

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

«__» _____ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование логистического сервиса в международных цепях поставок

38.04.02. Менеджмент

38.04.02.19 Логистика и управление цепями поставок

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Д.Н. Сулов

Выпускник _____ Е.А. Васильковская

Рецензент _____ канд. экон. наук, доцент Д.С. Малыгин

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование логистического сервиса в международных цепях поставок» содержит 86 страниц текстового документа, 2 приложения, 58 использованных источников.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС, МОДЕЛЬ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЦЕПИ ПОСТАВОК, ДЕРЕВОБРАБАТЫВАЮЩИЙ КОМПЛЕКС

Цель исследования заключается в разработке способов совершенствования логистического сервиса.

В начале работы автором были поставлены следующие основные задачи:

1. Структурировать методы логистического сервиса в международных цепях поставок;
2. Выбор способов совершенствования логистического сервиса международных цепях поставок древесины;
3. Разработать модель логистического сервиса в международных цепях поставок древесины;

Научная новизна настоящего магистерского исследования заключается в разработке модели совершенствования логистического сервиса при поставках древесины в ООО «Рок Логистик»;

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические положения и методы логистического сервиса	8
1.1 Теоретические и методические положения логистического сервиса в международных цепях поставок.....	8
1.2 Методы оценки логистического сервиса в международных цепях поставок.....	14
1.3 Практика логистического сервиса в международных цепях поставок древесины.....	18
2 Совершенствование модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины по маршруту (Китай-Красноярск)	24
2.1 Анализ состояния логистического сервиса в международных цепях поставок древесины	24
2.2 Анализ проблем при реализации логистического сервиса в цепях поставок древесины	32
2.3 Выбор способов совершенствования логистического сервиса в международных цепях поставок древесины	39
3 Реализация модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины на предприятии ООО «Рок Логистик»	44
3.1 Разработка мероприятий по реализации модели на предприятии ООО «Рок Логистик».....	44
3.2 Выбор системы ключевых показателей цепи поставок	52
3.3 Оценка эффективности модели в международных цепях поставок древесины.....	58
Заключение	76
Список использованных источников	80
Приложения А	86
Приложение Б.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования «Совершенствование логистического сервиса в международных цепях поставок древесины» определяется прежде всего тем, что в условиях современного рынка повышение эффективности управления логистическим сервисом во многом зависит от уровня координации между участниками цепей поставок. Для повышения качества управления процессами в сфере логистического обслуживания применяются различные подходы, в том числе информационные системы, горизонтальные структуры управления, рабочие группы, сбалансированная система показателей и другие.

К тому же, актуальность темы обоснована рядом проблем. Например, постоянно меняющейся конъюнктурой рынка, высоким уровнем конкуренции и, соответственно, постоянно повышающимися требованиями к качеству предоставляемых услуг, что не только требует высокого уровня управленческих решений от руководителей, но и эффективного креативного подхода. Все это и обусловили выбор темы исследования.

Целью является разработка способов совершенствования логистического сервиса.

В соответствии с целью исследования были поставлены задачи:

- 1) провести анализ теории положения и методов логистического сервиса;
- 2) структурировать методы логистического сервиса в международных цепях поставок;
- 3) провести анализ примеров эффективной практики логистического сервиса;
- 4) выделить проблемы реализации логистического сервиса на предприятии ООО «Рок Логистик»;
- 5) выбор способов совершенствования логистического сервиса международных цепях поставок древесины;

- б) разработать модель логистического сервиса в международных цепях поставок древесины;
- 7) разработать мероприятие по реализации модели логистического сервиса в ООО «Рок Логистик»;
- 8) выбрать систему ключевых показателей цепи поставок;
- 9) оценить эффективность модели в международных цепях поставок древесины.

Объект исследования: международные цепи поставок продукции деревообрабатывающего комплекса.

Предмет исследования: модель и методы функционирования международной цепи поставок.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы на предприятии ООО «Рок Логистик», на практических занятиях студентов по курсу «Логистика», «Управление организацией», «Менеджмент» и прочее.

Методическую основу исследования составили современные общенаучные методы исследования, в частности: системно-структурный метод, сравнительный анализ, структурный анализ.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- разработана модель совершенствования логистического сервиса при поставках древесины в ООО «Рок Логистик»;
- систематизированы основные методы оценки логистического сервиса в международных цепях поставок древесины;
- на основе проведенного анализа логистического сервиса в международных цепях поставок древесины были сформулированы и обоснованы предложения, которые могут быть использованы предприятиями деревообрабатывающей промышленности, а также предприятиями транспортной логистики для обучения персонала, повышения квалификации.

Теоретико-методологической основой исследования выступают труды российских и зарубежных ученых Гаджинского А.М., Аникина Б.А., Новикова Д.Т., Неруша Ю. М., Шапиро Д., Форда Г., Бауэрсокса Д., Шехтера Д. и других.

Работа включает введение, три главы основного текста и заключение.

В первой главе раскрываются теоретические основы логистического сервиса в международных цепях поставок.

Во второй главе проведено исследование проблем и состояния логистического сервиса в международных цепях поставок на примере поставок древесины Китай-Красноярск.

В третьей главе произведена разработка модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины Китай-Красноярск на основе проведенного исследования.

Степень разработанности проблемы. В современных условиях развитие логистического сервиса в международных цепях поставок древесины сопровождается повышенным интересом к такому вопросу, как эффективность управленческих решений.

Данная тема изучена в работах, написанных отечественными экономистами: Фатхутдиновым Р.А., Гаджинским А.М., Виханским О.С., Наумовым А.Н., Михайловой А.О. и другими.

Информационно-эмпирическая базой и методами исследования являются следующие компоненты: нормативные материалы, официальная информация органов Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, аналитические данные, доступ к которым можно найти в отечественной справочной и научной литературе, научно-исследовательских учреждениях города Красноярска, нормативно-справочные материалы, годовые отчеты и документы первичного учета организаций, а также авторские расчеты.

Преимущество в достижении поставленной в диссертации цели и решении задач было отдано методам и приёмам исследования:

монографическому, сравнительному, аналитическому, логическому, статистическо-группировочному, графическому, расчетно-конструктивному.

Гипотеза исследования: в процессе разработки модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины Китай-Красноярск управление логистическим сервисом должно быть сквозным, то есть ориентированном как на потребителя, так и на прибыль компании. Это позволит синхронизировать деятельность участников логистического процесса и повысить качество управленческого воздействия на структуру связей в цепи поставок с целью его непрерывного совершенствования.

Представляется, что предлагаемый подход позволит повысить качество обслуживания потребителей при оптимизации совокупных затрат по логистической системе в целом.

Практическая значимость Методические разработки, выполненные в ходе исследования, могут быть использованы предприятиями деревообрабатывающей промышленности, специалистами региональных органов государственной власти и местного самоуправления при разработке текущих и перспективных программ развития регионов.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит введения, трех глав, состоящих из девяти параграфов, раскрывающих тему диссертации, заключения и списка использованных источников (59 наименований), а также приложений.

