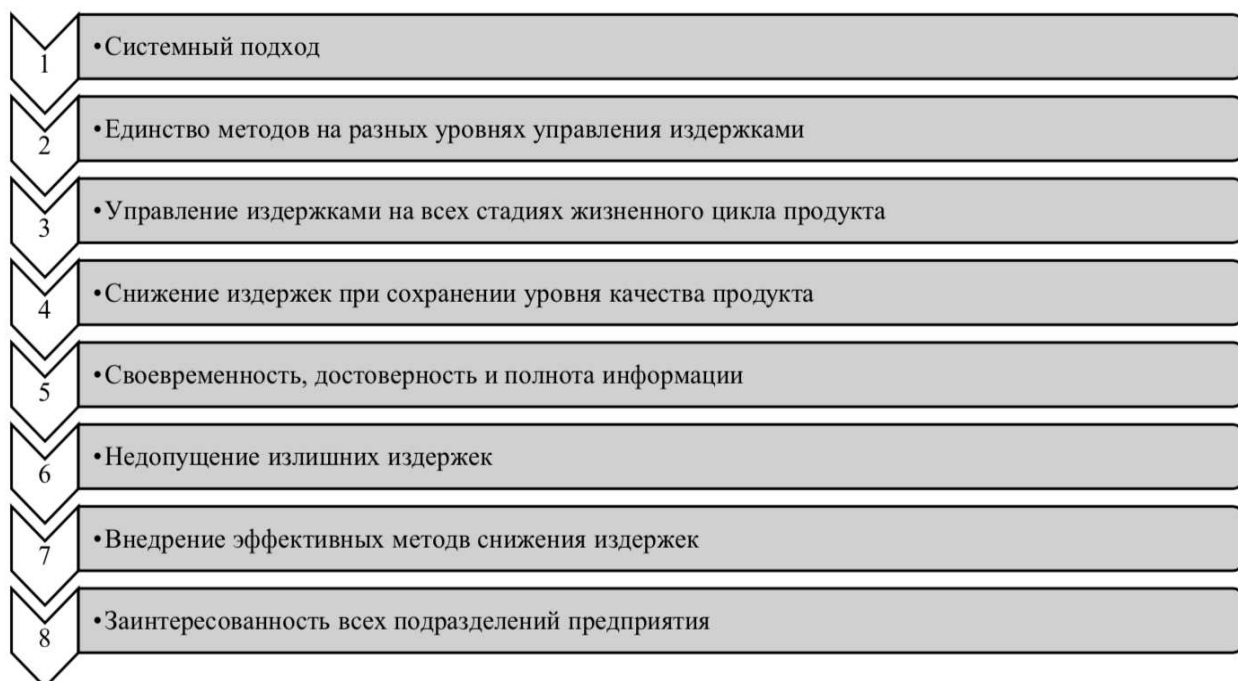


Рисунок 1.2 - Общие принципы управления затратами

Условием эффективного управления логистическими затратами является соответствующее качество выполнения каждой из функций, подробно представлено на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Этапы управления логистическими затратами предприятия

Рассмотрим более подробно каждую из указанных функций.

1. Планирование и учет логистических затрат. Зачастую применяемые на предприятии методы планирования и учета предусматривают калькулирование логистических затрат только в рамках их деления по функциональным областям, что не дает возможность получения информации о формировании затрат по отдельным процессам и операциям и их взаимосвязи и взаимовлиянии (рисунок 1.4).

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт
Бизнес-процесс А					
Бизнес-процесс В					
Бизнес-процесс С					
Итого (затраты по функциям)	85	110	180	230	95

Рисунок 1.4 – Традиционная система учета логистических затрат по функциям

Представленный метод предполагает расширенную группировку логистических затрат, что затрудняет детализацию анализа источников их возникновения.

Логистический подход, в отличие от традиционного, предполагает отдельный учет логистических затрат для каждого из реализованных процессов, а основным объектом анализа является заказ потребителя и меры по его реализации. Этот метод обеспечивает возможность определения прибыли от конкретного заказа и возможные способы снижения затрат на его реализацию. Согласно схеме на рисунке 1.5, можно определить стоимость внедрения отдельного процесса, заказа, услуги, продукта, найдя сумму всех статей по горизонтали [3].

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт
Бизнес-процесс А					
Бизнес-процесс В					
Бизнес-процесс С					
Итого (затраты по функциям)	85	110	180	230	95

Рисунок 1.5 – Логистическая система учета затрат по функциям и процессам

Этот метод дает определение механизма формирования логических затрат, связанных с выполнением заказов клиентов, и доли в них каждого из источников затрат (структурных подразделений).

Анализ литературы по планированию и учету затрат на логистику позволил систематизировать основные требования к этому процессу (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Основные требования к планированию и учету логистических затрат

Соблюдение этих требований позволяет минимизировать общие затраты во всех звеньях логистической цепочки.

2. Контроль затрат на логистику. Основной задачей контроля, как одной из функций управления затратами на логистику, является качественная и количественная оценка плановых и фактических показателей логистической деятельности предприятия, поэтому целесообразно определить ряд факторов, которые оказывают существенное влияние на их значение (таблица 1.2) [33].

Анализ таблицы 1.2 показал, что на формирование и объем логистических затрат влияют как внутренние факторы (в том числе масштаб деятельности предприятия, его общее финансовое положение и т. д.), Так и внешняя среда предприятия (ставки кредитования и налогообложения, возможности сторонних сервисов - транспорт, экспедирование и т. д.).

Таблица 1.2 - Факторы, оказывающие влияние на величину логистических затрат

№ п/п	Группа	Факторы
1	Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> - масштаб деятельности; - производственная структура; - структура ассортимента; - объем запасов; - степень зависимости логистических издержек от общего финансового положения
2	Внешние	<ul style="list-style-type: none"> - уровень стоимости внешних логистических услуг; - ставки кредитования капиталов, привлекаемых для финансирования запасов; - ставки налога на недвижимость и транспортного налога; - ставки отчислений в пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования, фонд социального страхования; - экологические платежи за пользование окружающей природной средой

Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, к основным принципам осуществления контроля над логистическими расходами предприятия следует отнести [5, 17, 30, 49]:

- оценка логистических затрат по источникам образования;
- учет вида логистических затрат при обработке данных;
- проведение комплексной оценки функционирования предприятия.

Для того, чтобы определить взаимосвязь и взаимодействие логистических затрат различных видов расходов;

Разработка управленческих решений характеризуется гибкостью при изменении стоимости логистических затрат.

3. Анализ затрат на логистику, необходимость реализации которых обоснована тем, что в последние несколько лет во многих странах отчетливо наблюдалось увеличение затрат на различные виды логистической деятельности: поддержание запасов (20–40%), транспорт (15–35%), логистическое управление (10–25%) [38].

На практике анализ затрат на логистику проводится с целью сравнения фактической стоимости этих затрат за отчетный период и их плановой суммы, и определяются следующие:

- 1) конкретные задачи аналитической деятельности;
- 2) наиболее значимые затраты;
- 3) факторы, оказывающие наибольшее влияние на отклонение от заданных параметров

Как правило, для анализа логистических затрат используются следующие методы:

1. Бенчмаркинг, суть которого заключается в сравнении собственных расходов на логистику с соответствующими затратами другой компании, занимающейся аналогичной деятельностью, и ее успешный опыт управления расходами на логистику. Вы выделяете несколько типов сравнительного анализа, классифицируя их в соответствии с источниками исходных данных и в зависимости от целей (рисунок 1.7) [11, 12, 25].

По целям проведения По источнику данных	Стратегический бенчмаркинг	Операционный бенчмаркинг
Конкурентный бенчмаркинг	Сопоставление общих принципов управления логистическими затратами предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Попроцессное сопоставление логистических затрат прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта
Функциональный бенчмаркинг	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования управления логистическими затратами	Изучение определенных методов управления логистическими затратами на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов
Внутренний бенчмаркинг	Проводимое предприятием сопоставление работы своих подразделений, связанных с процессом управления логистическими затратами, с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества	Проводимое предприятием исследование работы своих подразделений, связанных с управлением логистическими затратами, и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности
Общий бенчмаркинг	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых методов управления логистическими затратами предприятия из другой отрасли	Исследование одним предприятием процесса управления логистическими затратами на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования данного процесса

Рисунок 1.7 - Классификация бенчмаркинга

Однако, независимо от типа, алгоритм этого процесса, как показывает практика, имеет общий вид и состоит из следующих этапов:

- 1) выявление проблемной зоны;
- 2) выбор типа бенчмаркинга;
- 3) определение критериев, требующих сравнения;
- 4) установление способов сбора необходимой информации;
- 5) выбор предприятия / подразделения «Эталоны» («образец»);
- 6) сбор информации о выбранной «справке»;
- 7) анализ информации, полученной в результате оценки и сравнения;
- 8) характеристика собственного предприятия и «ориентиры»;
- 9) разработка рекомендаций по улучшению проблемных областей и их реализации;

10) контроль за выполнением разработанных предложений и повторный анализ с целью определения эффективности и целесообразности рекомендаций [12, 13, 30, 43, 48].

2. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) - эффективный инструмент снижения затрат при сохранении качества логистических функций. Целью данного метода в логистике является поиск возможностей для выполнения функций логистической системы с оптимальной суммой затрат и соблюдением требований по качеству и безопасности продукции / услуг. Основные формы анализа функциональных затрат представлены в таблице 1.4 [21, 43, 47].

Таблица 1.4 – Формы функционально-стоимостного анализа

№ п/п	Форма ФСА	Цель применения	Сфера применения
1	Творческая	поиск оптимальных технических решений; установление предельных нормативов затрат по изготовлению разрабатываемых объектов	стадия проектирования (при проектировании новой продукции на стадиях НИР и ОКР)
2	Корректирующая	выявление излишних затрат; определение диспропорции между значимостью функций для потребителя и затратами на их обеспечение; поиск резервов снижения себестоимости и повышения качества изделий	стадия производства (для совершенствования освоенных и действующих объектов)
3	Инверсная	поиск наиболее эффективных условий использования объектов	стадия эксплуатации (при поиске новых сфер применения продукции без ее изменения)

Процесс проведения ФСА в логистике осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- 1) системные и функциональные поездки;
- 2) снижение затрат при сохранении свойств товаров / услуг;
- 3) принцип командной работы;
- 4) деятельность и качество.

Основой для разработки алгоритма действий для реализации функционального и стоимостного анализа, как правило, является рабочий план, представленный в DIN 69910 «Функциональный и стоимостной анализ. Концепции и методология» (рисунок 1.8) [39].



Рисунок 1.8 - План проведения функционально-стоимостного анализа в соответствии со стандартом DIN 69910

Таким образом, использование функционального анализа затрат способствует решению комплекса экономических, технических и организационных задач на предприятии [33].

3. Стратегический анализ затрат, в ходе которого основное внимание уделяется сравнению стоимостных позиций предприятия и его конкурентов. В этом случае анализ основан на исследовании цепочки создания стоимости,

которая наглядно демонстрирует процесс формирования стоимости товара / услуги при его перемещении от источника сырья к конечному потребителю [7].

Представленный подход позволяет определить основные области, в которых могут быть выявлены самые большие различия в затратах для предприятия и его конкурентов - снабжение (задняя цепь), производство (внутренняя часть цепи), начальная стадия процесса распределения (передняя часть) цепочки) [6, 16, 42], которая определяет специфику мероприятий по достижению оптимального значения затрат на логистику (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Мероприятия по достижению оптимальной величины логистических затрат в разрезе областей цепи создания ценности

№ п/п	Область цепи создания ценности	Мероприятия
1	Снабжение	- задняя интеграция для получения контроля над стоимостью;
		- осуществление перехода на материалы-заменители;
		- анализ и корректирование условий поставки
2	Производство	- внедрение лучших отраслевых стандартов;
		- проведение анализа и исключение затратных видов деятельности;
		- инвестирование средств в ресурсосберегающие технологии;
		- применение аутсорсинга функций как альтернативного решения;
		- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;
		- обеспечение баланса внутренних затрат экономией в передней и задней частях цепи
3	Распределение	- использование более привлекательных каналов распространения;
		- использование возможности передней интеграции;
		- компенсация разницы снижением затрат в других звеньях логистической цепи

Общий алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа представлен на рисунке 1.9.

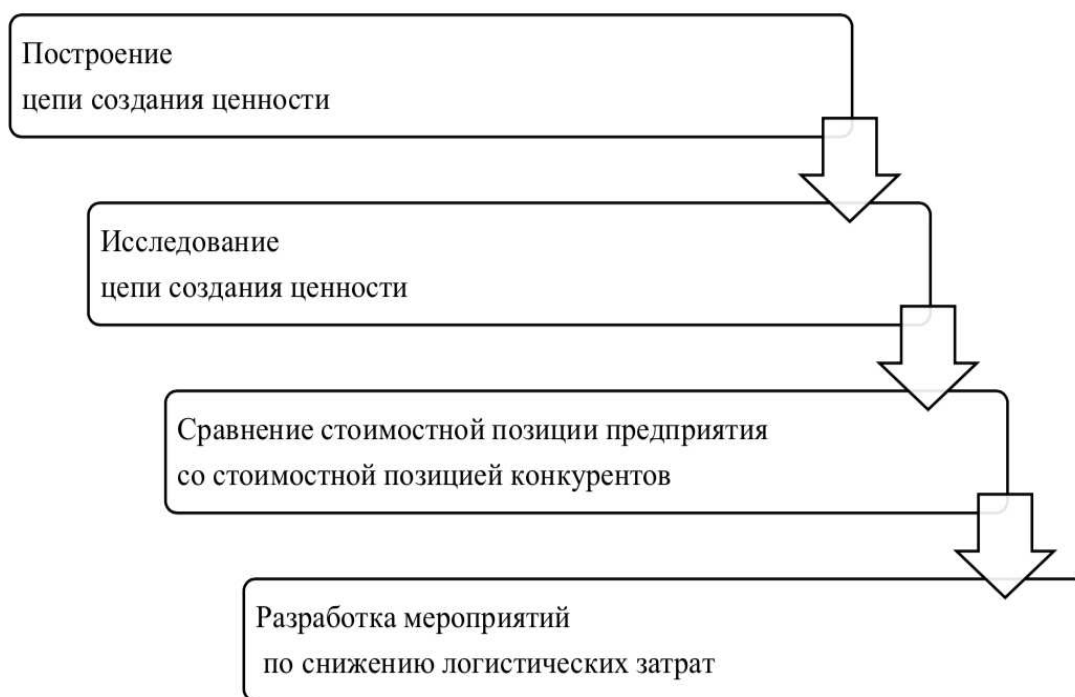


Рисунок 1.9 – Общий алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа

Таким образом, анализ логистических затрат довольно сложен. Оптимизация затрат на логистику, которые являются эффективным инструментом разумного снижения затрат и способом обеспечения прибыльности и рентабельности предприятия.

Комплексные меры, направленные на оптимизацию логистических затрат, основаны на этих методах анализа, основанных на методах анализа.

Итак, на наш взгляд, включают в себя:

1. Повышение уровня подготовки персонала за счет участия в курсах повышения квалификации, сертификации.
2. Использование прогрессивных методов оплаты труда (вознаграждение за достижение и перевыполнение плановых показателей).
3. Проведение регулярного внутреннего аудита с последующим явным резервированием для улучшения использования ресурсов предприятия.
4. Уменьшение объема поддерживаемых резервов.
5. Механизация и автоматизация процессов обработки и хранения.

6. Совершенствование управления логистическими процессами (что также снижает себестоимость продукции и истощение запасов).

Меры по оптимизации затрат на логистику:

1. Ведение переговоров с покупателями и поставщиками по низким ценам.
2. Программы развития бизнеса и посредники для реселлеров.
3. Внедрение услуг для покупателей и поставщиков в рамках программ развития бизнеса для клиентов, посредников и дилеров.
4. Поиск более дешевых заменителей ресурса.
5. Совершенствование оперативной деятельности в области логистики и логистики, например, в области своевременной доставки продукции.
6. Компенсация роста расходов в одной ссылке.

Рекомендации по снижению логистических затрат независимо от источника происхождения могут быть:

1. Поиск и сокращение видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной стоимости путем анализа и переоценки цепочек поставок.
2. Рационализация транспортных сообщений (за счет транспортных средств и маршрутов).
3. Использование современных информационных систем, повышающих эффективность управления потоками.

Таким образом, мы можем отметить следующие особенности:

1. Эффективность управления затратами на логистику требует соблюдения требований по планированию и учету, контролю, анализу и различным мер по оптимизации этих затрат.
2. Планирование и учет затрат на логистику должны осуществляться интегрированным образом: по функциональным областям и процессам.
3. В процессе контроля логистических затрат следует учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их стоимость.

1.3 Анализ практики управления издержками в экспедиторской деятельности

Логистические затраты входят в состав себестоимости готовой продукции и существенно влияют на ее цену и, соответственно, определяют компании месте среди конкурентов. Однако учету этой группы издержек в отечественной практике уделяется мало внимания, отсутствует системный подход к их выявлению, анализу и оптимизации. Причиной этого служит организация системы отечественного бухгалтерского учета. В классификации затрат, входящих в себестоимость, используемой в российской практике, логистические издержки не сгруппированы, отдельные их составляющие учитываются на различных счетах РСБУ, что затрудняет их выделение и учет.

В современных условиях управленческая отчетность на иностранных предприятиях или предприятиях с иностранным капиталом интегрирована с бухгалтерской отчетностью, так как в стандартном плане счетов предусмотрены счета производственных затрат и результатов деятельности. Поэтому возникает реальная задача – модернизировать существующую в России систему учета таким образом, чтобы она могла решать задачи управленческого учета, в том числе по логистическим функциям. По оценке западных бухгалтеров, именно на постановку и ведение управленческой отчетности тратится до 90% времени и ресурсов, в то время как на традиционную финансовую отчетность уходит только оставшаяся часть, – 10%.