1 Теоретические положения и методы логистического сервиса

1.1 Теоретические и методические положения логистического сервиса в международных цепях поставок

Логистика считается наукой, уходящей корнями в древность. Изменения, происходящие в логистике за несколько веков очень значительны, что представляет особый интерес в изучении данной науки.

Логистика - это наука, которая управляет материальными потоками, потоками услуг и связанными с ними информационными и финансовыми потоками, а также оптимизирует их, в определенной микро-, мезо- и макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей [20, с.23].

Именно анализ, проведенный руководителем или специалистом компании, поможет в разработке стратегии для снижения издержек – повышения прибыли.

Многие специалисты в исследуемой области отдают предпочтение экономической стороне логистики и трактуют её как «...совокупность различных видов деятельности с целью получения с наименьшими затратами необходимого количества продукции в установленное время и в установленном месте, в котором существует конкретная потребность в данной продукции» [16, с. 13].

Б.А. Аникин даёт определение логистики как «науки о планировании, организации, управлении и контроле движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первоначального источника до конечного потребителя» [16, с.12].

С.А. Уваров, Л.Б. Миротин и В.И. Сергеев определяют логистику как «науку об управлении и оптимизации материальных потоков, потоков услуг и

связанных с ними информационных и финансовых потоков в определённой микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей» [23, с.28].

Сегодня, как было отмечено, логистика изменилась как наука. Фактически она подразделяется на две основные части. Это – транспортная логистика (грузоперевозки) и складская (хранение, размещение товара).

Особенностью современной логистики является деятельность, основанная на экономических компромиссах и ориентированная на клиентов.

Проведен анализ процесса формирования ресурсов логистики и представлен в виде схемы на рисунке 1 [32, с.58]. Данный анализ позволяет более подробно рассмотреть, как внутреннюю, так и внешнюю среду, структуру ресурсов, то есть весь процесс.



Рисунок 1 - Особенности формирования ресурсов логистики [29, с.32]

Развитие новых технологий, новых дорог, новых ресурсов, обосновало возникновение новых требований к логистической сервисной деятельности. Именно поэтому сегодня огромную роль для любой логистической компании играет развитие сервиса, так как именно логистический сервис позволяет развивать и удерживать конкурентоспособность на рынке данного вида услуг [32, с.59].

Условия реализации концепции логистики и определяющие результаты, проявляющиеся в уровне сервисного обслуживания компаний, представлены на рисунке 2.

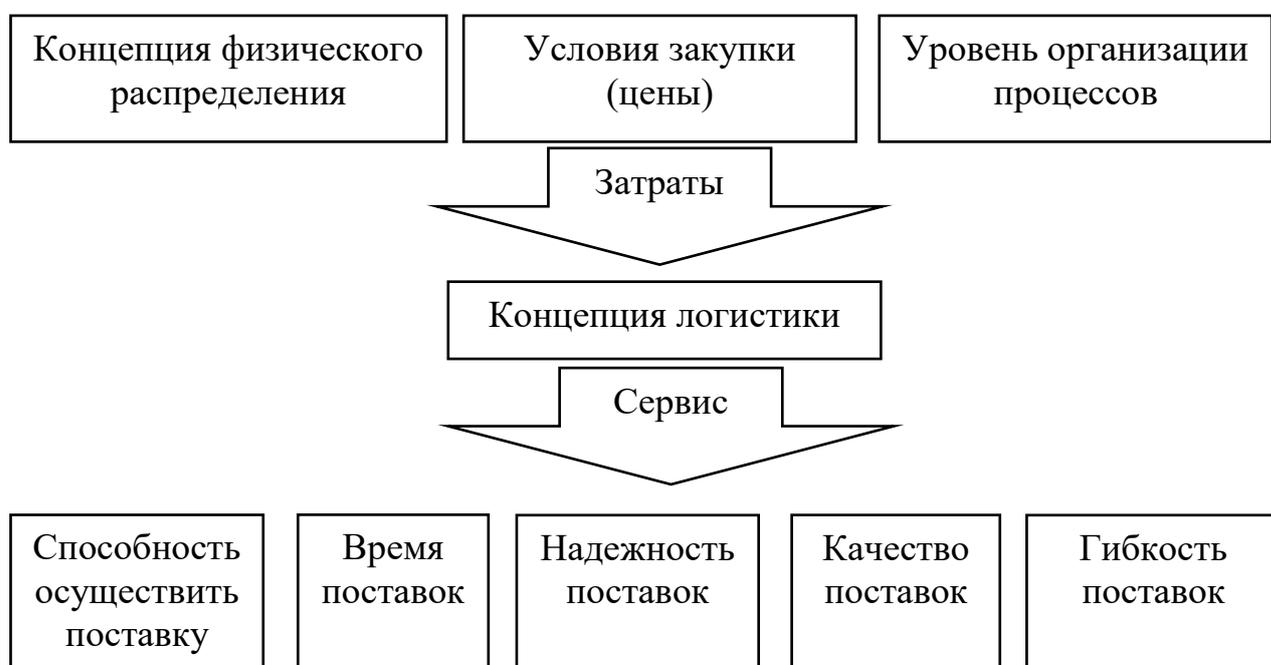


Рисунок 2 - Условия реализации концепции логистики [52]

Для более детального анализа и полного раскрытия темы дадим общее определение сервисной деятельности.

Сервис – это работа по оказанию услуг. Можно сказать, что сегодня сервисная деятельность является своеобразным инструментом для повышения

конкурентоспособности организации и удержания ее позиций на рынке. Сервис применим во всех сферах, в том числе и логистике.

Сервис логистики является совокупностью нематериальных операций логистики, которые позволяют максимально удовлетворить спрос потребителей [52].

Основными принципами сервиса в логистике являются:

- полное соответствие требованиям потребителей к характеру потребляемых изделий;
- неразрывная связь сервиса с маркетингом;
- гибкость сервиса, направленность на учет меняющихся требований рынка [52].

В области логистического сервиса производятся следующие виды работ:

1. Предпродажные:

- требования к предпродажному обслуживанию продукции совместно с потребителем;
- подготовка кадрового состава;
- подготовка и выпуск необходимой технической документации [26, с.68].

2. В процессе продажи:

- складирование;
- исполнение заказа, включая подбор ассортимента, упаковку, комплектацию, формирование грузовых единиц, проведение погрузочно-разгрузочных работ и другое;
- гарантии (качественное исполнение доставки);
- полнота и доступность информации о прохождении грузов.

3. Послепродажные – исполнение договорных обязательств.

4. Информационное обеспечение в процессе обслуживания.

5. Финансово-кредитное обслуживание [26, с.73].