Выявление, анализ и учет логистических затрат должен быть систематическим и скоординированным. Логистическая служба должна заниматься направленным учетом логистических издержек, их калькулированием, отслеживанием динамики, анализом структуры затрат, поиском путей оптимизации и снижения.

Анализ отечественной системы учета затрат и сопоставление полученных результатов с классификациями логистических издержек, приведенных в отечественных и зарубежных источниках, показал, что используемое за рубежом

деление логистических затрат может быть адаптировано к российской практике, что даст возможность перевести ход российского учета на международные стандарты.

Логистические издержки, с целью их учета и регулирования по функциям ЛС, целесообразно объединить в следующие группы:

- 1) затраты на закупку материальных ресурсов;
- 2) расходы на грузопереработку и перемещение грузов;
- 3) затраты на складирование;
- 4) затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами;
- 5) затраты, связанные с потерями.

Ряд авторов придерживается другой группировки логистических затрат:

- 1) операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- 2) затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);
- 3) капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерб от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из вышеперечисленных групп, приводятся в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Расшифровка групп затрат.

Затраты на закупку материальных ресурсов	Затраты, связанные с потерями	Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	Затраты на складирование	Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
Затраты на закупку материалов	Потери от недостачи и порчи ценностей	Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков	Затраты на содержание запасов.	Информационные расходы Зарплата Расходы на тару и упаковку
Затраты на закупку комплектующих	Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака	Расходы на внутривозвратские перемещения	Затраты на содержание складов	Расходы на рекламу, маркетинг и представительские расходы. Штрафы, пени.
	Затраты на гарантийный ремонт	Затраты на отгрузку продукции покупателям		

Конкурентоспособность – это способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях. Конкурентоспособность - также определяют, как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др. Рассмотрим логистику в качестве фактора повышения конкурентоспособности. Это предполагает, что последствия принимаемых решений в данной области должны поддаваться измерению и плане их воздействия на функциональные затраты и на доходы от продажи товаров. В связи с этим актуализируется задача нахождения способа контроля издержек и показателей, наиболее корректно отражающих связь логистики с основными экономическими и финансовыми индикаторами фирм. Как выяснилось, определить количественные параметры последствий логистических решений весьма сложно. Это можно сделать лишь при соблюдении следующих условий методологического и технического характера:

- наличия хорошо отлаженной учетно-информационной системы;

- проведения комплексного анализа расходов и доходов структурных подразделений фирм и всех участников логистической цепи, основанного на применении принципа «миссий» и единой методологии исчисления издержек;
- определения доли прибыли от логистической деятельности.

В зарубежной экономической литературе отмечается, что у фирм, принявших на вооружение логистическую концепцию и построивших свою стратегию на ее основе, наблюдается значительное улучшение показателя, отражающего отношение прибыли, полученной от продажи товаров или услуг, к инвестированному капиталу. При этом указывается на двоякое значение логистики, заключающееся в уменьшении издержек и увеличении доли компании на рынке.

Влияние логистики на расходы, связанные с продажей товаров, очевидно. В рамках логистического подхода к данным расходам относятся издержки по выполнению заказов, включающие затраты на их обработку, перевозку и складирование грузов, управление запасами, упаковку и поддерживающую деятельность. Не менее очевидно воздействие логистики на улучшение положения фирм на рынке, что оценивается, как правило, увеличением их доли на нем и во многом зависит от эффективного предложения фирм конкурентоспособного уровня обслуживания потребителей.

Влияние логистики на инвестированный капитал осуществляется через основные категории (элементы) активов и пассивов баланса фирм. Такие элементы баланса, как «наличность и счета дебиторов», относящиеся к оборотному капиталу, являются решающими с точки зрения ликвидности фирмы. В последние годы важность этих элементов стала общепризнанной, поскольку многие фирмы столкнулись с нехваткой наличности. Однако еще не всегда признается, что логистические переменные оказывают непосредственное влияние на данную часть баланса. Хотя, кажется, никто не оспаривает того факта, что чем короче срок выполнения заказов (период от приемки заказа до момента доставки товара потребителю), тем быстрее может быть выписан счет. Подобным образом скорость выполнения заказов может повлиять на поток

наличности, если счет не выписывается до тех пор, пока товары не отправлены. Одной из менее очевидных логистических переменных, влияющих на наличие и счета дебиторов, является точность при выписке счетов. Если потребитель обнаруживает, что его счет содержит неточности, он, вероятно, не будет его оплачивать, и временной лаг между выполнением заказа и оплатой будет увеличиваться до тех пор, пока ошибку не исправят. Существенное влияние на оборотный капитал логистика оказывает через сокращение запасов сырья, полуфабрикатов, комплектующих и готовых изделий. Очень часто 50 и более процентов оборотного капитала фирм-производителей приходится на запасы. Поэтому логистический фактор, воздействующий на инвестированный капитал, и значительной мере зависит от политики компаний в отношении уровней запасов, степени контроля и управления уровнем запасов, а также от системы планирования потребностей распределения.

В качестве примера, рассмотрим компании ООО «Кройл», ООО «ЕнСПК», ООО «Нефтеком». В данных компаниях логистические издержки занимают ключевое значение. Рассмотрим подробнее проблемы данных компаний:

Таблица 1.7 - Проблемы учета логистических издержек.

Фирма	Сфера деятельности	Проблема
ООО «Кройл»	Оптовая торговля нефтепродуктами, розничная торговля посредством АЗС, мультимодальные контейнерные перевозки, услуги по приему подвижного состава и оказанию ПРР	При проектировании контейнерного терминала на ст.Карабула КЖД, не были учтены особенности станции и низкая пропускная способность. А в результате качественного оказания услуг и создания правильного клиентского сервиса, в компанию поступало все больше и больше заказов, что еще сильнее загрузило станцию и поставило всех в тяжелое положение. Отсюда возникли значительные издержки за простой подвижного состава, штрафные санкции от клиентов за несвоевременную выгрузку вагонов. В связи со сложившейся ситуацией, были повышены ставки, чтобы частично покрывать расходы. Соответственно в конкурентной борьбе достаточно сильно ослабило положение компании.

Продолжение таблицы 1.7

Фирма	Сфера деятельности	Проблема
ООО «Енисейская Сплавная Контора»	Сплав круглого леса, лесозаготовки, производство пиломатериала	Лесная отрасль – целиком и полностью зависит от логистических издержек. При неправильном планировании расходов, изначальная стоимость готовой продукции может быть гораздо ниже фактической. Отсюда возникают ошибочно заключенные контракты по меньшей цене, следовательно, потом цена резко возрастает из-за больших логистических издержек и теряются клиенты.
ООО «Нефтеком»	Оптово-розничная торговля нефтепродуктами	При выходе на рынки, расположенные в труднодоступных местах, всегда необходимо учитывать высокие логистические издержки, т.к. рынок нефтепродуктов занимают очень крупные игроки и, учитывая их большие объемы, они имеют скидку на закупку нефтепродуктов, благодаря которой, можно покрыть часть издержек и сохранить среднерыночную стоимость продукта, даже на труднодоступной территории.

Таким образом, исходя из таблицы 1.7, следует, что управление издержками в экспедиторской деятельности является ключевым фактором, влияющим на успешное осуществление деятельности. Компаниям следует уделять особое внимание этому вопросу.

2 Анализ проблем в экспедиторской деятельности и разработка модели управления издержками.

2.1 Анализ логистической системы ООО «Кройл»

На сегодняшний день ООО «Кройл»- российская компания, профилем работы которой является логистическая, экспедиторская деятельностью. Компания предоставляет услуги погрузочно-разгрузочных работ по железной дороге ст. Карабула Красноярской железной дороги и автотранспортом, также предлагает услуги по хранению контейнерных грузов на площадках, как открытого, так и закрытого типа, занимается осуществлением мультимодальных перевозок, экспедированием контейнерных грузов.

Компания «Кройл» основана в 1998 году в г.Красноярске, но в 2002г. была перерегистрирована в г.Челябинске, так как планировалось расширить рынок сбыта и начать осваивать западное направление. Выходить за пределы Красноярского края не потребовалось, так как спрос в домашнем регионе полностью удовлетворял.

Постепенно компания развивалась, наращивался объем сбыта, были созданы дочерние предприятия ООО «Нефтеком» и ООО «Терминал».

Профилем деятельности ООО «Нефтеком» является осуществление розничных продаж посредством АЗС, которых на данный момент на территории Красноярского края насчитывается 12, а также и хранение нефтепродуктов. Компания «Терминал», в свою очередь, является владельцем большей части транспортных средств и погрузо-разгрузочной техники.

Организационная структура ООО «Кройл» линейно-функциональная. Руководство текущей деятельностью компании осуществляется единоличным исполнительным органом. Исполнительным органом является директор подотчетный в своей деятельности общему собранию участников общества. Единоличный исполнительный орган без доверенности действует от имени компании, в том числе представляет его интересы, совершает сделки, утверждает

штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками компании. На следующем уровне стоит бухгалтер, у которого в подчинении заместитель главного бухгалтера и бухгалтера материальной группы, офис менеджер, отдел закупок, транспортный отдел, коммерческий директор, технический директор, директор по логистике, в подчинении с менеджером по логистике и менеджером по экспедированию (рисунок 2.1).

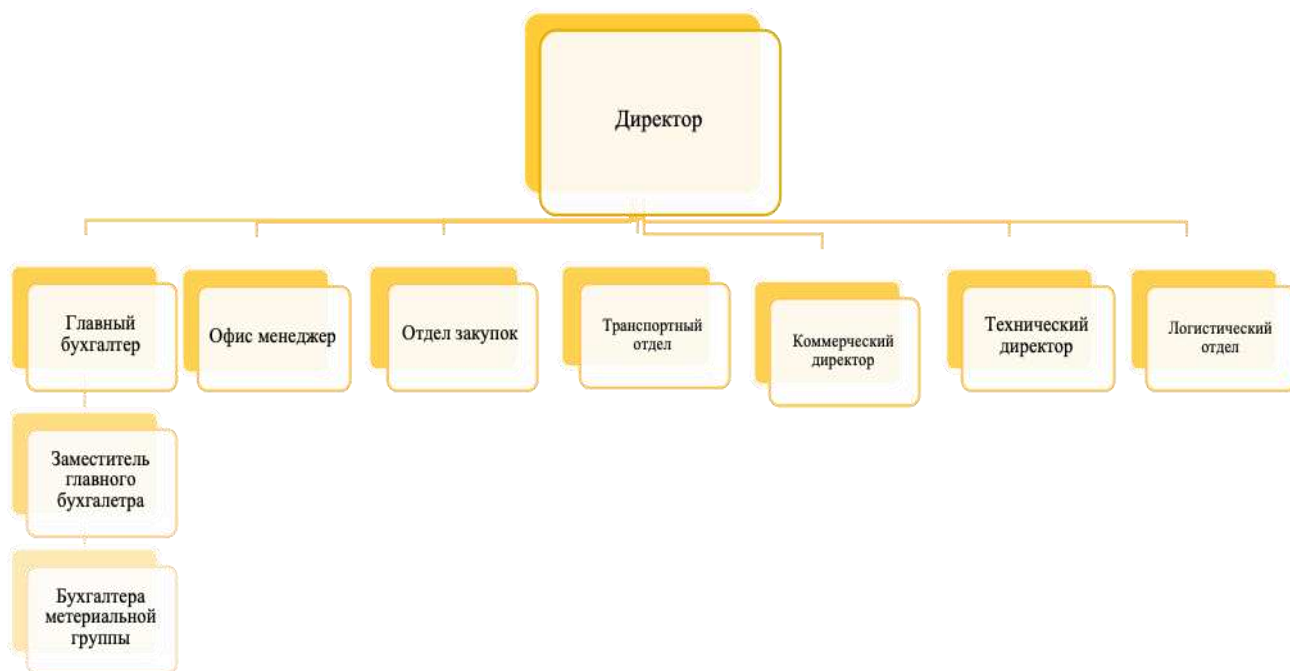


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО "Кройл"

Во владении у компании находится нефтебаза, позволяющая держать огромное количество запасов и в кратчайшие сроки обеспечивать потребителей продукцией.

В то время основной доход компания получала от осуществления дистрибьюторской деятельности. Спустя время было принято решение о диверсификации профиля. Так, в качестве приоритетного направления для дальнейшего развития была выбрана логистическая и экспедиторская деятельность.

Компания занимается международным экспедированием с 2017 года. За время работы, компания зарекомендовала себя как надежный партнер, в деловых отношениях, с компаниями регионального и федерального уровня.

Основной вид деятельности ООО «Кройл» по коду ОКВЭД 2:

46.71.2. Оптовая торговля моторным топливом, включая авиационный бензин.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД 2:

1) 46.12.1. Деятельность агентов по оптовой торговле твердым, жидким и газообразным топливом и связанными продуктами;

2) 46.71. Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

3) 46.71.1. Торговля оптовая твердым топливом

4) 46.73.1. Торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами

5) 46.73.2. Торговля оптовая пиломатериалами

6) 47.30. Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах

7) 49.41. Деятельность автомобильного грузового транспорта

8) 52.10.21. Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки

9) 52.10.9. Хранение и складирование прочих грузов

10) 52.21. Деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом

11) 52.21.1. Деятельность вспомогательная, связанная с железнодорожным транспортом

12) 52.21.2. Деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом

13) 52.24. Транспортная обработка грузов

14) 52.24.1. Транспортная обработка контейнеров

15) 52.24.2. Транспортная обработка прочих грузов

16) 52.29.Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками

17) 68.20.2. Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом

Для описываемого предприятия логистика является одним из ключевых элементов, оказывающих непосредственное воздействие на эффективность работы. Предприятие имеет широкий спектр направлений коммерческой деятельности - от хранения МТР и до торговли моторным топливом и другими видами ГСМ, производимой компанией РосНефть и ГазпромНефть. В этой связи роль логистики трудно переоценить.

Важнейшей характеристикой деятельности компании является оценка ее финансового состояния, оценивая и анализируя которое появляется возможность спрогнозировать и улучшить дальнейшее положение компании. Г.В. Савицкая определяет финансовое состояние как экономическую категорию, отражающую состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени. Часто под понятием «финансово-экономического состояния» понимается уровень конкурентоспособности компании, который выражается в платежеспособности и устойчивости развития. Однако, при оценке финансового состояния необходимо рассматривать не только возможность компании вовремя оплачивать по своим обязательствам, но и учитывать уровень обеспеченности финансовыми ресурсами, эффективностью их использования и размещения, ликвидности в краткосрочной перспективе и финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Таким образом, финансовое положение представляет собой часть экономического потенциала компании, отражая финансовые результаты ее деятельности, демонстрируя инвестиционную привлекательность или непривлекательность на финансовом рынке.

С начала деятельности компания «Кройл» демонстрировала хорошие финансовые результаты, устойчивое положение на рынке. Услуги компании

каждый год пользовались спросом на рынке. В 2017 году отмечается значительный рост объема контейнеропотока. Так, на 2016 год число обработанных контейнеров составило 1279, когда уже на 2017 год это число достигло 6200 контейнеров.

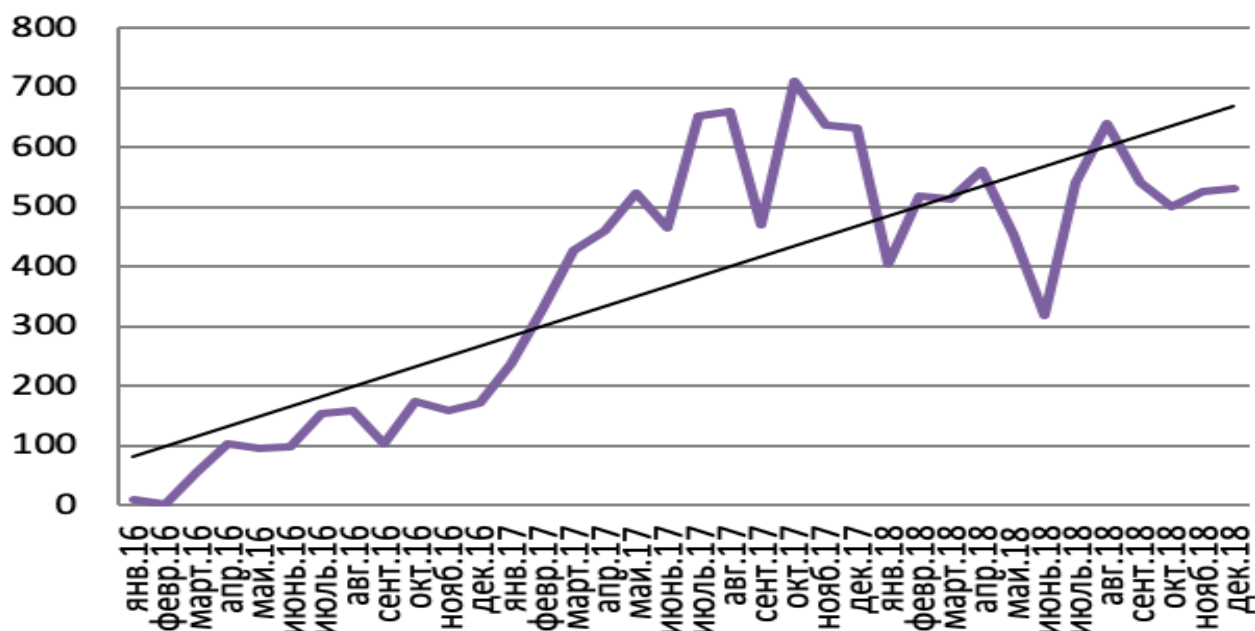


Рисунок 2.2 - Количество отгруженных контейнеров, 2016-2018 г.г.