Логистический сервис представляет управление потоками услуг, являясь самой важной составляющей на всех стадиях логистической цепи, и может предоставляться и поставщиком, и посредником.

Специфика логистического сервиса для лесоматериалов включает:

1. Совершенствование эффективных цепей поставок лесоматериалов логистической организацией. Цепи поставок являются сложными бизнес-процессами, от которых зависит не только качество оказываемой услуги, но и количество затрат, которое понесет компания (клиент).

2. Методы управления. От методов управления как в самой организации, так и в цепи поставок лесоматериалов зависит эффективность деятельности лесоперерабатывающего предприятия.

3. Логистический сервис для лесоматериалов классифицируется на материальный и нематериальный.

Материальный:

- технические условия;
- структура;
- состав товара (хранение);
- физическое преобразование товаропотоков.

Нематериальный:

- управление (запасами, транспортом, перевозками и так далее).

4. По масштабу логистический сервис классифицируется как национальный и международный.

В основе формирования логистического сервиса в компании лежит принцип сегментации потребительского рынка.

Основная цель - это разделение потребителей на группы, поскольку каждая группа потребителей нуждается в определенной услуге либо одной услуге, но разного качества, представлены на рисунке 3.

Таким образом, разделение рынка (сегментация) является важным и ответственным процессом в деятельности любой компании. Также отметим, что

сегментирование позволяет в дальнейшем создать клиентскую базу, что делает компанию более конкурентоспособной.

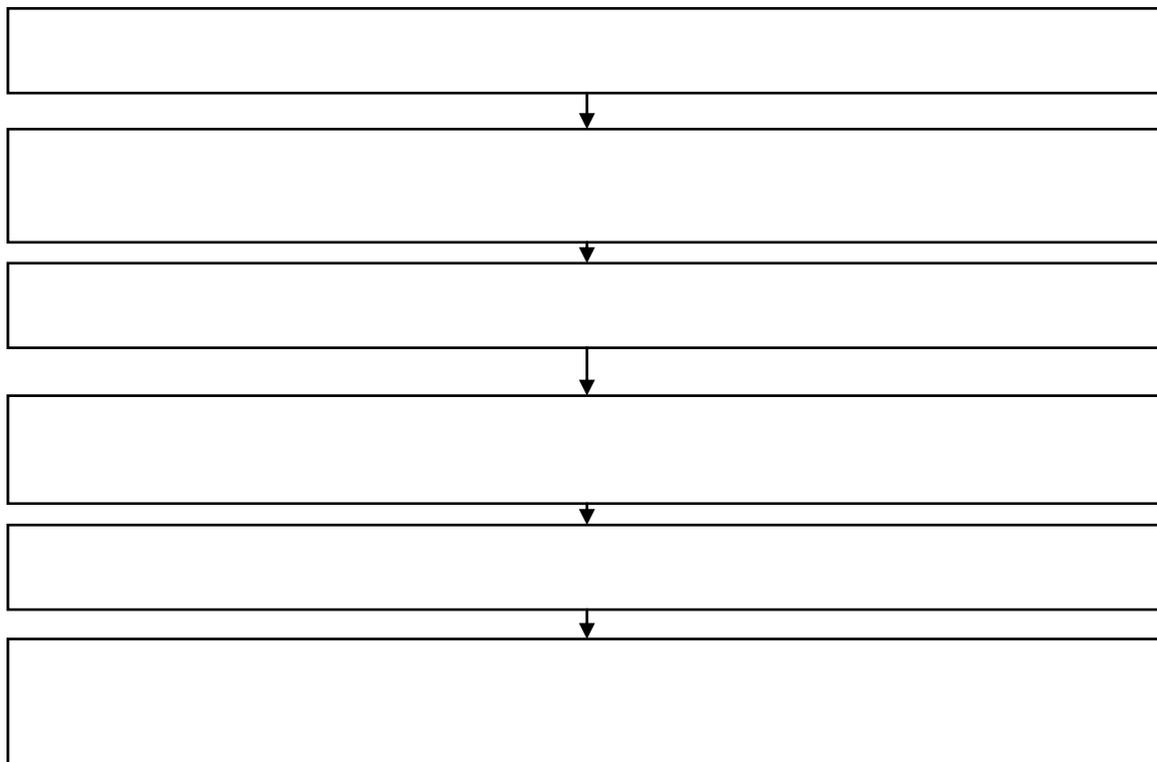


Рисунок 3 - Последовательность действий по формированию системы логистического сервиса на фирме [26, с.78]

Следовательно, логистический сервис является процессом управления услугами и связующим звеном в логистической цепи. (Например, между заказчиком и компанией).

Дадим также определение понятию «цепи поставок».

Цепи поставок — это упорядоченные последовательности поставщиков и потребителей, причем каждый потребитель также является поставщиком, и так продолжается до тех пор, пока готовый продукт не поступит к конечному пользователю.

1.2 Методы оценки логистического сервиса в международных цепях поставок

Метод – это способ достижения цели. С точки зрения науки, методом является способ представления в сознании определенного предмета.

Каждый подход, являющийся методологической базой логистики, имеет комплекс методов, приемов, направленных на реализацию основных целей теоретического исследования логистической системы, ее создания, а также обеспечение дальнейшей эффективной работы.

Логистический сервис представляет собой управление потоком услуг, который является важнейшей составляющей всех стадий логистической цепочки, а также может быть предоставлен поставщиком и провайдером. Формирование логистической системы на предприятии начинается от сегментации потребительского рынка, чтобы разделить потребителей в группы, так как каждая группа потребителей требует определенного сервиса или одного сервиса, но разных качеств.

Рассмотрим более подробно некоторые методы логистики.

Методы системного анализа используются при планировании распределения ресурсов между отдельными видами логистической деятельности. Выявленные методы дают возможность при распределении ресурсов рассмотреть комплекс возникающих при этом проблем по всей цепи поставок. Решение возникающих вопросов позволяет использовать все ресурсы организации в различных масштабах.

Метод Дельфи в отличие от метода сценариев предполагает предварительное ознакомление экспертов по логистике с ситуацией с помощью какой-либо модели.

Метод Дельфи – можно назвать многоуровневой процедурой анкетирования.

Рассмотрим основные этапы метода Дельфи, представленные на рисунке 4 [52].

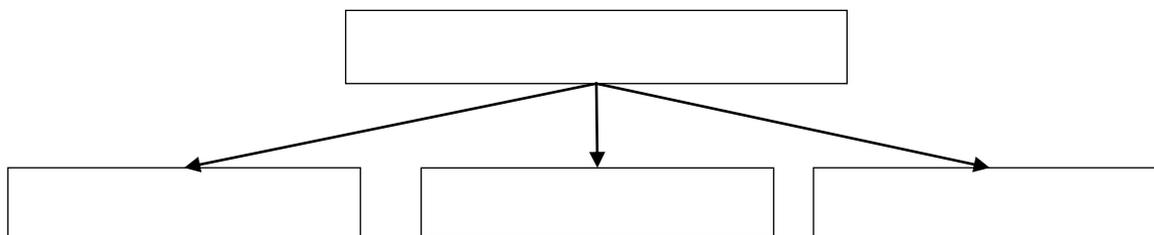


Рисунок 4 – Этапы метода Дельфи [59]

Данный метод не сложен в применении, именно поэтому может подходить в малом и среднем бизнесе при принятии решений. Пожалуй, единственным значительным недостатком данного метода можно назвать большую затрату времени. Данный метод не подходит для срочных проектов.

Отметим, что во многих странах (например, в Японии) данный метод считается одним из основных для принятия качественных управленческих решений.

Метод древа целей. В анализе систем логистики основная форма модели, которая должна быть совершенствована и насыщена данными экспертными оценками, - древо цели, представлены на рисунке 5.

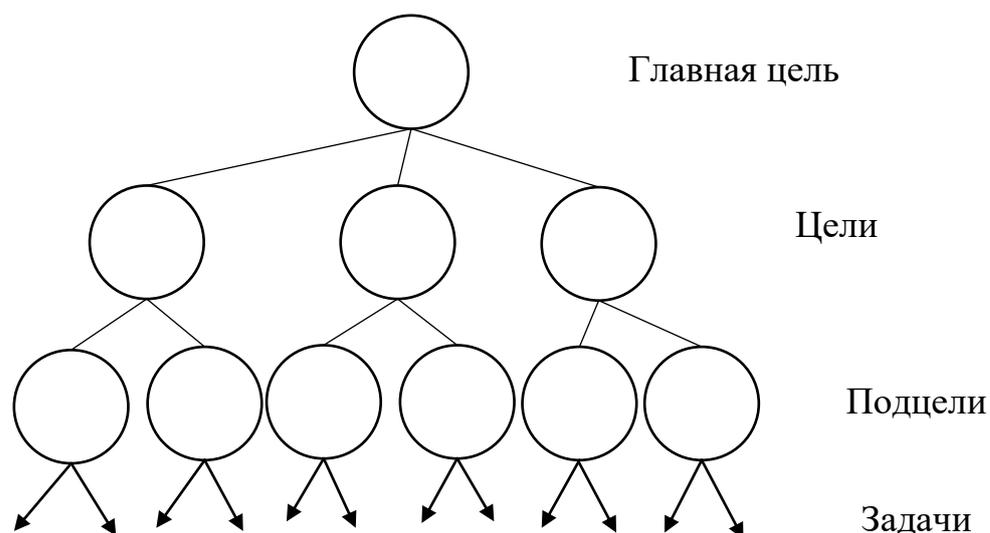


Рисунок 5 – Метод дерева целей

Экспертам логистики предлагается проанализировать структуру логистических моделей в целом, разработать предложения по включению в них неучтенной связи. В этом случае используется метод анкетирования. Результаты всех опросов доводятся к сведению всех логистических экспертов, что дает возможность им дальше корректировать свое мнение на основе полученной вновь информации.

Метод сетевого планирования и управления применяется для совершенствования процесса планирования проводимых работ, поступающих заказов и заданий.

Программно-целевой метод эффективен в решении научно-технологических, экономических, социальных, экологических и задач. Четкая постановка цели и выработка комплекса мероприятий позволяют достичь ее в установленные сроки.

С помощью метода математического программирования решаются вопросы, связанные с построением путей, потоков, уменьшением затрат.

Экономико-математическое моделирование в логистической системе позволяет анализировать сложные производственно-экономических структуры,

основываясь на разработанные модели, принимая управленческие решения и прогнозируя развитие сервиса.

Метод моделирования основан на создании логических моделей реальных процессов логистики. Вот простой пример – метод ABC. При использовании этого метода все объекты разделяются на три группы:

А – 20% ценных объектов, дающих 80% всех результатов;

В – 30% объектов, обеспечивающих 15% результатов;

С – 50% объектов, которые дают только 5% результатов.

В результате появляется возможность сосредоточить все усилия компании на небольшой группе важных объектов, влияющих на конечный результат, выстроить соответственно логистику приобретения, управления запасами, продаж в торговле [3, с.118].

Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки. Именно поэтому руководитель компании должен при принятии решения (выборе метода принятия решения), быть хорошо знаком с методом, которым он собирается воспользоваться или детально изучить новый метод.

Рассмотренные выше методы применяются руководителями организаций с учетом следующих данных:

- размера компании;
- цели, принятия решения;
- периода времени;
- возможностей компании и прочее.

Отметим, что данные методы можно также использовать и при оценке риска. Огромную роль при оценке и при принятии решения играет информация, ее качество: своевременность, полнота, достоверность. Можно сказать, что именно информация является фундаментом в логистической деятельности и от перечисленных факторов зависит качество исполнения услуги, а также своевременность.

Современный терминологический словарь-справочник дает следующее определение понятия международной логистики в сфере международного бизнеса: планирование, организация и контроль движения материальных, финансовых, информационных и других потоков, пересекающих границы страны от точки возникновения их до конечного потребителя в соответствии с пространством и временем. [36, с. 146].

1.3 Практика логистического сервиса в международных цепях поставок древесины

В условиях «рынка покупателя» продавец вынужден строить свою деятельность исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Покупатель диктует свои условия также и в сервисной деятельности, в том числе логистической. На решение покупателя оказывают влияние следующие критерии:

- 1) надежность доставки;
- 2) гарантии качества;
- 3) цены;
- 4) местоположение;
- 5) финансовое положение;
- 6) возможность компромиссов;
- 7) наличие информационной системы связи и обработки заказов;
- 8) уровень сервиса;
- 9) репутации в отрасли;
- 10) уровень управления и организации;
- 11) контроль процессов;
- 12) отношение к покупателю;
- 13) деловой опыт и история взаимоотношений;

14) взаимность выгод и интересов [52].

На сегодняшний день экспорт древесины является одним из эффективнейших направлений в экономике, что способствует развитию торгово-экономических отношений между Россией и странами, а также данные отношения требуют совершенствования цепи поставок древесины. Это возлагает на Россию следующие обязательства:

- представление качественной продукции;
- взаимовыгодные цены;
- надежная и качественная организация поставок товара;
- качественный анализ возникающих проблем в цепи поставок (на сегодняшний день, например, основными проблемами являются развитие инфраструктуры и таможенных отношений) [52].

Основной критерий, позволяющий оценить сервисную систему как от поставщика, как от получателя услуг, — уровень обслуживания или уровень логистических услуг (Уобсл).

Уровень логистического сервиса является количественной характеристикой, соответствующей фактическим значениям качественного показателя и количеству логистического сервиса оптимальными или теоретически возможными значениями этих показателей.

Расчет данного показателя выполняется по следующей формуле:

$$\text{Уобсл} = (m / M) 100 \%, (1)$$

где

m — количественная оценка фактически оказываемого объема логистических услуг;

M — количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса [48].