Причиной увеличения объема реализации является открытие логистического отдела, полностью специализированного на управлении логистических и экспедиторских процессов.

Линия тренда на Рисунке 2.2 отражает положительную тенденцию на увеличение количества обрабатываемых контейнеров.

Проанализируем финансово-экономическое состояние ООО «Кройл» по основным показателям деятельности за 2016- 2018 гг. и проведем горизонтальный и вертикальный анализ форм отчетности ООО «Кройл».

Финансовое состояние характеризуется рядом показателей, традиционно отраженных в бухгалтерской документации компании, отчете о финансовых результатах.

Бухгалтерский баланс представляет собой свод ключевой информации о стоимости имущества организации и ее обязательствах, такая информация представляется в табличной форме. Бухгалтерский баланс ООО «Кройл» за 2016-2018 гг. представлен в приложении А, Б, В.

Внеоборотные активы компании, основные средства на 31 декабря 2018 г. увеличены более чем в два раза, что опять же связано с началом работы логистического отдела, диверсификацией деятельности компании. Однако запасы на 2018 г. уменьшились практически на 20%. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям увеличился приблизительно в два раза. Дебиторская задолженность по сравнению с прошлым годом уменьшилась, что положительно характеризует деятельность компании. Это связано с увеличением объема реализации отгруженных контейнеров. На 2018 г. денежные средства по соответствующей статье составили 359 млн. руб. Уставный капитал остался прежним. Возросла нераспределённая прибыль. Увеличился объем краткосрочных обязательств в виде заемных средств. Кредиторская задолженность увеличилась на 2017 г., затем уменьшилась на 72,69% по отношению к предыдущему году.

Таблица 2.1 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса

	Вертикальный анализ, %		
	2018	2017	2016
Актив			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
ИТОГО по разделу I	11,14	7,20	5,66
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
ИТОГО по разделу II	88,86	92,80	94,34
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0
Пассив			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
ИТОГО по разделу III	14,49	11,59	13,88

Продолжение таблицы 2.1

	Вертикальный анализ, %		
	2018	2017	2016
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
ИТОГО по разделу V	85,51	88,41	86,12
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0

Проведя вертикальный анализ бухгалтерского баланса (таблица 2.1), можно сделать следующие выводы о структуре активов: 11,14% составляют внеоборотные активы, 88,86% - оборотные активы. На 2018 год доля внеоборотных активов в два раза больше доли этого показателя на 2016 год. Это обусловлено приобретением дорогостоящего транспорта для совершения погрузочно-разгрузочных работ на территории грузового терминала ООО «Кройл».

Структура пассивов выглядит следующим образом: по состоянию на 2018 г. на раздел «Капитал и резервы» приходится 14,5 %. Долгосрочные обязательства отсутствуют, что является положительным показателем для деятельности компании, однако доля краткосрочных обязательств составляет 86%. Такая большая доля краткосрочных обязательств прослеживается на протяжении всех трех лет.

Отчет о финансовых результатах - (Форма №2) представляет собой вид квартальной статистической отчетности, предоставляемой внешним пользователям и используемой в системе мониторинга текущей финансовой деятельности предприятия.

Таблица 2.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл», тыс. (млн.) руб.

Отчет о прибылях и убытках, тыс. (млн.) руб.			
	2018	2017	2016
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка	3849296	3543004	3288
Себестоимость продаж	2502496	2584732	2829

Продолжение таблицы 2.2

Отчет о прибылях и убытках, тыс. (млн.) руб.			
	2018	2017	2016
Валовая прибыль (убыток)	1346800	958272	458
Коммерческие расходы	1163409	778455	257
Управленческие расходы	67	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	183324	179817	202
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	0	2178	
Проценты к уплате	117158	130436	141
Прочие доходы	7363	21831	
Прочие расходы	43542	37841	6
Прибыль (убыток) до налогообложения	29987	35549	48
Текущий налог на прибыль	7648	7110	10
Чистая прибыль (убыток)	22339	28372	38

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	(2018-2017)	(2017-2016)	(2018-2017)	(2017-2016)
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	306292	3539716	7,96	99,91
Себестоимость продаж	-82236	2581903	-3,29	99,89
Валовая прибыль (убыток)	388528	957814	28,85	99,95

Продолжение таблицы 2.3

	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение, %	
	(2018-2017)	(2017-2016)	(2018-2017)	(2017-2016)
Коммерческие расходы	384954	778198	33,09	99,97
Управленческие расходы	67	0	100,00	0
Прибыль (убыток) от продаж	3507	179615	1,91	99,89
Прочие доходы и расходы				
Проценты к получению	-2178	2178	0	100,00
Проценты к уплате	-13278	130295	-11,33	99,89
Прочие доходы	-14468	21831	-196,50	100,00
Прочие расходы	5701	37835	13,09	99,98
Прибыль (убыток) до налогообложения	-5562	35501	-18,55	99,86
Текущий налог на прибыль	538	7100	7,03	99,86
Чистая прибыль (убыток)	-6033	28334	-27,01	99,87

Следует заметить, что показатели 2016г. во многом различаются от показателей двух последующих лет. Такая разница обусловлена решением в 2016г. о диверсификации деятельности, и опять же, активизацией деятельности логистического отдела компании. Проанализируем данные за 2017 и 2018 гг., когда в деятельность компании не включались новые виды деятельности: разница значений показателей выручки и себестоимости не велика, т.к. стоимость предоставления услуг не изменялась. Учитывая увеличение управленческих расходов, прочих расходов, получение меньшей суммы прибыли до налогообложения, увеличения текущего налога на прибыль,

итоговая сумма чистой прибыли на 2018 год упала на 21% по сравнению с предыдущим годом.

Проанализировав динамику показателя чистых активов, который представляет собой разницу между стоимостью всех средств и суммой всех обязательств компании.

Таблица 2.4 – Чистые активы, 2016-2018 гг., тыс. руб. (млн.руб.)

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Чистые активы	3600	237587	215248	186876

Величина активов во много раз превышает уставный капитал компании — это является положительной характеристикой финансового состояния компании. Ведь чем выше величина чистых активов, тем успешней компания.

Проанализировав данные форм отчетности и полученные значения основных финансово-экономических показателей, можно сделать вывод о том, что компания эффективно освоила новую сферу деятельности - создание логистического отдела, запуск контейнерного терминала на станции Карабула, расширив ассортимент предоставляемых услуг.

Основываясь на положительных финансовых результатах, компания ООО «Кройл» начинает свою работу по внедрению инвестиционного проекта по повышению эффективности логистической деятельности.

Рассмотрим экспедиторскую деятельность ООО «Кройл». Компания занимается международным экспедированием с 2017 года. Имеет устоявшееся положение на рынке и конкурирует с самыми крупными игроками Красноярского края.

Логистическая система предприятия, а именно движение материального, информационного и финансового потоков, имеет следующий вид:

Движение материального потока



Рисунок 2.2 – Движение материального потока

Движение материального потока направлено от завода изготовителя до конечного потребителя. На каждом этапе возникают логистические издержки (рисунок 2.2).

Движение информационного потока

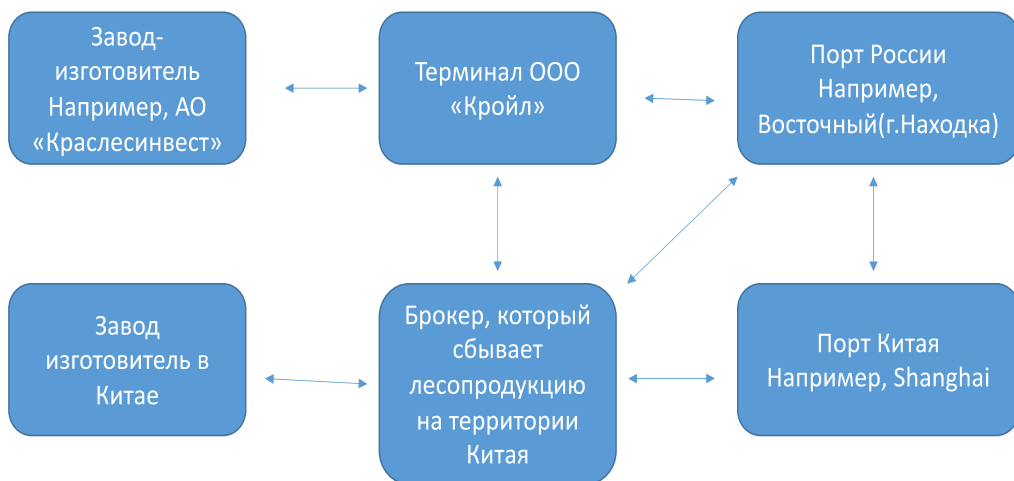


Рисунок 2.3 – Движение информационного потока

Информационный поток на каждом этапе имеет двустороннюю связь, что обусловлено особенностями экспедиторской деятельности (рисунок 2.3).

Движение финансового потока

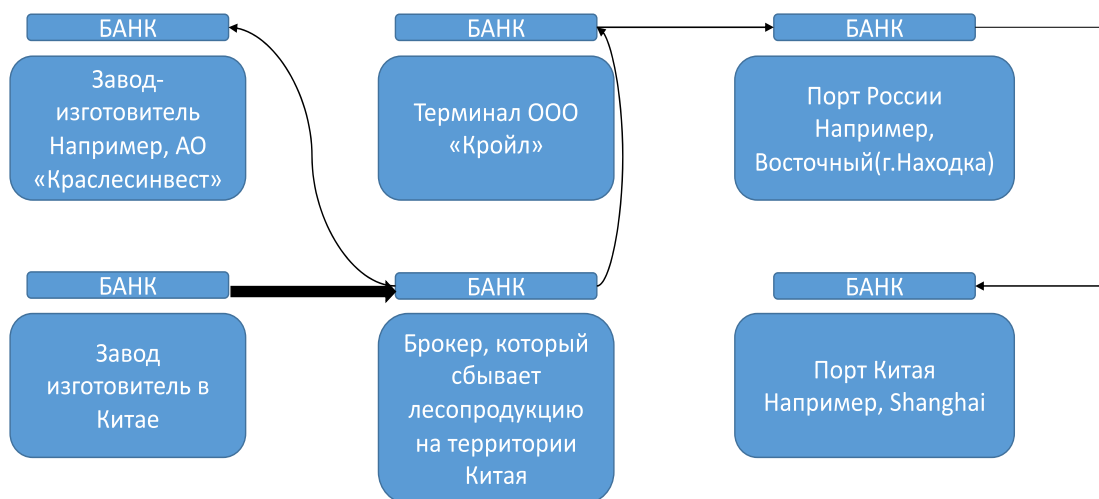


Рисунок 2.4 – Движение финансового потока

Исходя из рисунков 2.2, 2.3, 2.4, можно определить, что ООО «Кройл» является 3PL оператором. Компания является оператором перевозки пиломатериала и осуществляет полный комплекс экспедиторских услуг от производителей лесопродукции до непосредственного потребителя за пределами РФ, то есть, специализируется на мультимодальных перевозках.

Компания оперирует следующими видами транспорта:

1. Автомобильный.
2. Железнодорожный.
3. Морской.

Ключевым преимуществом компании среди конкурентов является собственный контейнерный терминал на станции Карабула КЖД, 5 ЖД путей на терминале. Общий грузовой фронт около 40 условных вагонов. В месяц компания способна затаривать, оформлять и отправлять более 1000 контейнеров.

2.2 Формирование модели управления издержками ООО «Кройл»

Логистика материальных потоков изучает комплекс операций, обеспечивающих продвижение физических объектов и продуктов труда. Использование термина «логистические операции» предполагает конечную цель управления логистикой - рационализацию сквозных цепочек.

Затраты на логистику (затраты на логистику) - затраты на выполнение логистических операций.

Логистические операции с предметами и продуктами труда осуществляются как в сфере обращения, так и в сфере производства. Таким образом, производственные операции должны быть связаны с издержками производства.

Основными составляющими логистических затрат являются:

1. Транспортные и закупочные расходы.
2. Стоимость содержания запасов.

Это связано с необходимостью снижения затрат и производства.

В национальном масштабе затраты на логистику рассчитываются в процентах от ВВП, например, в США в 1987 году затраты на логистику составили 462 миллиарда долларов, или 10,27% ВВП. Из них 285 миллиардов долларов - транспортные и закупочные расходы, 158 миллиардов долларов. - Стоимость международного хранения 19 миллиардов долларов. Административные и административные расходы.

Внутри предприятия затраты на логистику рассчитываются:

1. В процентах от суммы продаж.
2. В процентах от стоимости чистой продукции.
3. В денежном выражении на единицу веса сырья, материалов, готовой продукции.

При росте качества работы логистической системы до определенного уровня логистические издержки растут линейно, затем экспоненциально (Рисунок 2.5). Например, чтобы повысить готовность системы продаж к

поставкам с 78 до 79%, стоимость содержания страхового запаса должна быть увеличена примерно на 5%. Рост готовности к поставкам с 98 до 99% (также на 1%, но уже в области высокого уровня обслуживания) потребует совершенно других ресурсов - затраты на содержание страхового запаса в этом случае необходимо будет увеличить на более 13%.

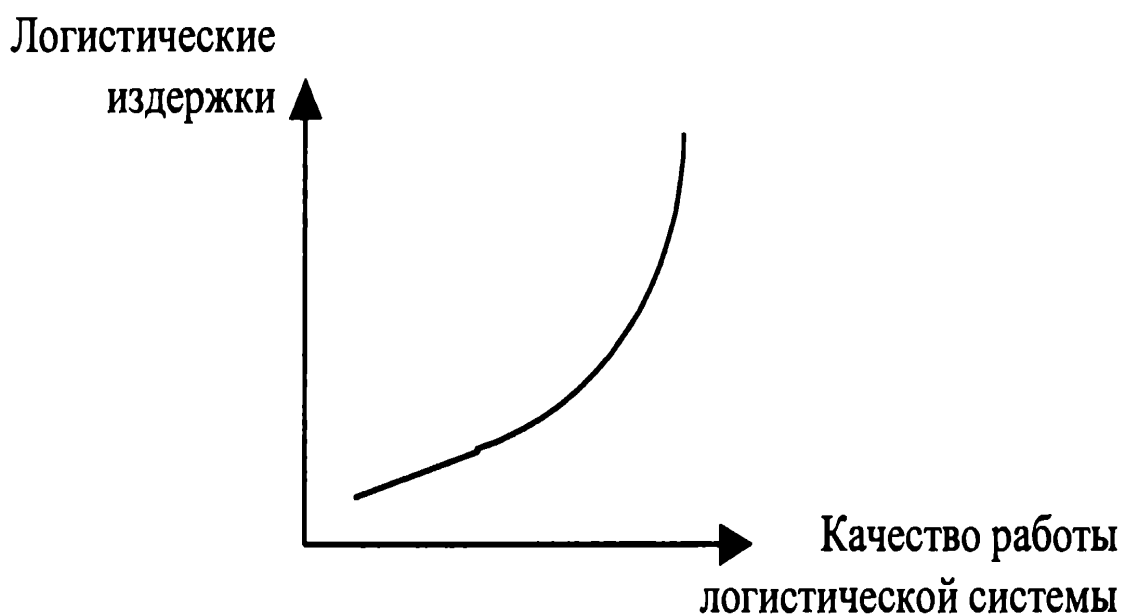


Рисунок 2.5 - Зависимость логистических издержек от показателей качества логистической системы

Специфика учета затрат в логистике заключается в суммировании всех затрат, связанных с реализацией процесса.

Традиционные методы бухгалтерского учета часто не дают возможности идентифицировать всю цепочку затрат, связанную с процессом. Основная причина заключается в том, что калькуляция производится в отдельных функциональных областях, в то время как материальные потоки проходят через организацию, взаимодействуя со многими подразделениями.

Традиционные методы бухгалтерского учета объединяют затраты в большие агрегаты, что делает невозможным проведение детального анализа затрат различного происхождения, чтобы учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их влияние на корпоративную организацию. В

результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других смежных областях.

Проблемы, связанные с определением общего влияния системы движения материальных потоков на общую систему предприятия, чрезвычайно разнообразны. Логистика по своей природе «пронизывает» предприятие, оказывая значительное влияние на многие его подсистемы. Традиционные системы бухгалтерского учета не позволяют определить это влияние путем объединения затрат на логистику в другие группы корпоративных затрат. На рис. 78 показывает разложение процесса товарного предложения на отдельные операции. Затраты, связанные с общим процессом, состоят из множества затрат, возникающих в разных областях, и очень трудно интегрировать их в единую статью затрат в рамках функционально организованного учета.

Например, одно из предприятий пищевой промышленности в Москве использовало следующую процедуру при организации снабжения небольшой розничной сети. Заказы торговых точек, расположенных на заранее определенных маршрутах, собирались на основе товарного знака перед погрузкой, то есть одни и те же товары, заказанные в разных магазинах, собирались на одном поддоне. Приехав по маршруту в следующий магазин, водитель отбирает товары из разных поддонов и коробок для него (в соответствии с заказом). Фактически, водитель предоставил оборудование, машина была простаивала в то время. Транспортная служба завода смогла убедить руководство завода в том, что необходимо было провести предварительную сборку на складе готовой продукции в соответствии с заказами отдельных магазинов. Основным аргументом является повышение эффективности использования транспорта. Полный комплект был передан на склад готовой продукции, но никто не выяснил, насколько увеличились затраты на ресурсы. Решение, очевидно, выгодно для транспортной службы, но неизвестно, является ли это решение в целом полезным для завода.

Логистика предусматривает ведение пооперационного учета издержек на всем пути движения материального потока. Наличие данной системы учета

позволяет использовать показатель изменения суммы затрат на процесс как критерий эффективности решений, принимаемых в области управления материальными потоками.

Подводя итоги, сформулируем основные проблемы, связанные со стоимостью логистики:

1) высокая доля расходов на операции, связанные с продвижением товарных и материальных ресурсов в сферах производства и обращения в общих затратах. Постоянное, опережающее общую инфляцию, увеличение стоимости работ по большинству этих операций;

2) отсутствие в общем случае традиционно организованного рассмотрения критерия принятия решения о рациональной организации логистического процесса;

3) резкий рост чувствительности логистических затрат к изменению качественных показателей работы логистических систем в области высокого качества их функционирования, характерной для конкурентных рынков.

Задача учета затрат в логистике заключается в предоставлении менеджерам информации, позволяющей им принимать решения в области управления денежными средствами для стимулирования материального потока в рамках логистической системы. Однако управление затратами возможно только в том случае, если они могут быть точно измерены. Поэтому системы учета производственных затрат и обработки участников логистических процессов должны:

1. Выделить расходы, возникающие при реализации логистических функций.

2. Генерировать информацию о наиболее значительных расходах.

3. Генерировать информацию о характере взаимодействия наиболее значительных затрат друг с другом.

Если эти требования выполняются, становится возможным использовать важный критерий для построения оптимального варианта логистической системы - минимум общих затрат по всей логистической цепочке.

В логистике ключевым событием (объектом анализа) является заказ клиента (клиента, товара или услуги) и действия по выполнению этого заказа. Калькуляция должна определять, приносит ли конкретный заказ (клиент, продукт или услуга) прибыль.

Для эффективной калькуляции необходимо:

- а) точно определить конкретные расходы, которые должны быть включены в схему анализа;
- б) установить сроки затрат;
- в) включать затраты на конкретные факторы, связанные с оценкой альтернативных действий;
- г) установить критерии принятия решения.

Логистические процессы пронизывают основные подразделения предприятия (закупки, производство, продажи и т. д.) по горизонтали. Традиционные методы учета, направленные на определение стоимости функциональных областей (вертикальных), не позволяют распределять затраты, возникающие при реализации сквозного процесса, генерировать информацию о наиболее значительных затратах, а также о характере их взаимодействия друг с другом. Известно только, сколько стоит реализовать конкретную функцию (рисунок 2.6).

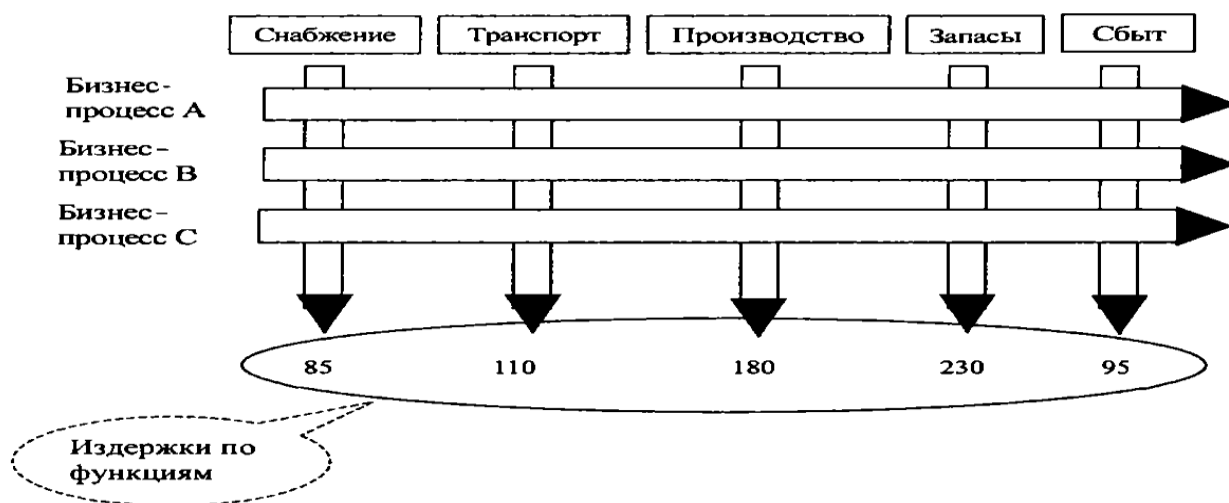


Рисунок 2.6 - Традиционная система учета издержек по функциям

Учет затрат по процессам дает четкое представление о том, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиентов, какова доля каждого из них в них. Суммируя все затраты по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом (Рисунок 2.7). Таким образом, и показатели сквозного материального потока, и определенные удельные затраты, возникающие в различных отделах, оказываются детерминированными.

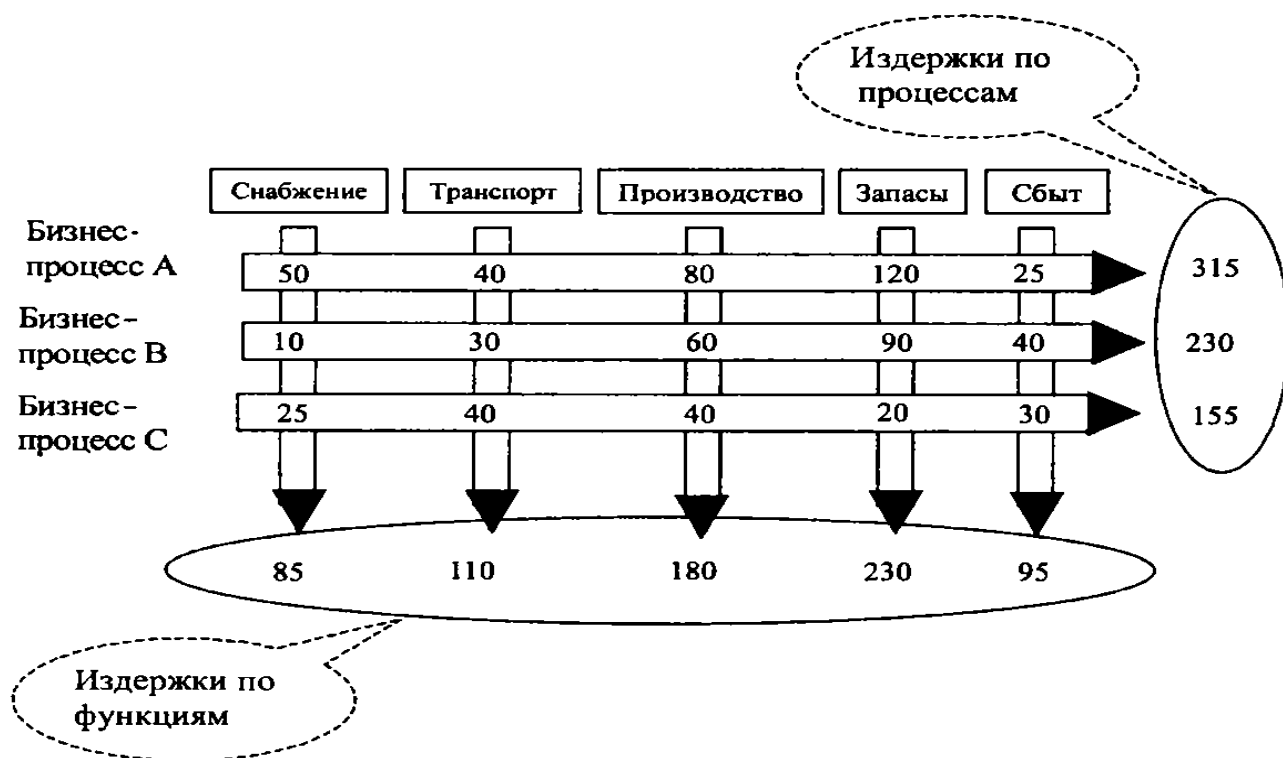


Рисунок 2.7 - Учет логистической издержек на всем пути движения материального потока

Практическое применение концепции учета затрат по процессам предполагает:

- во-первых, идентификация всех подразделений, участвующих в процессе;
- во-вторых, определение изменений в расходах, вызванных отказом от этого процесса.

Другими словами, следует определить расходы, которые можно предотвратить, если, например, продукт не изготовлен и не доставлен покупателю.

Специфика учета затрат в логистике заключается в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работы и операций, которые поглощают ресурсы. Переход от управления функциями к управлению процессами требует соответствующего перехода от учета затрат по функциям к учету затрат по процессам.

Учет затрат в логистике не требует тщательности, которая требуется в бухгалтерском учете. Основная задача здесь состоит в том, чтобы определить основные затраты и понять, как они взаимосвязаны друг с другом.

Система оценки затрат на логистику нужна только для менеджеров по логистике, которые принимают ее за основу для принятия решений. Никакие правила или законы не требуют представления бухгалтерского учета в финансовой отчетности.

Отчеты о различиях при подготовке логистического решения из финансового отчета:

- 1) отчет о логистических затратах является более подробным и может содержать информацию, которая обычно не разглашается третьим лицам;
- 2) отчет о логистических расходах является более обширным и может содержать как прошлые, так и будущие затраты, и прибыль; он также характеризует потенциальное влияние решений, которые еще не приняты;
- 3) структура и содержание отчета о расходах на логистику в большей степени зависят от особых требований к логистическим решениям и коммуникациям в конкретной компании, чем от инструкций по финансовой отчетности.

Сравнение отчета о расходах на логистику с финансовой отчетностью приведено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Сравнение отчета по логистическим издержкам с финансовым

Сравниваемые характеристики	Отчет по логистическим издержкам	Финансовый отчет
Пользователи	Менеджмент компании	Сторонние пользователи: акционеры, финансовые институты
Цели	Оптимизация материальных потоков	Контроль администрации, предоставление надежной базы для налогообложения
Критерии качества	Соответствие процессам, пригодность для принятия решений в области логистики	Пригодность для аудита, соответствие инструкциям
Основное внимание (временной аспект)	Настоящее и будущее	Прошлое и настоящее
Структура и содержание	Индивидуальные, подобранные к каждой компании и решению	Нормированные законом и профессиональными организациями

Оценка логистических затрат процессами зависит от субъективных суждений и решений. Что стоит включить в анализ и как их распределить — это вопросы, для которых нет определенных рецептов. Одно общее правило заключается в том, что конкретные расходы не следует связывать с материально-техническими факторами, не зависящими от руководителей организации.

Из-за субъективного характера процесса распределения затрат, отчеты от компаний в той же отрасли часто имеют значительные различия в расходах на логистику. Важно понимать, что такой спред не всегда имеет прямое отношение к фактическим различиям в эффективности логистических операций.

Затраты на логистику классифицируются в соответствии с различными критериями (рисунок 2.8).

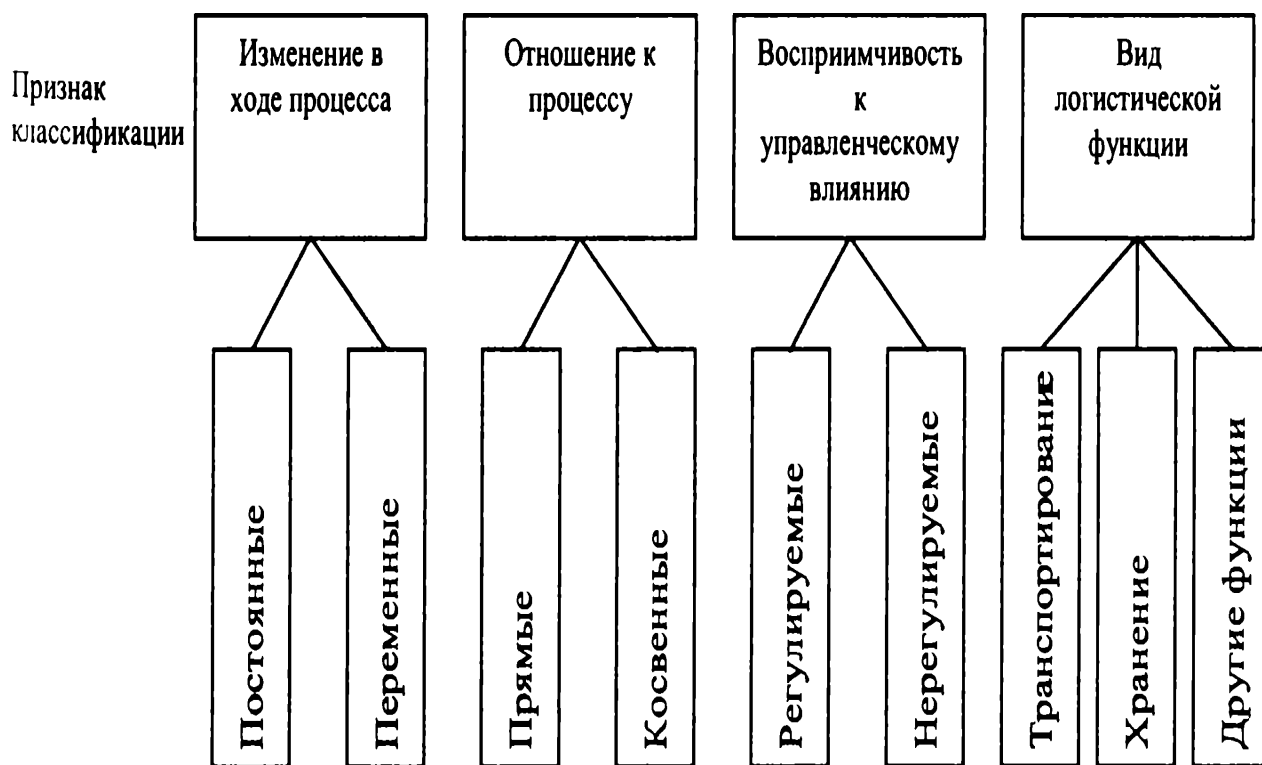


Рисунок 2.8 - Классификация издержек в логистике

В зависимости от поведения затрат при изменении объема работ с материальным потоком они делятся на постоянные и переменные. Постоянные затраты - не меняются при обычных колебаниях объема деятельности. Переменные затраты - варьируются пропорционально объему деятельности.

Существуют прямые и косвенные затраты. Прямые (или операционные) издержки - расходы, которые непосредственно связаны с объектом затрат (в связи с осуществлением определенных логистических мероприятий). Такие расходы не сложно определить. Прямые затраты на транспортировку, складирование, обработку грузов и некоторые другие работы по выполнению заказов и управлению запасами могут быть изолированы от традиционных счетов расходов.

Косвенные затраты - не связаны напрямую с объектом затрат. Например, если объектом затрат является грузовой автомобиль, прямые отчисления - заработная плата водителя, амортизация этого автомобиля и т. д., косвенные - обслуживание оборудования, трудовых резервов, расходы менеджеров транспортного отдела, а также административные расходы всей компании.

В зависимости от подверженности управленческому влиянию затраты делятся на регулируемые и нерегулируемые. Регулируемые затраты - затраты, которыми можно управлять на уровне центра ответственности

Нерегулируемые расходы - расходы, на которые не может повлиять центр ответственности. Предполагается, что эти расходы регулируются на уровне компании в целом.

В зависимости от типа логистической функции затраты делятся на транспортные, складские и т. д. В то же время основными типами сборов, которыми можно эффективно управлять на уровне ответственности логистических услуг, являются расходы, связанные с хранением и транспортировкой.

Общие затраты на создание и поддержание резервов состоят из следующих основных групп:

Затраты на текущее содержание запасов, которые в основном включают налоги на акции.

Стоимость капитала, вложенного в акции. Вот два варианта.

Акции создаются с использованием заемных средств. Стоимость вложенного капитала в этом случае определяется процентной ставкой банковского кредита.

Акции создаются за счет собственных средств. В этом случае на предприятии устанавливается показатель эффективности денежных вложений в оборотный капитал.

Стоимость хранения запасов. Это включает в себя стоимость аренды складских площадей, амортизацию, электричество, оплату труда персонала и специалистов.

Риски, связанные с поддержанием запасов. В стоимость рисков создания и поддержания резервов входят следующие виды потерь:

1) потери, связанные с физическим и моральным устареванием продуктов при хранении (особенно это касается скоропортящихся сельскохозяйственных продуктов);

2) риск превышения норм естественной убыли. Риски могут быть уменьшены путем сокращения временных циклов.

Риски поддержания запасов проявляются в таких свойствах продукта, как:

- 1) способность портиться (для еды);
- 2) повреждение при транспортировке;
- 3) повреждение в процессе обработки груза;
- 4) пожароопасность.

Риски требуют дополнительных затрат для обеспечения сохранности груза при транспортировке, погрузочно-разгрузочных работах, хранении (например, вскоре поврежденные товары необходимо перевозить в рефрижераторах). С возрастом рисков продукта, затрат на хранение и возраст транспортировки

Оценка стоимости риска наличными производится:

- 1) через расходы на страхование;
- 2) через тарифы и премиальные ставки.

Обычно довольно сложно точно определить затраты на содержание инвентаря. На практике можно использовать среднюю стоимость создания и обслуживания запаса в процентах от стоимости запаса. В стабильных условиях цена хранения может быть назначена в процентах от общей суммы для многих продуктов и в среднем составляет 25 центов за доллар.

К транспортно-заготовительным расходам относятся:

- 1) расходы, связанные с организацией заказа и его выполнением;
- 2) стоимость покупки и доставки инвентаря;
- 3) затраты на пополнение.