Уровень обслуживания может быть определен путем сравнения времени, которое фактически потребуется в процессе предоставления логистического сервиса с временем, необходимым для того, чтобы оказать все возможные логистические услуги [48].

Количественные оценки качества и эффективности сервиса являются многофакторными и многоуровневыми. Любой вид обслуживания имеет преимущества по определенным причинам, также может уступать по другим причинам. Практическую оценку уровня обслуживания можно корректно проводить только с помощью метода экспертной оценки.

Лесная промышленность – это совокупность отраслей промышленности, заготавливающих и обрабатывающих древесину.

Рассмотрим структуру лесной промышленности, объединяющую множество направлений и отраслей, на рисунке 6.

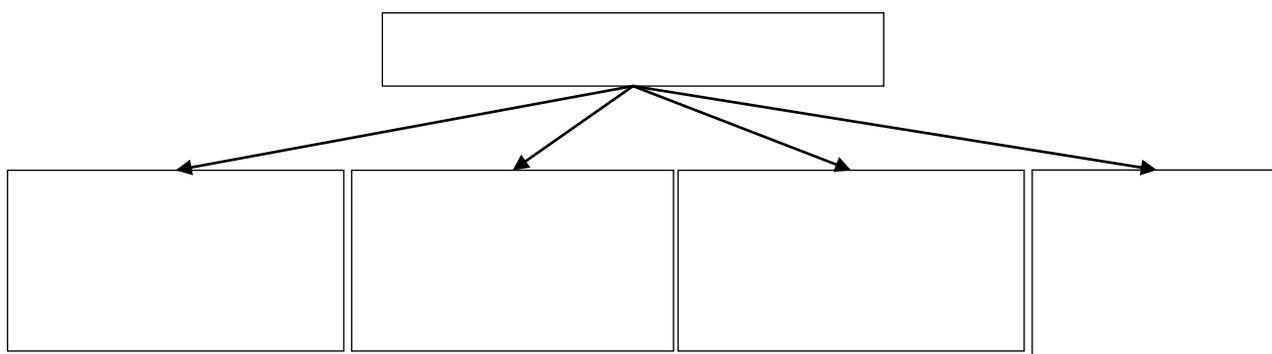


Рисунок 6 - Структура лесной промышленности [57]

Лесоматериалы - это материалы, получаемые путем поперечного и продольного пиления поваленных деревьев и их частей [58].

Пиломатериалы – это продукция из древесины установленных размеров и качества, имеющая, как минимум, две плоско-параллельные пласти.

Пиломатериалы получают в результате продольного деления круглых лесоматериалов (брёвен), а также продольного и поперечного деления полученных частей.

Отметим, что многие компании подходят к сервису формально. Необходимо понимать, что сервис – это не только вежливое отношение с клиентами. В логистической деятельности (цепи поставок) коммуникации, ведение переговоров, несомненно, играют огромную роль и являются одним из базовых звеньев. Тем не менее нельзя сказать, что переговоры – это самое важное звено в цепи поставок. Как было отмечено выше, цепь поставок включает в себя несколько основных (базовых) звеньев.

Для повышения качества управления логистическими функциями руководитель должен применять методы эффективные именно для данной компании в данное время.

Для этого применяются различные методы оценок:

- анкетные опросы покупателей;
- экспертные оценки;
- статистические методы;
- и так далее.

Большинство качественных параметров сервиса не измеряется количественно, то есть получается формализованная оценка, что представляет собой определенную сложность. В большинстве случаев приходится использовать качественные описания вида: лучше – хуже, доступнее – менее доступнее и так далее.

Расчет рейтинга для различных компаний и сравнение полученных значений определяет наилучшего партнера. Если показатели источников поставок превышают допустимую величину, договор поставок можно разорвать, даже если инициированы санкции. Обычно высокое рейтинговое соотношение поставщика говорит о его преимуществах.

Зарубежная практика признала эффективным методом оценки деятельности поставщика ежемесячный или ежеквартальный состав рейтинговых таблиц. Организация поставок каждого поставщика ежемесячно табулируется в соответствии с отдельными критериями и потом дается окончательное оценивание. При этом оценочные требования достаточно строги: лучшие американские поставщики имеют не более 1,8 % брака от партии, а японские — 0,003 %, что и позволяет им вводить в действие оперативные системы снабжения, то есть системы, основанные на минимальных запасах на складе и оперативной связи между поставщиком и потребителем [52].

Особенности логистического сервиса именно в деревообрабатывающей промышленности:

1. В использовании преобладают лесовозные дороги, а не республиканские общего пользования, которые республика в обязательном порядке вынуждена поддерживать. Использование многих лесовозных дорог требует крупных затрат на строительство и реконструкцию. Также крайне отрицательно влияет значительная удаленность баз, превышающая в ряде случаев 200 км;

2. Специфика лесозаготовок включает обеспеченность лесовозными дорогами. Развитая лесная сеть обеспечивает эффективное лесопользование, конкурентоспособность лесозаготовки и низкие затраты на транспортировку древесины и позволяет круглосуточно поставлять древесное сырье на промышленные предприятия;

3. Большая экономия происходит благодаря сохранению качества круглого лесоматериала: на изготовление поступают свежая древесина;

4. В анализе доходности используются соответствующие показатели местных условий затрат, учитываются капиталовложения дорожной инфраструктуры и расходы, связанные с этим по процентам за кредиты. Кроме того, производится оценка ежегодного расхода на содержание дорог;

5. Оптимизация плотности дорожной сети позволит сравнить затраты на транспортировку лесоматериалов и строительство [48].

Вывод: логистический сервис является методом управления потоками услуг. Для повышения качества сервисной деятельности организациями используется рейтинговая оценка. Рейтинговая оценка логистического сервиса играет огромную роль в логистической деятельности компании. Прежде всего потому, что контроль (рейтинг) способствует повышению качества. Любой проводимый анализ (оценка) помогают выявить и исправить допущенные ошибки, снизить издержки, разработать эффективную стратегию. Все это способствует росту доверия клиента, а также является хорошим стимулом для дальнейшего развития.

Цепь логистических поставок – это сложная система. Любая организация, связанная с закупкой и перемещением товара, включена в данную систему. Необходим высокий уровень контроля для выполнения всех намеченных задач в данной цепи, а также для достижения высокого качества исполнения.

Таким образом, в основе основных задач и построения цепи поставок лежит управленческое решение.

Исходя из текущей ситуации и направления, руководитель должен уметь подобрать такой метод для решения проблемы, чтобы оно соответствовало определенным критериям (наличие информации, временной диапазон, компетентность) и оказалось эффективным. Так как любое ошибочное решение – это, прежде всего, дополнительные издержки организации, что очень рискованно, учитывая экономическую ситуацию в стране и конкуренцию на рынке.