Включены затраты на формирование сети поставщиков, выбор и оценку поставщика, транспортные расходы, почтовые и телеграфные расходы, представительские и командировочные и другие расходы, недостачи и потери при перевозке в пределах естественного истощения

Часть транспортных и закупочных расходов не зависит от размера партии, а зависит от количества заказов в год. Другая часть (транспортные расходы, получение и проверка, и другие расходы) зависит от размера партии.

В свою очередь, все транспортные расходы можно подразделить на переменные в зависимости от расстояния транспортировки (или времени движения) и фиксированные, независимо от расстояния.

К переменным затратам относятся:

- 1) стоимость горюче-смазочных материалов, электричества для транспортных операций;
- 2) расходы на техническое обслуживание и содержание подвижного состава (включая запасные части и материалы);
- 3) заработная плата водителей (персонал, непосредственно выполняющий перевозки);
- 4) амортизация подвижного состава по пробегу (моторесурс) и т. д.

К постоянным расходам обычно относятся:

- 1) расходы на содержание производственно-технической базы и инфраструктуры различных видов транспорта (аренда);
- 2) затраты на оплату труда административно-управленческого персонала;
- 3) накладные и прочие расходы.

Учитывая тот факт, что ООО «Кройл» является 3PL оператором, в соответствии со спецификой деятельности компании, основные затраты на логистику можно определить по ставке на перевозку одной контейнерной партии пиломатериала, представленной в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – раскрытие ставки на перевозку одной контейнерной партии пиломатериала, руб.

	Доставка в порты с использованием морского транспорта «АО «Краслесинвест» - Терминал экспедитора – порт Восточный – порт Шанхай», руб	Доставка во внутренний Китай ЖД транспортом «АО «Краслесинвест» - Терминал экспедитора – ст. Забайкальск», руб
Автодоставка пиломатериала от завода изготовителя на терминал ООО «Кройл»	15 000	15 000
Погрузо-разгрузочные работы	20 000	20 000
Тариф ПАО «ТрансКонтейнер» (ЖД тариф + предоставление контейнера)	146000	139 000
Торговая надбавка		10 000
Морской фрахт	45 000	0
Агенские расходы в порту	5 600	0
Вознаграждение экспедитора	15 000	15 000
ИТОГО	246 600	199 000

При перевозке морским транспортом ставка выглядит следующим образом: Автодоставка контейнерной партии пиломатериала от завода изготовителя до терминала ООО «Кройл» + ПРР + Тариф ПАО «Трансконтейнер, куда входит ЖД тариф и предоставление контейнера + Морской фрахт + Агенские расходы в порту отправления + Вознаграждение экспедитора

При перевозке по железной дороге ставка выглядит следующим образом: Автодоставка контейнерной партии пиломатериала от завода изготовителя до терминала ООО «Кройл» + ПРР + Тариф ПАО «Трансконтейнер, куда входит ЖД тариф и предоставление контейнера + торговая надбавка для получения контейнера + вознаграждение экспедитора.

Соответственно, за основу принимаем данную модель основных логистических издержек, так как именно они оказывают основное влияние на экономическую эффективность компании.

2.3 Выбор ключевых показателей для модели управления издержками ООО «Кройл»

Ключевые показатель эффективности ((key performance indicators - KPI) в противном случае называется «ключевым показателем деятельности» или «ключевым показателем результатов деятельности». KPI является показателем успеха в конкретной деятельности, то есть в достижении конкретных целей.

Система трансформации стратегии развития Стратегия предоставляет полную систему показателей и планетарных данных.

Цели и показатели, определенные на стратегическом уровне, т. Е. На этапе разработки стратегии, они составляют основу системы KPI, поэтому в зависимости от поставленных целей и значений (которые должны быть достигнуты), какие показатели эффективности являются эффективными. Они показывают степень достижения стратегических целей.

Процесс создания системы KPI можно представить в три этапа:

- 1) выбор модели начального показателя эффективности;
- 2) определение KPI и распределение ответственности за выбранные показатели;
- 3) отчетность по низким показателям эффективности.

Существует довольно много методов определения достоверности доказательств. Это в основном зависит от выбранной концепции стратегического управления и от целей внедрения системы KPI. В классической версии SSP используется с учетом финансовых показателей KPI. В России этот подход получил наибольшее распространение.

Система была специально разработана для оценки эффективности деятельности организации. Следовательно, при разложении целей также учитываются цели структурных подразделений и должностных лиц. Таким образом, система KPI будет состоять из результатов деятельности организационных структур (органов управления) и их сотрудников.

Однако в организациях с управлением процессами постановка целей, стратегическое и оперативное управление строятся немного иначе. При декомпозиции стратегические цели делятся на группы основных (ключевых) бизнес-процессов. Поэтому для оценки эффективности процессов целесообразнее использовать систему KPI, а не организационные единицы. Хотя они, в свою очередь, также играют значительную роль в достижении целей компании. Таким образом, использование ССП для формирования стратегических целей, ценностей, показателей и инициатив для внутренних бизнес-процессов, которые определены как базовые, формирует основу для создания системы KPI организации.

Сегодня многие организации используют как финансовые, так и нефинансовые показатели для оценки эффективности реализации стратегических целей.

Чтобы измерить степень достижения стратегической цели, вам необходимо выбрать соответствующий KPI. После его обнаружения необходимо определить его плановые и (или) нормативные значения, с помощью которых можно было бы оценить, когда и в какой степени необходимо что-то производить, чего-то достигать и что-то получать.

Например, в целях повышения качества обслуживания клиентов в качестве KPI может использоваться показатель «количество жалоб от клиентов». В качестве стандартного значения, которое показало бы, что качество обслуживания высокое, может быть «три жалобы в квартал».

На рисунке 2.11 показана схема перехода от ССП к системе KPI, где показано, что после разработки стратегии определения показателей и целевых значений, которые должны быть достигнуты в рамках организации четырех компонентов ССП, т.е. речь идет о стратегическом уровне постановки целей и формировании структурных подразделений KPI, отвечающих за достижение конкретных целей. Например, достижение одной и той же цели (улучшение качества обслуживания) может быть измерено разными KPI. Но поскольку клиент может быть не удовлетворен обслуживанием, но по разным причинам

ранее введенный показатель «количество жалоб от клиентов» может относиться только к стратегическому уровню управления. Он покажет, как была достигнута цель, а не причина отклонений. И причина часто заключается в реализации процессов и ответственности на оперативном уровне. Например, клиент может подать жалобу на хамскую апелляцию продавца, или он может подать жалобу об отсутствии какого-либо товара в наличии (например, одежда нужного размера, чайник нужного цвета) или его неудовлетворительное качество. Каждая из вышеперечисленных причин неудовлетворенности клиентов связана с определенным процессом (развитие персонала, управление запасами и управление качеством продукции, соответственно). Таким образом, необходимо детализировать (декомпозировать) показатели, разработанные в рамках ССП, до показателей конкретных организационных единиц и должностных лиц.



Рисунок 2.11 - Система показателей эффективности

Для того чтобы система КРІ эффективно использовалась в практике компании, необходимо в рамках ее разработки, внедрения и управления соблюдать три основных принципа:

- система КРІ должна быть связана со стратегическими целями организации и ее направлениями деятельности;
- при разработке системы КРІ должны быть использованы методы декомпозиции;

- мотивирование работников на достижение своих КРІ.

При создании системы КРІ можно предложить следующую последовательность действий:

- 1) определение объектов управления;
- 2) определение процессов управления объектами;
- 3) разграничение таких процессов, т.е. установка жестких границ там, где можно измерить состояние объектов управления;
- 4) выбор методов измерений для контролируемых показателей;
- 5) прогнозирование планового состояния объектов управления (обычно при этом исходят из того, что показатель "N" в определенный промежуток времени должен быть не ниже заданной величины);
- 6) «узаконивание» системы измерений показателей, т.е. закрепление периодичности и алгоритмов расчетов регламентами, технологическими картами, документацией системы контроля качества;
- 7) определение способа принятия управленческих решений о воздействии на процессы;
- 8) внедрение процедур контроля эффективности принимаемых управленческих решений (Если выполнение описанных в регламентах действий не позволяет добиться желаемого значения ключевых показателей деятельности, то пересматриваются регламенты, и не исключено, что и сами показатели.).

Ссылаясь на таблицу 2.6, определим ключевые затраты, на которые можно воздействовать с точки зрения оптимизации логистических издержек:

- 1) Тариф ПАО «ТрансКонтейнер»
- 2) ПРР
- 3) Агентские расходы
- 4) Морской Фрахт

Проведем декомпозицию данных затрат и выделим ключевые показатели эффективности:

Таблица 2.7 – Декомпозиция процесса экспедирования ООО «Кройл» и выделение КРІ

Процесс 1 уровня	Процесс 2 уровня	Процесс 3 уровня	КРІ	Затраты, руб
S1 Экспедирование	S1.1 Тариф ПАО «ТрансКонтейнер»	S1.1.1 ЖД Тариф	Стоимость, руб.	Тарифы установленные ОАО «РЖД»
		S1.1.2 Предоставление контейнера	Стоимость, руб	Стоимость предоставления контейнера Стоимость сдачи порожнего контейнера
	S1.2 ПРР	S1.2.1 Погрузочный стол	Стоимость, руб	ЗП Персонала чел/ч Электроэнергия Обслуживание
		S1.2.2 Вилочный погрузчик	Стоимость, руб	ЗП Персонала чел/ч Топливо Обслуживание техники
		S1.2.3 Ричстакер KALMAR	Стоимость, руб	ЗП Персонала чел/ч Топливо Обслуживание
	S1.3 Агентские расходы	S1.3.1 Представление интересов компании в порту отправления	Стоимость услуг, руб	Стоимость услуг компании
	S1.4 Морской Фрахт	S1.4.1 ПРР в порту	Стоимость, руб	ЗП Персонала чел/ч Стоимость услуг
		S1.4.2 Фрахт	Стоимость, руб	Морской фрахт

Имея данную модель, определим возможность влияния на те или иные показатели с целью оптимизации логистических издержек.

На тариф ПАО «ТрансКонтейнер» воздействовать невозможно, но при учете того, что ООО «Кройл» строит новые приемоотправочные ЖД пути и в

последствии сможет привлекать иных собственников подвижного состава и оборудования(контейнеров), можно сделать следующие выводы:

- при возникновении на ст. Карабула КЖД иных собственников подвижного состава, возникнет естественная конкуренция и стоимость тех или иных услуг должна в значительной степени снизиться, что положительно повлияет на оптимизацию логистических издержек;

- компания «Кройл» сможет самостоятельно оперировать взятыми в аренду платформами и контейнерами, не завися в целом от ПАО «ТрансКонтейнер», что опять же положительно повлияет на ценообразование и логистические издержки в целом.

Стоимость ПРР установлена самой компанией «Кройл» исходя из точки безубыточности плюс 15% рентабельности. Оптимизировать данный процесс невозможно, так как условия, при которых все просчитывалось, являются лучшими. Компания сама поставяет нефтепродукты, учитываются оптовые цены, а не розничные.

Что касается агентских расходов в порту отправления, то при более детальном изучении рынка данных услуг, можно найти лучшее предложение по стоимости и тем самым оптимизировать данный показатель в ставке.

Стоимость морского фрахта в большей степени зависит от линии (например MAERSK, FESCO, CMA CGM и др.), а также от количества контейнеров в морском коносаменте, то есть, от размера партии. Так же, при стабильных отгрузках, линии идут на уступки и снижают стоимость фрахта для постоянных клиентов. В целом, добиться оптимальных показателей по стоимости фрахта достаточно просто при соблюдении постоянных отправок морем.

Так же, можно выделить проблемные ситуации, которые приводят к большим логистическим затратам следующие:

1. Сверхнормативное пользование оборудованием (контейнеры, вагоны и т.д. – при аренде того или иного оборудования, операторы

устанавливают жёсткие рамки его использования. Не всегда удается уложиться в срок, что влечет за собой большие издержки.

2. Зависимость стоимости перевозки от количества контейнеров в партии – стоимость морского фрахта, а также провоза по ЖД Китая напрямую зависит от количества контейнеров, стоимость может солидно различаться.

3. Слабая инфраструктура станции, которая загружена на 90%, в связи с этим мощности терминала используются на 30%. Данная ситуация является ключевой проблемой, так как, полностью отсутствует возможность отправлять и принимать контейнерные поезда, которые позволяют получить маршрутную скидку от РЖД, т.е. тем самым снизятся основные логистические издержки.

3 Оценка эффективности и разработка мероприятий по управлению издержками в экспедиторской деятельности предприятия.

3.1 Оценка эффективности разработанной модели управления издержками ООО «Кройл»

Оценка деятельности фирмы, а в нашем частном случае – оценка разработанной модели управления издержками по конечным результатам – дело весьма сложное, поскольку предполагает использование различных критериев.

Для оценки результатов хозяйственной деятельности фирмы используется набор показателей, рассчитываемых на основе финансовой отчетности фирмы. Это показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы (operating performance ratio):

- 1) по прибыли,
- 2) рентабельности реализации продукции,
- 3) рентабельности активов,
- 4) рентабельности собственного и заемного капитала,
- 5) доходности акционерного капитала.

Эффективность деятельности фирмы рассчитывают различными способами. Важнейший из них – расчет показателя эффективности (результативности) как соотношения стоимости реализованной продукции (услуг) с затратами на производство.

Важнейший способ оценки деятельности предприятия состоит в сравнении фактических и нормативных (плановых) показателей. Такое сравнение осуществляется как на «входе» - сравнение показателей затрат и ресурсов, идущих на производство, так и на "выходе" - сравнение показателей прибыли объема производства.

Сравнение фактических и нормативных показателей при данной структуре производственной программы, данной технологии и организации производства

позволяет сделать вывод об эффективности (неэффективности) деятельности предприятия.

Более сложный метод оценки эффективности деятельности предприятия состоит в оценке уровня взаимосвязи между затратами и результатами, между затратами и ресурсами, в оценке взаимосвязи конечных результатов деятельности. Проведение такого анализа требует специально разработанного математического инструментария – построения производственной функции. Анализ производственной функции позволяет количественно измерить влияние различных затрат на конечный результат (прибыль), оценить влияние различных факторов.

Выбор и оценка критериев – весьма сложны и требуют аналитического подхода вменения математических методов. Но ни одна организационная система никогда не придает одинакового веса всем критериям.

При оценке по результатам используются следующие понятия:

1) оценка (rating) – определение характеристики или величины какого-либо параметра сравнением его с определенным эталоном или шкалой (как, например, при оценке производительности рабочего);

2) оценка деятельности (performance appraisal) – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач;

3) показатель эффективности (результативности) (performance indicator) – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей.

В процессе контроля используются понятия:

1) эффективность производства (operations performance) – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организаций;

2) показатели эффективности хозяйственной деятельности фирмы (operating performance) включают: прибыль, рентабельность продаж,

рентабельность активов, рентабельность собственного и заемного капитала, доходность акционерного капитала;

3) коэффициент экономии трудовых затрат (labor - saving ratio) – отношение объемов трудовых затрат на единицу продукции при усовершенствованном и прежнем методах работы;

4) стандартизация (standardization) – проводимая администрацией программа разработки критериев или комплекса мероприятий, обеспечивающих однородность методов и условий в пределах фирмы и позволяющих осуществлять контроль за ними путем их сопоставления. Такая программа (или комплекс мероприятий) затрагивает вопросы качества продукции и объема производства, условий труда, уровней заработной платы, технологических методов;

5) график рентабельности (profitgraph) – графическое изображение соотношения величины валового дохода и затрат при различных уровнях производства и реализации, позволяющее определить границы рентабельной и убыточной работы предприятия.

Для оценки эффективности разработанной модели, используем метод моделирования и оценим рентабельность продаж, что наглядно покажет результаты внедрения предложенной модели управления издержками.

Моделирование — это метод познания, который предполагает построение и изучение модели, а затем перенос полученных данных на моделируемый объект - оригинал. Модель — это мысленная (идеальная) или физическая (материальная) система, которая отображает объект так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте.

Оригинал (прототип, образец) — это объект, на который переносится информация, полученная в результате исследования модели. Научной основой моделирования служит теория аналогии. Под аналогией понимается сходство объектов по качественным и количественным признакам в результате их сравнения. Аналогия предполагает подобие между различными объектами в определенных свойствах, функциях, пропорциях элементов.

Являясь также логической основой моделирования, научная аналогия есть умозаключение, в котором на основании сходства ряда признаков у двух объектов делается вывод о том, что одному из них (оригиналу) присущи такие свойства, которые обнаружены при исследовании другого объекта (модели).

Процесс моделирования состоит из следующих этапов: определение задачи и фиксация свойств оригинала; понимание проблематичности изучения оригинала в природных условиях; выбор модели, адекватно описывающей характерные свойства оригинала; изучение модели в соответствии с задачей; перенос результатов исследования модели на оригинал; проверка результатов.

Различают несколько видов моделирования:

1. Мысленное (идеальное) моделирование - включает в себя различные представления в виде воображаемых моделей. Здесь с моделированием неразрывно связана идеализация - мысленное конструирование понятий, концепций об объектах, не существующих в действительности. Для них существует лишь близкий аналог в реальном мире. Примерами идеальных объектов являются геометрические понятия: точки, линии, плоскости, идеальный газ, абсолютно черное тело, общественно-экономическая формация, государство и т. д.

2. Физическое (материальное) моделирование - характеризуется тем, что исследования проводятся на моделях, обладающих физическим подобием и сохраняющих полностью или частично природу изучаемых явлений. По характеристикам модели можно получить все характеристики оригинала благодаря математическим вычислениям. Сейчас физическое моделирование широко применяется для разработки и экспериментального изучения различных сооружений, машин, для прогнозирования климатических явлений, изучения эффективных способов горных изысканий и т. д.

3. Символическое (знаковое) моделирование связано со знаковым представлением некоторых свойств оригинала. Символические (знаковые) модели — это разнообразные топологические, графические и символные изображения (в виде географических карт, графиков, схем, химических формул

и т. п.) изучаемых объектов. Разновидностью символического (знакового) моделирования является математическое моделирование - способ изучения явлений, имеющих различное физическое содержание, но описываемых одинаковыми математическими моделями. К математическим моделям можно отнести алгоритмы и программы, составленные для ЭВМ и моделирующие определенные процессы, описанные дифференциальными уравнениями, заложенными в основу этих алгоритмов.

4. Численное моделирование на компьютере основывается на математической модели изучаемого объекта и применяется при больших объемах вычислений, необходимых для ее исследования. Путем расчетов на ЭВМ различных вариантов осуществляется накопление информации и производится отбор наиболее вероятных ситуаций.

В настоящее время моделирование выступает как эффективный общенаучный инструмент познания, метод прогнозирования инженерно-конструкторских разработок, метод машинной имитации долгосрочных программ в области экономики, анализа и оценки различных вариантов принимаемых решений и их последствий.

Смоделируем две ситуации касательно нашего исследования, чтобы оценить эффективность предложенной модели оптимизации логистических издержек и рентабельность продаж:

1) отгрузка по 300 контейнеров в месяц при условиях, отражающих текущую деятельность ООО «Кройл», без учета оптимизации и строительства приемоотправочных ЖД путей;

2) отгрузка по 1000 контейнеров в месяц после строительства приемоотправочных ЖД путей и внедрения стратегии оптимизации логистических издержек компании.

Рассмотрим первую модель ключевых показатели деятельности ООО «КРОЙЛ» при отгрузке 300 ктк ежемесячно в течение года. Как известно, среднее время выполнения заказа 30-60 дней. Среднегодовое количество заказов – 3600 контейнеров, из них 1200 контейнеров отправлены морским транспортом, а 2400

были отправлены ЖД транспортом через сухопутные погранпереходы. Вознаграждение экспедитора за каждый контейнер – 15000 рублей. Наглядно все представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Модель ключевых показателей деятельности предприятия за 1 календарный год работы

Показатель	Единица измерения	Значение
Среднее время выполнения заказа	дни	30-60
Вознаграждение экспедитора	руб	15000
Годовая выручка отдела при отгрузке 300 ктк в месяц	руб	773 520 000
Кол-во заказов в год	шт	3600
Стоимость штрафов за простои в год	руб	10 000 000
Кол-во заказов морским транспортом в год	шт	1200
Ставка на перевозку морским транспортом	руб	231600
Кол-во заказов ЖД транспортом в год	шт	2400
Ставка на перевозку ЖД транспортом	руб	184000
Прибыль за год	руб	44 000 000

Исходя из таблицы 3.1 и расчетов, мы видим, что в данном конкретном случае годовая выручка составит 773 520 000 рублей, доходная часть, т.е. вознаграждение экспедитора составит 54 000 000 рублей. Из доходной части вычтем среднегодовые штрафы за простои и сверхнормативное пользование контейнерами, в итоге прибыль отдела составит 44 млн. руб., т.е. рентабельность деятельности всего 5,7%. Данный показатель говорит о том, что деятельность эффективна, но недостаточно. Очевидно, требуется оптимизация издержек и увеличение доходной части.

Рассмотрим вариант со строительством собственных станционных путей и увеличением ежемесячной обработки грузов до 1000 ктк, а также внедрением стратегии оптимизации логистических издержек.

Как известно, по внутренним условиям ОАО «РЖД» при отправке контейнерных поездов возникает маршрутная скидка на ЖД тариф. В большинстве случаев скидка составляет 5%, но в нашем частном случае, т.к. ООО «Кройл» вносит огромный вклад в развитие инфраструктуры станции Карабула КЖД, ОАО «РЖД» предоставило маршрутную скидку 10%. Так же, смоделируем снижение общей ставки на перевозку на 10% за счет оптимизации логистических издержек по тем или иным показателям, при этом увеличим вознаграждение экспедитора до 20000 руб. с 1 контейнера и сохраним величину штрафов за сверхнормативное пользование.

Таблица 3.2 – Модель ключевых показателей за 1 календарный год работы деятельности при увеличении заказов до 1000 ктк в месяц

Показатель	Единица	Значение
Среднее время выполнения заказа	дни	30-60
Вознаграждение экспедитора	руб	20 000
Годовая выручка отдела при отгрузке 1000 ктк в месяц	руб	2 190 492 000
Кол-во заказов в год	шт	12000
Стоимость штрафов за простои в год	руб	10 000 000
Кол-во заказов морским транспортом в год	шт	3600
Ставка на перевозку морским транспортом	руб	214 195
Кол-во заказов ЖД транспортом в год	шт	8400
Ставка на перевозку ЖД транспортом		168 975
Прибыль за год	руб	230 000 000

Опираясь на расчеты, можно сделать вывод, что при увеличении обработки грузов до 1000 контейнеров в месяц и получении маршрутной скидки 10% (примерно 6132 рубля от стоимости ЖД тарифа), а так же внедрении стратегии оптимизации логистических издержек, увеличивая при этом вознаграждение экспедитора до 20 000руб., рентабельность составит 10,5%, что почти в два раза выше, чем в случае с отгрузкой по 300 контейнеров в месяц при текущих издержках.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что предложенная модель управления издержками является эффективной.

3.2 Разработка мероприятий по внедрению модели управления издержками ООО «Кройл»

Если обратиться к проблемам, считаю необходимым реализовать следующие мероприятия по внедрению модели управления издержками и их оптимизации:

1. Оптимизация времени использования контейнера в качестве мероприятия по внедрению модели управления издержками.

Сверхнормативное пользование контейнерами и простои вагонов – достаточно важные показатели в деятельности владельцев подъездных путей, грузовых терминалов и экспедиторов. Собственник оборудования (контейнеров), как правило, устанавливает четкие временные рамки на пользование. Например, при перевозке через морские порты, 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. То есть, на все портовые операции, морскую перевозку, таможню, а так же доставку контейнера в пункт назначения, его выгрузку и возврат порожнего контейнера в депо (заранее установлено конкретное депо сдачи) у ООО «Кройл», как у

экспедитора, есть 30 календарных дней. Как известно, годовые суммы за сверхнормативное пользование превышают десятки миллионов рублей, можно считать, что это упущенная выгода.

Для решения данной проблемы необходимо:

- 1) логистам компании разработать схему-таблицу для учета простоя контейнеров, в которой нужно отразить весь маршрут движения контейнера и, соответственно, простои на том или ином этапе перевозки;
- 2) при понимании, на каких этапах возникают простои, определить причину их возникновения;
- 3) юристу компании разработать приказ, который будет регулировать действия сотрудников и отдела в целом в плане простоев, утвердить приказ у руководителя организации;
- 4) юристу совместно с логистами разработать проект дополнительного соглашения к договору экспедиции, в котором отразить зоны ответственности касательно простоев и сверхнормативного пользования;
- 5) заложить в ставку на транспортно-экспедиционные услуги среднюю стоимость простоя рассчитанного на 1 контейнер. Если считать по текущим показателям – среднегодовой оборот 3600 контейнеров, штрафы за сверхнормативное пользование – 10 млн. руб., соответственно, получаем 2778 рублей ложится на каждый контейнер в среднем.

По инициативе автора настоящего исследования, вышеперечисленные мероприятия реализованы в полном объеме и успешно проявили себя со стороны снижения логистических издержек компании.

2. Оптимизация размеров отправляемых морем партий в качестве мероприятия по внедрению модели управления издержками.

Стоимость морского фрахта напрямую зависит от количества контейнеров в партии(коносаменте). Учитывая то, что при перевозке 1 контейнера и партии из 10 контейнеров стоимость за единицу может существенно различаться, необходимо максимизировать размеры партий, то есть, если клиент планирует систематично отправлять ежемесячные партии груза, можно ввести внутренние

условия и при этом экономить на морском фрахте до 50\$ с одного контейнера, что существенно скажется на общих экономических показателях деятельности.

Для этого необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) разработать и утвердить новые технологические условия по работе с контейнерными грузами, управляемыми морским транспортом. Данная разработка должна осуществляться юридической службой совместно с логистами и утверждена в последствии руководителем компании;

2) на территории терминала нужно разделить по зонам складские площади, т.е. закрепить за каждым клиентом ту или иную площадь, что упростит сбор партий и последующую затарку контейнеров, а также, упростит процесс завоза пиломатериала и складирования. За данный процесс ответственными лицами выступают – технический директор компании и руководитель грузового терминала;

3) внести новые условия в договор, что размеры отправляемых партий должны быть не меньше того или иного количества. Проработать данный вопрос должны юристы совместно с логистами.

По инициативе автора настоящей работы предложенные мероприятия были осуществлены в течение одного календарного месяца и на данный момент успешно проявили себя с точки зрения снижения логистических издержек.

3. Проект по строительству приемоотправочных путей в качестве мероприятия по внедрению модели управления издержками.

Слабая инфраструктура станции Карабула КЖД, отсутствие возможности оправления и приема контейнерных поездов. Единственным решением проблемы с контейнерными поездами является строительство собственных станционных приёмоотправочных путей, которые позволят принимать порожние поезда и отправлять груженые. Так же, при решении данной проблемы, компании «Кройл» удастся резко увеличить количество оборудования и подвижного состава.

Рассмотрим решение данной проблемы подробнее.

Свою деятельность компания осуществляет на территории собственного грузового терминала, оснащенным погрузочно-разгрузочной техникой, отличающейся широким ассортиментом.

Финансовое положение компании отличается устойчивостью и высокой динамикой роста выручки и прибыли.

На сегодняшний день, существующий грузовой фронт определен пятью железнодорожными тупиками. Учитывая производственные мощности терминала, поток контейнеров можно значительно увеличить. Такой цели можно достичь посредством строительства двух новых путей: 30 пути, на котором будет осуществляться прием маршрутных поездов и 31 пути для формирования груженого маршрутного поезда.

Передвижение вагонов по путям может осуществляться лишь при наличии на станции тепловоза, который на данный момент предоставляет компании ОАО «РЖД» на определенный срок пользования. Приобретение собственного тепловоза обеспечит компании свободу действий для передвижения подвижного состава как внутри станции, так и внутри терминала.

Итак, необходимость развития терминала с целью повышения уровня экспедиторской деятельности и снижения логистических издержек обусловлена следующими факторами:

1. Инфраструктура ст. Карабула и существующих грузовых фронтов не позволяет переработать предъявляемые к перевозке грузы (пиломатериал).
2. Путевое развитие ст. Карабула насчитывает 38 больших и малых тупиков с вместимостью от 1 до 36 вагонов, на которых обслуживаются 89 клиентов, 35 собственников подвижного состава.
3. Средний срок оборота вагонов, за исключение контейнерных партий ООО «Кройл» от 3 до 5 суток.
4. Превышение мощности грузовых фронтов ООО «Кройл» над возможностью станции.
5. Ввод новых мощностей деревообрабатывающих комбинатов привел к росту спроса на отгрузку контейнерных грузов.

Перейдя к вопросу строительства путей, определим понятие и характеристику приёмоотправочного пути — это станционный путь, на котором выполняются технологические операции, связанные с приёмом и отправлением поездов, посадкой и высадкой пассажиров, скрещением поездов на однопутных линиях и ожиданием обгона более срочными поездами.

Приёмоотправочный путь устраивают таким образом, чтобы маршруту прибывающего или отправляемого поезда по возможности не было никаких других враждебных маршрутов (маневровых, выставочных, маршрутов уборки локомотивов и т. п.).

На крупных станциях приёмоотправочные пути объединяются в парки путей. На станциях, через которые пропускается большое число поездов, приёмоотправочные пути специализируются по направлениям движения поездов.

С прибывающим поездом на приёмоотправочном пути производятся следующие операции: отцепка и прицепка поездного локомотива, техническое обслуживание и коммерческий осмотр состава, рассоединение и соединение автотормозных рукавов, проверка состава по документам, устранение возможных технических неисправностей и т. п.

Полезная длина приёмоотправочного пути должна удовлетворять условию постановки поезда в пределах пути при безопасном следовании подвижного состава по соседним с ним путям.

Приёмоотправочный путь проектируют на прямой горизонтальной площадке; в трудных условиях допускается размещение в кривых радиусом не менее 1200 м и на уклонах до 2,5 ‰.

Определим стоимость реализации проекта в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стоимость реализации проекта

Наименование	Стоимость
Разработка схемы строительства путей	6 000 000,00 Р
Закупка материалов	97 000 000,00 Р
Услуги строительной организации	35 000 000,00 Р
Покупка маневрового тепловоза	20 000 000,00 Р
Итого	158 000 000,00 Р

Стоимость реализации проекта составляет 158 млн. руб.

Определим срок реализации проекта. Для этого составим график Ганта (рисунок 3.1)

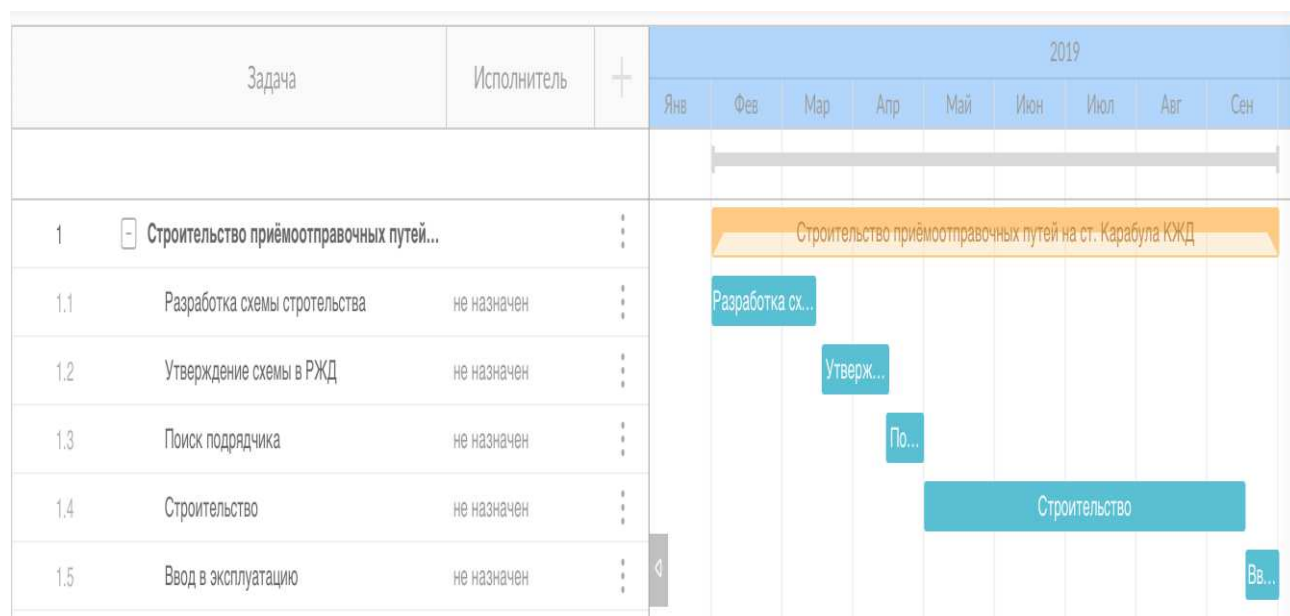


Рисунок 3.1 – Срок реализации проекта

При отсутствии задержек по тем или иным задачам, срок реализации составляет 8 месяцев.

Определим срок окупаемости проекта за счет получения маршрутной скидки при и при увеличении ежемесячного оборота до 1000 контейнеров (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Срок окупаемости проекта

	Маршрутная скидка	Кол-во контейнеров в месяц	Ежемесячный прирост к доходу
	6 132,00 Р	1000	6 132 000,00 Р
Стоимость проекта	158 000 000,00 Р		
Срок окупаемости	2,15 года		

Исходя из результатов расчетов в таблице 3. мы определили, что срок окупаемости проекта по строительству приемоотправочных ЖД путей на станции Карабула КЖД – 2,15 года, что является приемлемым показателем. Экономическая эффективность данного мероприятия была рассчитана в таблице 3.2 и полностью оправдала данный проект.

На сегодняшний день данный проект находится в стадии реализации. В мае 2019 года было начато строительство ЖД путей. В июле 2019 года планируется ввести в эксплуатацию первую очередь строительства, а введение в эксплуатацию всего объекта планируется в октябре 2019 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование было проведено с целью оптимизации логистических издержек в экспедиторской деятельности

В ходе проведения исследования были проанализированы теоретические методические основы управления логистическими издержками в экспедиторской деятельности. В рамках анализа были рассмотрены логистические концепции. В данном исследовании была применена концепция оптимизации, которая заключается в определении оптимального значения затрат для достижения максимального эффекта.

Были определены этапы управления логистическими затратами:

1. Планирование и учет логистических затрат.
2. Контроль затрат на логистику.
3. Анализ затрат на логистику.
4. Оптимизация логистических затрат.

Так же, были определены методы анализа логистических затрат:

1. Бенчмаркинг.
2. Функционально-стоимостной анализ.
3. Стратегический анализ затрат.

Так же, были сделаны следующие выводы:

1. Эффективность управления затратами на логистику требует соблюдения требований по планированию и учету, контролю, анализу и различных мер по оптимизации этих затрат;

2. планирование и учет затрат на логистику должны осуществляться интегрированным образом: по функциональным областям и процессам;

3. В процессе контроля логистических затрат следует учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их стоимость.