2 Совершенствование модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины по маршруту (Китай-Красноярск)

2.1 Анализ состояния логистического сервиса в международных цепях поставок древесины

В настоящее время поставка древесины является одним из основных финансовых источников в экономике России.

Россия на протяжении столетий заготавливала лес и транспортировала его в зарубежные государства. В России лесозаготовительные операции обычно разделены на три стадии: лесозаготовка, транспортировка и операции на нижнем складе [20, с.239].

Общую цепь поставок между Китаем и Россией представляет собой сложную схему и представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Схема цепи поставок Китай-Красноярск [49]

Отечественные специалисты постоянно проводят исследования по развитию и оптимизации дорожных сетей и путей поставок, разработке новых технологий строительства лесовозных дорог. Для качественного исполнения необходимо не только вовремя и в сохранности доставить груз, но правильно (юридически грамотно) оформить надлежащие документы (таблица 1).

Таблица 1 - Стандарт документа в процедурах

Стандарты документов			
Коммерческие процедуры	Транспортные процедуры	Регулятивные процедуры	Процедуры
Нет	Есть	Частично	Нет
Электронный документооборот			
Нет	Частично	Частично	Нет
Представление данных в электронном виде			
Нет	Предварительное информирование	Частично	Нет

И хотя торговые отношения между Китаем и Россией расширяются, из-за сложной политической ситуации возникают определенные осложнения. Во избежание определенных ошибок и следующих за ними осложнений при перевозке и принятии груза необходимо:

- повышать уровень контроля;
- доверять оформлению документов только высококвалифицированным специалистам;
- стремиться к упрощению в документообороте как между компаниями, так и странами-партнерами [42, с.52].

Отметим также, что сложная экономическая ситуация из-за пандемии коронавируса повлияла на торговую деятельность между нашими странами и именно поэтому необходим анализ текущей ситуации для разработки более совершенной и актуальной стратегии по цепи поставок древесины.

Для более глубокого анализ проблем при реализации логистического сервиса древесины проведем анализ внешней среды на примере лесоперерабатывающей отрасли города Красноярск. Анализ представлен в таблице 2 [12, с.361].

Таблица 2 - Анализ внешней среды на примере лесоперерабатывающей отрасли города Красноярск

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Политические факторы			
Законы и правовые акты	Сложно-структурированное, малогибкое законодательство	Ужесточение контроля за лесоперерабатывающей деятельностью	Тщательный контроль качества поставок

Продолжение таблицы 2

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Социальные факторы			
Квалифицированный персонал; Ужесточение требований потребителя к качеству продукции и уровню сервиса.	Нехватка квалифицированных кадров как следствие многолетней моды на гуманитарные и экономические специальности; Для предоставления качественного сервиса нужны квалифицированные работники; Требования к высокому качеству по умеренным ценам;	Комфортное и приятное обслуживание клиентов; Возможность развития логистического сервиса Совершенствование рекламы и иные способы продвижения своих услуг для привлечения новых клиентов.	Благодаря квалифицированным работникам организация будет иметь больше шансов удержать и заинтересовать клиентов качеством и комфортом в обслуживании; Проведение мероприятий, акции;
Экономические факторы			
Рост и насыщенность отраслевых рынков	Есть возможность снизить издержки на сырье и комплектующие за счет перехода на продукцию местных производителей.	Снижение издержек.	Развитие гибкой системы цен для клиентов.
Уровень инфляции	Рост инфляции; Перерастание умеренной инфляции в гиперинфляцию.	Пагубное влияние на финансовую деятельность	Ведение правильной политики управления ДС.

Окончание таблицы 2

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Экономические факторы			
Конкуренция на рынке (открытие современных лесоперерабатывающих предприятий)	При открытии современных лесоперерабатывающих предприятий в данной отрасли возрастет конкурентная борьба. Есть шанс, что новые организации повлияют на закрытие более старых.	У данной компании все еще есть шанс развиваться в связи с постоянными клиентам, стоит уделить внимание развитию и усовершенствованию сервиса.	1.Изменение ценовой политики 2. Усовершенствование проектной деятельности

Рассмотрим анализ внутренней среды на примере лесоперерабатывающей отрасли, представленный в таблице 3.

Таблица 3 - SWOT-анализ лесоперерабатывающей отрасли

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие густых лесных покровов для реализации лесоперерабатывающей деятельности	Длительная процедура технологического присоединения к сетям электро-, тепло-, газоснабжения и водоотведения
Наличие развитой производственной базы предприятий ЛПК	Недостаточная загруженность производственных мощностей лесоперерабатывающей промышленности

Продолжение таблицы 3

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие крупных промышленных предприятий и организаций, являющихся потенциальными заказчиками древесины	Технологическое отставание российских предприятий лесоперерабатывающего комплекса от аналогичного производства в ведущих странах мира
Выгодное географическое расположение, наличие транспортной инфраструктуры и налаженных каналов сбыта древесной продукции	Недостаточная обеспеченность специализированным транспортом и высокие тарифы на перевозки груза
Наличие утвержденных документов территориального планирования и лесного зонирования	Несоответствие современным технологическим требованиям документов территориального планирования и зонирования лесных покровов, отсутствие мониторинга лесных территорий
Наличие единых технологических требований к цифровым документам	Длительные сроки подготовки документов
Возможность выработки унифицированной формы предоставления (обмена) пространственных данных в лесоперерабатывающей отрасли	Негативные последствия агломерационных процессов и неспособность управлять нормами законодательства Российской Федерации в лесоперерабатывающей отрасли
Высокий образовательный, научный потенциал специалистов ЛПК	Недостаток квалифицированных кадров всех звеньев

Продолжение таблицы 3

Возможности	Угрозы
Обеспечение выпуска конкурентоспособных лесопереработанных материалов и ослабление зависимости от ввоза продукции из других регионов	Снижение уровня занятости населения в сельских территориях и сокращение спроса на жилищное строительство
Привлечение инвестиций, в том числе кредитов отечественных и иностранных коммерческих банков, частных инвесторов, использование лизинговых форм, аренды с правом выкупа и других финансовых инструментов	Снижение доступности кредитных ресурсов
Повышение эффективности капитальных вложений и снижение эксплуатационных расходов, снижение ресурсоемкости, энергетических, транспортных и трудовых затрат	Рост тарифов естественных монополий, естественная высокая энергоемкость производства
Рациональное использование природных ресурсов и вовлечение в производство техногенных отходов различных отраслей промышленности	Отсутствие законодательных мер по поддержке лесоперерабатывающей отрасли
Организация высокотехнологичных и инновационных производств	Возможные негативные изменения нормативной правовой базы
Своевременная (опережающая) актуализация (совершенствование) лесоперерабатывающей документации в виде перехода к цифровым моделям пространственных данных, перевод в электронный вид услуг в логистическом сервисе поставок древесины	Снижение или отсутствие своевременного финансирования в средствах местных и областного бюджетов

Окончание таблицы 3

Возможности	Угрозы
Использование существующей учебной инфраструктуры для подготовки специалистов нового типа, возможность привлечения специалистов мирового уровня для подготовки кадров	Снижение численности квалифицированных кадров в лесоперерабатывающей отрасли
Информационно-аналитическое управление развитием территории и обеспечение участников лесоперерабатывающей отрасли информацией о возможностях (потенциале) территорий	Недооценка связи между уровнем образования специалистов и текущими результатами их деятельности, отсутствие системности в управлении лесоперерабатывающей деятельностью

Вывод и предложения: Проанализировав возможности, можно сделать вывод, что выход на новые рынки по стране является залогом успешного функционирования предприятий в будущем, а также позволит лесоперерабатывающим предприятиям в максимально короткий срок реализовать возможности.