Был проведен анализ логистической системы ООО «Кройл» на предмет возникновения логистических затрат, а также финансовое положение компании. Проанализировав данные форм отчетности и полученные значения основных

финансово-экономических показателей, можно сделать вывод о том, что компания эффективно осуществляет свою деятельность. Что касается логистической системы, можно определить, что ООО «Кройл» является 3PL оператором. Компания является звеном между производителями лесопроодукции и непосредственными потребителями за пределами РФ, то есть, специализируется на мультимодальных перевозках. Соответственно, логистические издержки имеют большой удельный вес в общей массе издержек компании.

В рамках формирования модели управления издержками, были раскрыты ставки на перевозку партии пиломатериала по двум направлениям:

- 1) Морским транспортом – 246 000р;
- 2) Через сухопутные погранпереходы – 199 000р.

Были определены ключевые составляющие данной ставки, на которые можно воздействовать с точки зрения оптимизации логистических издержек:

1. Тариф ПАО «ТрансКонтейнер».
2. ПРР.
3. Агентские расходы.
4. Морской Фрахт .

В рамках исследования были, также, определены проблемы, которые существенно влияют на уровень логистических издержек:

1) сверхнормативное пользование оборудованием (контейнеры, вагоны и т.д. – при аренде того или иного оборудования, операторы устанавливают жёсткие рамки его использования. Не всегда удается уложиться в срок, что влечет за собой большие издержки;

2) зависимость стоимости перевозки от количества контейнеров в партии – стоимость морского фрахта, а также провоза по ЖД Китая напрямую зависит от количества контейнеров, стоимость может солидно различаться;

3) слабая инфраструктура станции, которая загружена на 90%, в связи с этим мощности терминала используются на 30%. Данная ситуация является ключевой проблемой, так как, полностью отсутствует возможность отправлять и

принимать контейнерные поезда, которые позволяют получить маршрутную скидку от РЖД, т.е. тем самым снизятся основные логистические издержки.

Оценка эффективности предложенной модели наглядно показала, что при внедрении данной модели и оптимизации издержек, компания способна увеличить рентабельность продаж почти в два раза, по сравнению с текущей деятельностью.

Был предложен ряд мероприятий по внедрению модели управления:

1. Оптимизация времени использования контейнера.
2. Оптимизация размеров отправляемых морем партий.
3. Проект по строительству приемоотправочных путей.

Стоимость реализации проекта – 158 000 000 руб., срок реализации – 8 месяцев. Учитывая только маршрутную скидку при отправке контейнерных поездов – 6132р. за 1 контейнер, компания «Кройл» будет иметь ежемесячный прирост к доходу при отправке 1000 контейнеров в месяц в размере 6 132 000 руб. На основании этого, срок окупаемости данного проекта – 2,15 года.

Таким образом, подводя итог, можем сделать вывод о том, что разработанный комплекс методов оптимизации логистической деятельности и предложенные мероприятия по его внедрению имеют положительный экономический эффект и позволит ООО «Кройл» эффективно осуществлять свою деятельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алахонова, И.В. Логистика. Интеграция процессов с помощью ERP-системы / И.В. Алахонова, С.А. Волчков, В.А. Капитуров. – Пенза: Приоритет, 2006. – 464 с.
2. 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.
3. Алексеенко, В.Б. Основы логистики: учеб. пособие / Алексеенко В.Б., Стрельникова И.А. – Москва: РУДН, 2013. – 118 с.
4. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская . – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с
5. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2013. – 406 с.
6. Аникин, Б.А. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие / Б.А. Аникин. – М.: ТК Велби; Проспект, 2007. – 448 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление./ Игорь Ансофф. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
8. Астахов В.П. Бухгалтерский (финансовый) учет : [учебник : по экономическим направлениям и специальностям] / В. П. Астахов. - 11-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2013. - 984 с.
9. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения : для бакалавров, магистров и аспирантов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2016. - 381 с.
10. Бабаев, С. Управление закупками и продажами / С. Бабаев // Российская торговля. –2015. – № 5. – 13 с.
11. Бауэрсокс, Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ. / Д.Д. Бауэрсокс, Д.Д. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 640 с.

12. Бемянская Н.М. Управление запасами на предприятиях строительного комплекса / Н. М. Бемянская, Ю. С. Артамонова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. - Пенза : Издательство ПГУАС, 2016. - 138 с.
13. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / К.Боумэн. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. — 175 с.
14. Брихгем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2-х томах: [пер. с англ.] / ред. В.В. Ковалев. – СПб.: Экономическая школа, 2005. – Т.2. – 669 с.).
15. Букан Дж., Кенингсберг Э. Научное управление запасами. – М.: Наука, 1967. – 423 с.
16. Васильева Н.Ф. Методы и модели управления запасами на металлургическом предприятии / Н. Ф. Васильева ; Магнитог. гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова. - Магнитогорск : МГТУ, 2013. - 142 с.
17. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент. / ХансВиссема. Пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. — М.: Финпресс, 2014.
18. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и Ко, 2009. – 457 с.
19. Воробьева Л.Г. Управление товарными запасами при колеблющемся детерминированном спросе / Л. Г. Воробьева, А. Д. Ливандовская ; Дальневост. федер. ун-т. - Киров : Радуга-Пресс, 2015. - 121 с.
20. Вумек, Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 473 с.
21. Гаврилов, Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II / Д.А. Гаврилов. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
22. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А.М. Гаджинский. – 21-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 420 с.

23. Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика: Учебно-практическое пособие / А.М. Гаджинский. – Москва: ТК Велби, 2015 г. – 176 с.
24. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
25. Глушкова Ю.О. Экономика и управление логистической системой предприятия : [учеб. пособие] / Ю. О. Глушкова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Саратов. гос. техн. ун-т. - Саратов : СГТУ, 2015. – 54 с.
26. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2011. – 317 с.
27. Гордон, М.П., Логистика товародвижения: учебник / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 376 с.
28. Горячева И.А. Структурирование базисных логистических процессов: эффективность, организация и управление / И. А. Горячева. - Белгород : Белгородский государственный технологический университет, 2015. - 208 с.
29. Григорьев, М.Н. Логистика: учеб. пособие / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Гардарики, 2006. – 463 с.
30. Динукова О.А. Логистика запасов : учебное пособие / О. А. Динукова. - Самара : Издательство Самарского гос. экономического ун-та, 2016. – 53 с.
31. Дитрих, М. Складская логистика. Новые пути системного планирования / М. Дитрих / Пер с англ. Г.П. Манжосова. – Москва: Новые технологии, 2013. – 280 с.
32. Долгов А.П. К вопросу об авторстве и названии модели EOQ // Логистика: современные тенденции развития: Тез. докл. V Междунар. науч.-практ. конф. 20, 21 апреля 2006 г. СПб.: СПбГИЭУ, 2006. 79-82 с.
33. Дорофеев, В.Д. Проектирование логистических цепей и оперативное планирование материальных потоков на базе ERP-системы: метод. указания / В.Д. Дорофеев. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2004. – 33 с.

34. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. / Питер Ф. Друкер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2015, — 398 с.
35. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий./ Питер Ф. Друкер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2016. — 115 с.
36. Дуболазов В. А. Логистика : учебное пособие / В. А. Дуболазов, С. В. Салкуцан ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого. - Санкт-Петербург : Издательство Политехнического университета, 2016. - 74 с.
37. Дубоносова А.Н. Политика управления запасами // Планово-экономический отдел. – 2016. - №4. – С. 7 – 12.
38. Дыбская, В.В. Логистика. Полный курс МВА / В.В. Дыбская. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
39. Дэниел, О’Лири. ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия / О’Лири, Дэниел. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
40. Ермасова И.Б. Управление запасами компании. – М.: БДЦ-пресс, 2008. – 320 с.
41. Заграновская А.В. Проектирование системы управления запасами / А. В. Заграновская. - Санкт-Петербург : Издательство Политехнического университета, 2015. - 58 с.
42. Захарова Л.Н., Аксеновская Н.А., Акинфиев А.С. Проблемы управления запасами в современных условиях // Логистические системы в глобальной экономике. – 2017. - №7. – С. 147 – 149.
43. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.
44. Иванов, Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д.А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
45. Истомина А.А., Бадеников В.Я., Истомин А.Л. Оптимизация задачи управления запасами при случайном спросе // Известия Самарского научного центра РАН. - 2017. - №1-2. - С.406-409.

46. Канке А.А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.
47. Касьянова Г.Ю. 26 ПБУ: практический комментарий / Г. Ю. Касьянова ; Ассоц. бухгалтеров, аудиторов и консультантов. - Изд. 17-е, перераб. и доп. - Москва : АБАК, 2018. – 588 с.
48. Корпоративная логистика / под общ. ред. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2012. – 976 с.
49. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Филип Котлер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук.— СПб.: Питер, 2010. — 464 с.
50. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
51. Кылосова В.В. Управление производственными запасами предприятия в современных условиях // Символ науки. - 2015. - №12-1. - С.122-125.
52. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М.: Инфра-М, 2005. – 798 с.
53. Латушкина В.А., Смолякова О.М. Управление запасами коммерческой организации // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXVI междунар. науч.-практ. конф. № 7(29). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 175-182.
54. Лебедев А.С. Практика и проблемы учета логистических издержек при оценке конкурентоспособности компании/ Лебедев А.С.// ЛОГИСТИКА – ЕВРАЗИЙСКИЙ МОСТ, Материалы XIII Международной научно-практической конференции (25-29 апреля 2018 г., Красноярск) часть 2, с 148
55. Лемешкин А.В., Сафонова Ю.А., Коробова Л.А. Особенности управления запасами на предприятиях торговли // Вестник ВГУИТ. - 2017. - №2 (72). - С.94-100.
56. Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика: пер. с англ. / М.Р. Линдерс, М. Джиллингем. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.

57. Линерс, М. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2014. – 723 с.
58. Лихацкий В.И. Логистика : учебник для вузов / В. И. Лихацкий ; Гос. ин-т экономики, финансов, права и технологий. - Гатчина : Издательство ГНЭФПТ, 2016. - 327 с.
59. Логистика для бакалавров : учебник / [Арский А. А., Борщ В. В., Демин В. А. и др.] ; под общ. ред. Карповой С. В. ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2016. – 321 с.
60. 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.
61. Логистика: учебное пособие / под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 368 с.
62. Логистика-мир-прогресс : тезисы докладов Пятой международной научно-практической конференции "Логистика-мир-прогресс", Брянск, БГТУ, 24 апреля 2015 г. / [науч. ред. Д. В. Ерохин, Л. А. Карабан]. - Брянск : Издательство БГТУ, 2015. – 239 с.
63. Лукинский, В.С. Модели и методы теории логистики / В.С. Лукинский. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с. 348
64. Львович И.Я. Оптимизация управления ресурсным обеспечением и материальными потоками в конкурентоспособном производстве / И. Я. Львович, Н. В. Федоркова ; Воронеж. ин-т высок. технологий, Paneuropean univ. - Воронеж : Научная книга, 2014. - 107 с.
65. Магомедов Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами : учебник / Ш. Ш. Магомедов. - Москва : Дашков и Ко, 2016. - 175 с.
66. Матафонова А.А. Управление запасами: модель Уилсона // Инновационная наука. - 2017. - №5. - С.116-118.

67. Матафонова А.А. Управление запасами: системы // Инновационная наука. - 2017. - №5. - С.118-120.
68. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.
69. Методы оптимальных решений : учебное пособие / Финансовый ун-т при Правительстве РФ (Финансовый ун-т), Яросл. фил., каф. «Математика и информатика» ; [Козлов Г. Е. и др.]. - Ярославль : Аверс Плюс, 2015. - 105 с.
70. Миротин, Л. Б. Логистика в автомобильном транспорте. Практикум / Л.Б. Миротин, Е.А. Лебедев. - М.: Феникс, 2015. - 240 с.
71. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
72. Парамонов П.Ф. Логистика : учебное пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка ; Кубан. гос. аграр. ун-т. - Краснодар : КубГАУ, 2015. - 101 с.
73. Петрова А.Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия / А. Т. Петрова, Т. В. Живаева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федер. ун-т, [Торгово-экон. ин-т]. - Красноярск : СФУ, 2015. - 155 с.
74. Питеркин С.В., Точно во время для России. Практика применения ERP-систем / С.В. Питеркин, Н.А. Оладов, Д.В. Исаев. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 368 с.
75. Практикум по логистике: учебное пособие. – 2-е изд. / под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 276 с.
76. Ревенко Н.Ф. Логистика производственных процессов : [учебное пособие] / Н. Ф. Ревенко, Г. А. Лобанова, О. Е. Маратканова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ижев. гос. техн. ун-т им. М. Т. Калашникова. - Ижевск : Издательство ИЖГТУ, 2015. - 279 с.
77. Родионова Ю. Современные логистические технологии комплектации: потребности, перспективы использования, инструментарий выбора // Логистика. – 2018. - №1. – С. 12 – 18.

78. Родкина, Т.А. Информационная логистика / Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2001. – 288 с.
79. Самардак, А.С. Корпоративные информационные системы / А.С. Самардак. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного гос. ун-та, 2003. – 262 с.
80. Семенов, А.И. Логистика: основы теории / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. – СПб.: Союз, 2003. – 544 с.
81. Сергеев, В.И. Внедрение систем ERP-класса для поддержки интегрированной логистики и управления цепями поставок торговых компаний / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2008. – No 4.
82. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе: учеб. / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
83. Сергеев, В.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учеб. / В.И. Сергеев, В.В. Дыбская. – М.: ЭКСМО, 2010. – 944 с.
84. Сергеев, В.И. Логистика: информационные системы и технологии: учеб.-практ. пособие / В.И. Сергеев, М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 608 с.
85. Сергеев, В.И. Логистические системы мониторинга цепей поставок: учеб. пособие / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 172 с.
86. Стаханов В.Н., Ивакин Е.К. Логистика в строительстве. Ростов-н/Д: РГСУ, 1997. - 134 с.
87. Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики. Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 127 с.
88. Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2010. – 487 с.
89. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 428 с.
90. Стерлигова А.Н., Семенова И. Оптимальный размер заказа или загадочная формула Вильсона. Логистика & система, 2005, №3. с. 62-71.

Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. - 430 с.

91. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. М.: Инфра-М, 2005. - 757 с.

92. Сток, Д.Р. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, М. Ламберт Дуглас. – М.: ИНФРА-М, 2005.

93. Таха Хемди А. Введение в исследование операций, 7-е изд. М.: Изд. дом «Вильяме», 2015. - 912 с.

94. Тедеев К.С., Протасова Л.Г. Модель управления запасами для повышения эффективности деятельности предприятия розничной торговли // Управленец. - 2017. - №5 (69). - С.98-103.

95. Тиньков С.А. Логистика и управление запасами : учебник / Тиньков С. А., Тинькова Е. В., Бабенко И. В. - Курск : Деловая полиграфия, 2017. - 196 с.

96. Токманев С.В. Эволюционное развитие логистики запасов: экономика, социология, практика / С. В. Токманев, Ю. Г. Кузменко, А. Б. Левина ; Южно-Уральский Федеральный университет. - Челябинск : ЮУрГУ, 2014. – 143 с.

97. Третьяков М.М. Теория управления запасами : [учебное пособие] / М. М. Третьяков, Н. А. Хальзова ; Тихоокеан. гос. ун-т. - Хабаровск : Издательство Тихоокеанского государственного ун-та, 2015. - 99 с.

98. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория и практика. СПб.: Инвест-НП, 2016. - 235 с.

99. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

100. Фасоляк Н.Д. Управление производственными запасами. М.: Экономика, 2012. - 224 с.

101. Федоров Л.С. и др. Логистика в капиталистических странах. /Экономика и организация материально-технического снабжения. Вып. 2. М.: ЦНИИТЭИМС, 2010. – 93 с.

102. 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.

103. Фоменко Е.В. Практические приложения логистики в контексте развития современной рыночной экономики. Организация логистического управления / Е. В. Фоменко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Кубан. социал.-экон. ин-т, Науч. центр пропаганды и внедрения инноваций. - Краснодар : Издательство Кубанского социально-экономического института, 2015. - 149 с.

104. Хальзова Н.А. Логистика обеспечения ресурсами производства : [учебное пособие] / Н. А. Хальзова, Т. И. Хребтова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Тихоокеан. гос. ун-т. - Хабаровск : Издательство Тихоокеанского государственного университета, 2017. – 167 с.

105. Харрисон, А. Управление логистикой. Разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Р. Хоук. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

106. Чеботаев, А.А. Логистика. Логистические технологии: учеб. пособие / А.А. Чеботарев. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 172 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность за 2018г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н
от 06.04.2015 №57н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710001		
		31	12	2018
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"</u>	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	2460035158		
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД	46.71.2		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	12300	16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____	по ОКЕИ	384 (385)		
Местонахождение <u>643,454014,74,.....,521А</u>				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2018 г ³	На 31 декабря 2017 г ⁴	На 31 декабря 2016 г ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130		0	
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	182535	133718	76156
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	0	10	10
	Отложенные налоговые активы	1180	23		
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	182558	133728	76166
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	257113	262522	316930
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	6804	4682	3126
	Дебиторская задолженность	1230	1192269	1431253	868407
	Финансовые вложения	1240	0	24365	81737
	Денежные средства	1250	359	9	86
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	1456545	1722831	1270285
	БАЛАНС	1600	1639103	1856559	1346451

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2018 г. ³	На 31 декабря 2017 г. ⁴	На 31 декабря 2016 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	237572	215233	186861
	Итого по разделу III	1300	237587	215248	186876
	III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ				
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	946779	856014	806237
	Кредиторская задолженность	1520	454737	785297	353338
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1401516	1641311	1159575
	БАЛАНС	1700	1639103	1856559	1346451

Руководитель _____ Кашкарев Виталий
(подпись) Борисович
(расшифровка подписи)

01.04.2019 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчёту о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение приложения А

(в ред. Приказа Минфина России от 06.04.2015 №57н)

Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь 2018 г.

Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710002		
	31	12	2018
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"</u>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН 2460035158		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 46.71.2		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	12300	16	
	по ОКЕИ 384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За январь-декабрь 2018 г. ³	За январь-декабрь 2017 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	3849296	3543004
	Себестоимость продаж	2120	(2502496)	(2584732)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1346800	958272
	Коммерческие расходы	2210	(1163409)	(778455)
	Управленческие расходы	2220	(67)	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	183324	179817
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	2178
	Проценты к уплате	2330	(117158)	(130436)
	Прочие доходы	2340	7363	21831
	Прочие расходы	2350	(43542)	(37841)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	29987	35549
	Текущий налог на прибыль	2410	(7648)	(7110)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	0	(67)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	22339	28372

Окончание приложения А

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За январь-декабрь 2018 г. ³	За январь-декабрь 2017 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	22339	28372
	СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель _____ Кашкарев Виталий
 _____ Борисович
 (подпись) (расшифровка подписи)

01.04.2019 г.

Примечания

_____ 1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

_____ 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

_____ 3. Указывается отчетный период.

_____ 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

_____ 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

_____ 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская отчетность за 2017г.

Бухгалтерский баланс на 31 Декабря 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"</u>			0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика			31	12	2017
Вид экономической деятельности <u>Торговля</u>			49691895		
Организационно-правовая форма <u>ООО</u>			2460035158		
Единица измерения: тыс руб			46.71.2		
Местонахождение (адрес) <u>454014, Челябинская обл, Челябинск г, Солнечная ул, д. 7, кв. 9</u>			65	16	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2017 г.	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
	Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	в том числе:				
	Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	-	-	-
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	в том числе:				
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	в том числе:				
	Основные средства	1150	133718	76155	53666
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	88386	38631	32855
	Оборудование к установке	11502	-	-	-
	Приобретение земельных участков	11503	-	-	-
	Приобретение объектов природопользования	11504	-	-	-
	Строительство объектов основных средств	11505	41008	33200	16349
	Приобретение объектов основных средств	11506	4324	4324	4462
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	в том числе:				
	Финансовые вложения	1170	10	10	10

Продолжение приложения Б

	в том числе:		-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	в том числе:				
	Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-	-
	Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
			-	-	-
	Итого по разделу I	1100	133728	76165	53676
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	262522	316930	387688
	в том числе:				
	Материалы	12101	26652	4908	2757
	Брак в производстве	12102	-	-	-
	Товары отгруженные	12103	-	-	-
	Товары	12104	235870	312022	384932
	Готовая продукция	12105	-	-	-
	Расходы на продажу	12106	-	-	-
	Основное производство	12107	-	-	-
	Полуфабрикаты собственного производства	12108	-	-	-
	Вспомогательные производства	12109	-	-	-
	Обслуживающие производства и хозяйства	12110	-	-	-
			-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4682	3126	189
	в том числе:				
	НДС по приобретенным ОС	12201	1	1	52
	НДС по приобретенным НМА	12202	-	-	-
	НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12203	4681	3125	136
			-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	1431253	868407	809549
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	467333	337613	368983
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	944688	515317	433842
	Расчеты по налогам и сборам	12303	18917	10257	67
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	-	-	4
	Расчеты с подотчетными лицами	12305	-	4893	-
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306	7	11	36
	Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал	12307	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	308	316	6617
	Выполненные этапы по незавершенным работам	12309	-	-	-
	Резервы предстоящих расходов	12310	-	-	-
			-	-	-
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	24365	81737	24060
	в том числе:				
	Акции	12401	-	-	-
	Долговые ценные бумаги	12402	-	-	-
	Предоставленные займы	12403	24365	81737	24060
	Вклады по договору простого товарищества	12404	-	-	-

Продолжение приложения Б

	Приобретенные права в рамках оказания финансовых услуг	12405	-	-	-
	Депозитные счета	12406	-	-	-
	Депозитные счета (в валюте)	12407	-	-	-
			-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9	85	51
	в том числе:				
	Касса организации	12501	3	82	36
	Операционная касса	12502	-	-	-
	Касса организации (в валюте)	12503	-	-	-
	Расчетные счета	12504	6	3	15
	Валютные счета	12505	-	-	-
	Аккредитивы	12506	-	-	-
	Чековые книжки	12507	-	-	-
	Прочие специальные счета	12508	-	-	-
	Аккредитивы (в валюте)	12509	-	-	-
	Прочие специальные счета (в валюте)	12510	-	-	-
	Переводы в пути	12511	-	-	-
			-	-	-
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	в том числе:				
	Акцизы по оплаченным материальным ценностям	12601	-	-	-
	Денежные документы	12602	-	-	-
	Денежные документы (в валюте)	12603	-	-	-
	НДС по авансам и переплатам	12604	-	-	-
	Расходы будущих периодов	12605	-	-	-
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12606	-	-	-
			-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1722830	1270286	1221537
	БАЛАНС	1600	1856559	1346451	1275213

Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15	15	15
	в том числе:		-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	13601	-	-	-
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13602	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	215233	186861	148777
	в том числе:		-	-	-
	Итого по разделу III	1300	215248	186876	148792
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Долгосрочные кредиты	14101	-	-	-
	Долгосрочные займы	14102	-	-	-
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-	-
	Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	в том числе:		-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	856014	806237	843787
	в том числе:		-	-	-
	Краткосрочные кредиты	15101	856014	806237	843787
	Краткосрочные займы	15102	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам	15104	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам	15105	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам	15106	-	-	-
	Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107	-	-	-
	Краткосрочные займы (в валюте)	15108	-	-	-

Продолжение приложения Б

	Проценты по краткосрочным кредитам (в валюте)	15109	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15110	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам (в валюте)	15111	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам (в валюте)	15112	-	-	-
			-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	785297	353338	282634
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	223097	84576	117225
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	437543	60395	158035
	Расчеты по налогам и сборам	15203	24500	16014	7374
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	950	11	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	-	-	-
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	62	-	-
	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15207	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	99145	192342	-
			-	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	в том числе:				
	Целевое финансирование	15301	-	-	-
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302	-	-	-
	Безвозмездные поступления	15303	-	-	-
	Предстоящие поступления по недостачам, выявленным за прошлые года	15304	-	-	-
			-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	в том числе:				
			-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	в том числе:				
			-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1641311	1159575	1126421
	БАЛАНС	1700	1856559	1346451	1275213

Руководитель _____ **Кашкарев Виталий Борисович**
 (подпись) (расшифровка подписи)

02 Октября 2017 г.

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах за период с 1 Января по 31 Декабря 2017 г.

Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"	по ОКПО	49691895
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2460035158
Вид экономической деятельности	Торговля	по ОКВЭД	46.71.2
Организационно-правовая форма	форма собственности	по ОКОПФ / ОКФС	65 16
ООО		по ОКЕИ	384
Единица измерения:	тыс руб		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	3543004	3287698
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21101	3543004	3287698
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102	-	-
	в том числе:			
	Себестоимость продаж	2120	-2584732	-2829213
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21201	-2584732	-2829213
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202	-	-
	в том числе:			
	Валовая прибыль (убыток)	2100	958272	458485
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21001	958272	458485
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002	-	-
	в том числе:			
	Коммерческие расходы	2210	-778455	-256816
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22101	-778455	-256816
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102	-	-
	в том числе:			
	Управленческие расходы	2220	-	-
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22201	-	-
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22202	-	-
	в том числе:			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	179817	201669
	в том числе:			

Продолжение приложения Б

	по деятельности с основной системой налогообложения	22001	179817	201669
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002	-	-
	в том числе:			
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	в том числе:			
	Долевое участие в иностранных организациях	23101	-	-
	Долевое участие в российских организациях	23102	-	-
	Проценты к получению	2320	2178	77
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	2178	77
	Проценты по государственным ценным бумагам	23202	-	-
	Проценты по государственным ценным бумагам по ставке 0%	23203	-	-
	Проценты к уплате	2330	-130436	-140893
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	-130436	-140893
	Прочие доходы	2340	21831	248
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	-	-
	Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23402	-	-
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	-	-
	Доходы от реализации прав в рамках осуществления финансовых услуг	23404	-	-
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23405	-	-
	Доходы по активам, переданным в пользование	23406	-	-
	Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
	Прочие операционные доходы	23408	-	53
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
	Прибыль прошлых лет	23410	-	-
	Возмещение убытков к получению	23411	-	-
	Курсовые разницы	23412	21807	-
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413	-	-
	Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414	-	-
	Прочие внереализационные доходы	23415	24	-
			-	-
	Прочие расходы	2350	-37841	-12946
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503	-	-
	Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505	-	-
	Расходы, связанный с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506	-	-
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507	-	-
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508	-	-
	Отчисление в оценочные резервы	23509	-	-
	Расходы на услуги банков	23510	-5096	-4863

Продолжение приложения Б

	Прочие операционные расходы	23511	-7917	-6362
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23512	-208	-
	Убыток прошлых лет	23513	-	-
	Курсовые разницы	23514	-24620	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515	-	-229
	Прочие внереализационные расходы	23516	-	-
	Прочие косвенные расходы	23517	-	-
			-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	35549	48155
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	23001	35549	48155
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
	Текущий налог на прибыль	2410	-7110	-9891
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-260
	в том числе:		-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	в том числе:		-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	в том числе:		-	-
	Прочее	2460	-67	-180
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые в связи с применением специальных налоговых режимов	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	-67	-180
			-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	28372	38084

Окончание приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	в том числе:		-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	в том числе:		-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	28372	38084
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ **Кашкарев Виталий**
 _____ **Борисович**
 (подпись) (расшифровка подписи)

29 Марта 2018 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская отчетность за 2016г.

Бухгалтерский баланс на 31 Декабря 2016 г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
		по ОКПО	31	12	2016
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"	ИНН	49691895		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКВЭД	2460035158		
Вид экономической деятельности	Торговля	по ОКФС	46.71.2		
Организационно-правовая форма	форма собственности	по ОКЕИ	65	16	
ООО			385		
Единица измерения: млн руб					
Местонахождение (адрес)					
454014, Челябинская обл, Челябинск г, Солнечная ул, д. 7, кв. 9					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
	Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	в том числе:				
	Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	-	-	-
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	76	54	25
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	39	33	4
	Оборудование к установке	11502	-	-	-
	Приобретение земельных участков	11503	-	-	-
	Приобретение объектов природопользования	11504	-	-	-
	Строительство объектов основных средств	11505	33	16	16
	Приобретение объектов основных средств	11506	4	4	4
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	в том числе:				
	Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-	-
	Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	76	54	25
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				

Продолжение приложения В

	Запасы	1210	317	388	449
	в том числе:				
	Материалы	12101	5	3	2
	Брак в производстве	12102	-	-	-
	Товары отгруженные	12103	-	-	-
	Товары	12104	312	385	446
	Готовая продукция	12105	-	-	-
	Расходы на продажу	12106	-	-	-
	Основное производство	12107	-	-	-
	Полуфабрикаты собственного производства	12108	-	-	-
	Вспомогательные производства	12109	-	-	-
	Обслуживающие производства и хозяйства	12110	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	-	-
	в том числе:				
	НДС по приобретенным ОС	12201	-	-	-
	НДС по приобретенным НМА	12202	-	-	-
	НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12203	3	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	868	810	751
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	338	369	179
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	515	434	493
	Расчеты по налогам и сборам	12303	10	-	1
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	-	-	-
	Расчеты с подотчетными лицами	12305	5	-	-
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306	-	-	-
	Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал	12307	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	-	7	77
	Выполненные этапы по незавершенным работам	12309	-	-	-
	Резервы предстоящих расходов	12310	-	-	-
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	82	24	24
	в том числе:				
	Акции	12401	-	-	-
	Долговые ценные бумаги	12402	-	-	-
	Предоставленные займы	12403	82	24	24
	Вклады по договору простого товарищества	12404	-	-	-
	Приобретенные права в рамках оказания финансовых услуг	12405	-	-	-
	Депозитные счета	12406	-	-	-
	Депозитные счета (в валюте)	12407	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-	-	-
	в том числе:				
	Касса организации	12501	-	-	-
	Операционная касса	12502	-	-	-
	Касса организации (в валюте)	12503	-	-	-
	Расчетные счета	12504	-	-	-
	Валютные счета	12505	-	-	-
	Аккредитивы	12506	-	-	-
	Чековые книжки	12507	-	-	-
	Прочие специальные счета	12508	-	-	-
	Аккредитивы (в валюте)	12509	-	-	-

Продолжение приложения В

	Прочие специальные счета (в валюте)	12510	-	-	-
	Переводы в пути	12511	-	-	-
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	в том числе:				
	Акцизы по оплаченным материальным ценностям	12601	-	-	-
	Денежные документы	12602	-	-	-
	Денежные документы (в валюте)	12603	-	-	-
	НДС по авансам и переплатам	12604	-	-	-
	Расходы будущих периодов	12605	-	-	-
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12606	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1270	1222	1224
	БАЛАНС	1600	1347	1275	1249

Продолжение приложения В

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	13601	-	-	-
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13602	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	187	149	123
	Итого по разделу III	1300	187	149	123
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты	14101	-	-	-
	Долгосрочные займы	14102	-	-	-
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-	-
	Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	806	844	407
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты	15101	806	844	407
	Краткосрочные займы	15102	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам	15104	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам	15105	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам	15106	-	-	-
	Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107	-	-	-
	Краткосрочные займы (в валюте)	15108	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам (в валюте)	15109	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15110	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам (в валюте)	15111	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам (в валюте)	15112	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	353	283	718
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	85	117	386
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	60	158	327
	Расчеты по налогам и сборам	15203	16	7	5
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	-	-	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	-	-	-
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	-	-	-

Продолжение приложения В

	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15207	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	192	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	в том числе:				
	Целевое финансирование	15301	-	-	-
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302	-	-	-
	Безвозмездные поступления	15303	-	-	-
	Предстоящие поступления по недостачам, выявленным за прошлые года	15304	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1160	1126	1126
	БАЛАНС	1700	1347	1275	1249

Руководитель _____ **Кашкарев Виталий**
 (подпись) _____ **Борисович**
 (расшифровка подписи)

24 Марта 2017 г.

Продолжение приложения В

Отчет о финансовых результатах за период с 1 Января по 31 Декабря 2016 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"	Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Вид экономической деятельности Торговля	по ОКПО	31	12	2016
Организационно-правовая форма ООО	ИНН	49691895		
Единица измерения: млн руб	по ОКВЭД	2460035158		
	по ОКФС	46.71.2		
	по ОКЕИ	65	16	
		385		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Выручка	2110	3288	3102
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21101	3288	3102
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102	-	-
	Себестоимость продаж	2120	(2829)	(2669)
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21201	(2829)	(2669)
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202	-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	458	434
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21001	458	434
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002	-	-
	Коммерческие расходы	2210	(257)	(273)
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22101	(257)	(273)
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22201	-	-
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22202	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	202	161
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22001	202	161
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002	-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	в том числе:			
	Долевое участие в иностранных организациях	23101	-	-
	Долевое участие в российских организациях	23102	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	-	-
	Проценты по государственным ценным бумагам	23202	-	-
	Проценты по государственным ценным бумагам по ставке 0%	23203	-	-
	Проценты к уплате	2330	(141)	(105)
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	(141)	(105)
	Прочие доходы	2340	-	-
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	-	-
	Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23402	-	-
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	-	-
	Доходы от реализации прав в рамках осуществления финансовых услуг	23404	-	-

Продолжение приложения В

	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23405	-	-
	Доходы по активам, переданным в пользование	23406	-	-
	Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
	Прочие операционные доходы	23408	-	-
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
	Прибыль прошлых лет	23410	-	-
	Возмещение убытков к получению	23411	-	-
	Курсовые разницы	23412	-	-
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413	-	-
	Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414	-	-
	Прочие внереализационные доходы	23415	-	-
	Прочие расходы	2350	(13)	(21)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503	-	-
	Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505	-	-
	Расходы, связанный с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506	-	-
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507	-	-
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508	-	-
	Отчисление в оценочные резервы	23509	-	-
	Расходы на услуги банков	23510	(5)	(4)
	Прочие операционные расходы	23511	(6)	(1)
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23512	-	-
	Убыток прошлых лет	23513	-	-
	Курсовые разницы	23514	-	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515	-	(7)
	Прочие внереализационные расходы	23516	-	-
	Прочие косвенные расходы	23517	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	48	35
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	23001	48	35
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
	Текущий налог на прибыль	2410	(10)	(9)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	(2)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	(1)
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые в связи с применением специальных налоговых режимов	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	-	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	38	26

Окончание приложения В

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	38	26
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ **Кашкарев Виталий
Борисович**
(подпись) (расшифровка подписи)

31 Марта 2017 г.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента



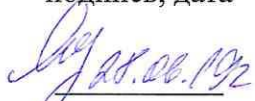
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
« _____ » _____ 2019г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Оптимизация логистических издержек в экспедиторской деятельности предприятия

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель	 подпись, дата	25.06.19 к. и. н., доцент учёная степень, должность	<u>В.И. Пантелеев</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	25.06.19	<u>А.С. Лебедев</u> инициалы, фамилия
Рецензент	 подпись, дата	28.06.19 д. э. н., профессор учёная степень, должность	<u>Л.А. Якимова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа Магистерской Диссертации по теме Оптимизация логистических издержек в экспедиторской деятельности предприятия.

Нормоконтролёр

Г.А. Федоткина