Рассмотрев слабые стороны, целесообразно отметить, что совершенствование технологий обучения персонала, его адаптация и улучшение условий труда для сотрудников позволит организации превратить данные пункты из слабых сторон в сильные. Угрозы также можно в какой-то мере преобразовать в возможности, к примеру, увеличение конкуренции – это хороший шанс совершенствовать качество услуг или же вводить инновации в производство.

Проведенное исследование также позволило определить основные проблемы:

- законодательная база требует доработок;

- проблемы квалификации кадров;
- низкое техническое обеспечение отрасли (значительная часть техники устарела и требует обновления, так как из-за этого снижается производительность труда, повышается риск, снижается качество работы. Например, из-за старого автомобиля может произойти задержка заказа клиенту).

Данный перечень, пожалуй, не является полным. Можно перечислить не мало вопросов и проблем, которые требуют скорейшего решения.

И, как нами уже было отмечено, откладывание данных вопросов, в первую очередь, наносит урон бюджету страны.

2.2. Анализ проблем при реализации логистического сервиса в цепях поставок древесины

Россия крупнейшая страна в мире по запасу древесины, именно по этому стратегии лесопромышленного комплекса (ЛПК) уделяется особое внимание.

29 января 2021 года Правительство РФ утвердило обновленную Стратегию развития лесного комплекса страны до 2030 года.

В основе данной программы лежат следующие направления и вопросы:

- охрана и защита лесов;
- совершенствование методов ведения лесного хозяйства;
- разработка и внедрение цифровых технологий;
- повышение качества лесного надзора [1].

Все это направлено на совершенствование промышленной и экономической ситуации в стране. Также уделяется особое внимание экологическому вопросу ЛПК. Например:

- введен запрет на экспорт необработанной древесины хвойных и ценных лиственных пород;

- разработаны специальные нормы на использование деревянных конструкций при строительстве в рамках государственного заказа.

Все это должно являться стимулом для развития перерабатывающих мощностей в стране (таблица 4).

Таблица 4 - Темпы роста мировой торговли [54]

Показатель*		2009–2019	2020–2029
Темпы роста экспорта	Мир	4,5%	3,4%
	Россия	3,3%	2,7%
Темпы роста экспорта продукции ЛПК	Мир	2,7%	7,7%
	Россия	4,8%	7,3%

* Темпы роста рассчитаны на основе показателей производства, номинированных в долларах США

Графический анализ таблицы 4 представлен на рисунке 8.

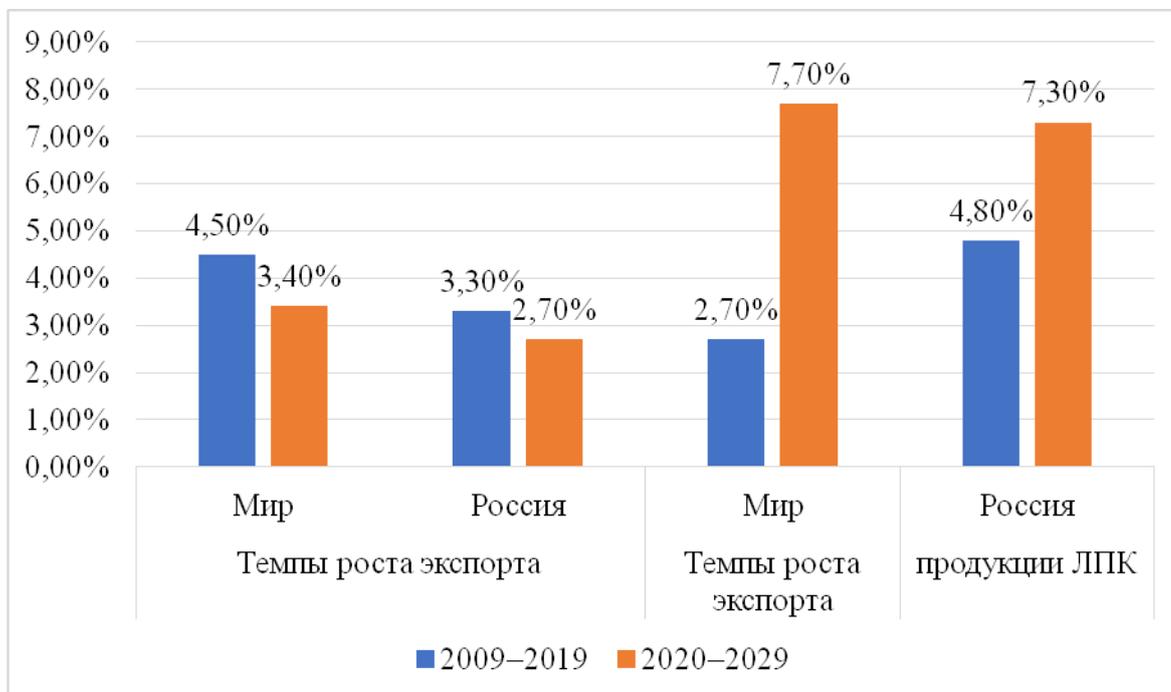


Рисунок 8 – Графический анализ темпов роста мировой торговли [54]

Стратегия рассматривает также и другие вопросы, связанные с ЛПК. Согласно данной стратегии, через 10 лет протяженность ежегодно вводимых лесных дорог в России будет составлять от 2 тыс. км, то есть фактически увеличится в четыре раза [55].

В 2018 году экспорт продукции ЛПК из России достиг своего максимума и составил 13,4 млрд долларов США.

Однако, по результатам 2019 года, суммарный объем экспорта снизился на 8,6% до 12,3 млрд долларов США. Такая динамика вызвана прежде всего падением мировых цен на большинство видов продукции целлюлозно-бумажной промышленности, а также влиянием государственных мер России, направленных на сокращение экспорта необработанной древесины.

Значимые события 2020 года — повышение экспортных пошлин на необработанный лес до 60%, ужесточение требований к фитосанитарному контролю ввозимого кругляка со стороны Китая и последствия влияния COVID-19 на экономику в целом — окажут безусловное воздействие на результаты работы ЛПК за 2020 год, а также на прогноз развития отрасли в будущем.

Несмотря на значительные результаты в отрасли – остается еще очень много не решенных проблем, что значительно снижает показатели, а значит наносит ущерб экономике страны. Умение задействовать ресурсы, использовать все возможности, должно являться основной целью производства и логистической сферы (таблица 5) [54].

Таблица 5 – Фактические и ожидаемые темпы роста перспективных сегментов ЛПК

Продукция	Мир	Россия		
	CAGR 2014-2019 годов	CAGR 2014-2019 годов	CAGR 3-5 лет, ожидания участников в 2019 году	CAGR 3-5 лет, ожидания участников в 2020 году
1 СГБ	2,6%	6,8%	>3%	>1%
2 Картон для упаковки	-0,5%	35,6%	>3%	>1%
3 Гафрокартон	1,3%	10,4%	>3%	>1%
4 Древесные пеллеты	9,7%	11,9%	>1%	>1%
5 Целлюлоза	6,0%	-0,5%	>0%	>1%
6 Фанера	0,8%	2,8%	>1%	>1%
7 Пиломатериалы	2,8%	5,1%	1-3%	>1%
8 Древесный уголь	0,7%	-8,1%	1-3%	>0%
9 Оберточная бумага	2,9%	4,0%	1-3%	>0%
10 Круглый лес	1,7%	6,8%	0-3%	>1%

Приведем графический анализ фактических и ожидаемых темпов роста перспективных сегментов ЛПК, на рисунке 9.

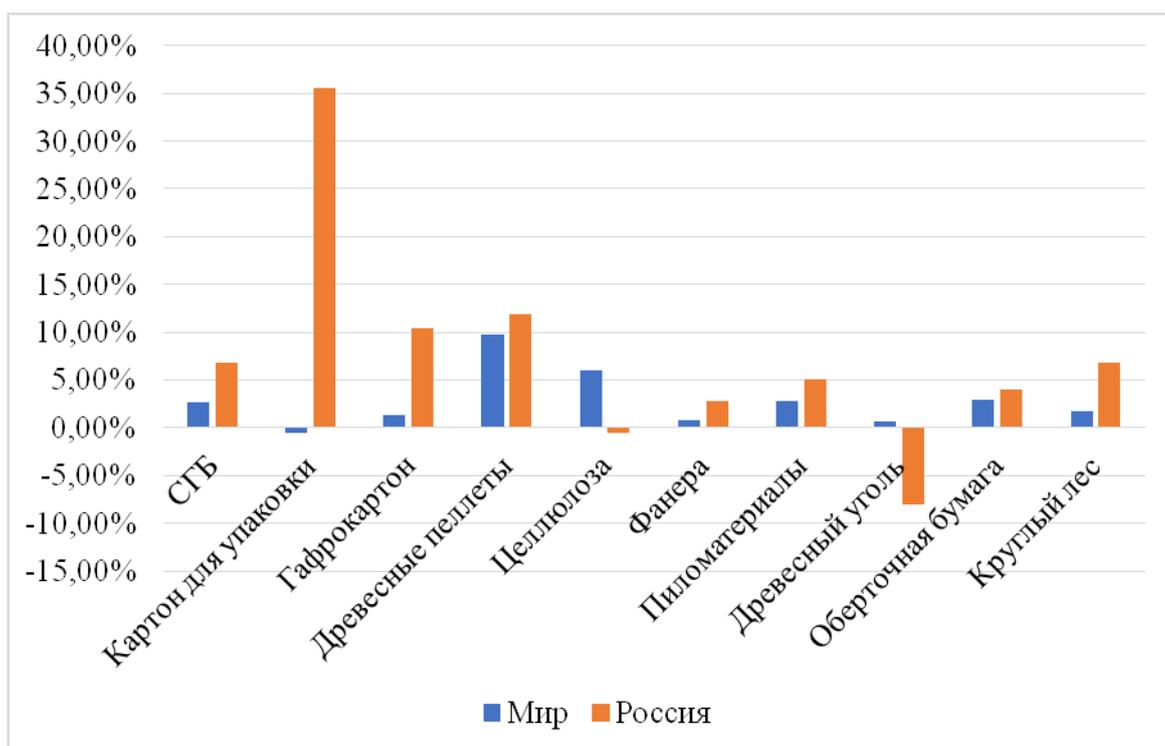


Рисунок 9 - Графический анализ фактических и ожидаемых темпов роста перспективных сегментов ЛПК [54]

Отметим, что одной из важных проблем является низкая инвестиционная привлекательность лесной промышленности. Для дальнейшего развития отрасли данный вопрос должен быть решен как можно быстрее, и инициатива должна исходить именно со стороны государства, то есть вопрос должен быть решен на государственном уровне [55].

Анализируя состояние логистического сервиса в международных цепях поставок древесины, можно выделить следующие основные проблемы:

1. Высокие издержки по обслуживанию и содержанию запасов;
2. Высокая себестоимость товаров и услуг;
3. Низкие гарантии и готовность к выполнению заказов и запросов потребителей логистических услуг;
4. Не развиты маркетинговые стратегии по функционированию транспортного комплекса;

5. Качество логистического сервиса не соответствует нормам европейского и мирового стандарта;

6. Производственно-техническая база находится на низком уровне развития;

7. Отсутствует инфраструктура сервиса;

8. Информационные системы поддержки транспортно-логистического процесса находится на низком уровне развития;

9. Отсутствуют современные логистические технологии транспортно-экспедиционной деятельности [54].

Отметим, что это еще не все проблемы, которые необходимо решать в ближайшее время для улучшения логистического сервиса в международных цепях поставок древесины.

Так, например, остаются проблемы по качеству (стандартам) сервисной неадекватности. Одной из причин низкого качества обслуживания является нехватка специалистов соответствующего уровня.

Проведя исследование научных источников, а также статей и интервью в СМИ, можно сделать вывод, что основными путями решения перечисленных проблем руководители считают следующие варианты:

1. Снижение издержек с помощью аутсорсинга и аутстаффинга;

2. Для снижения себестоимости товаров и услуг необходимы следующие действия:

- повышение производительности труда;

- автоматизирование производства;

- внедрение инновационных технологий.

Необходимо отметить, что наиболее эффективным методом снижения совокупных затрат является также метод повышения качества проводимого анализа (факторный анализ), а также уровня контроля. Контроль становится тогда более эффективным (приносит существенные результаты, способствует

снижению затрат), когда все участки цепи разбиваются на сегменты и каждый тщательно контролируется (есть ответственное лицо).

3. Повышение надёжности обслуживания и готовности к качественному выполнению заказов и запросов потребителей логистических услуг, с учетом разницы в покупательской способности и индивидуальным предпочтением;

4. Увеличение количества распределительных центров (оптовых складов) и качественное обслуживание на них;

5. Создание парка транспортных средств, отвечающего требованиям заказчиков, а также техническим требованиям, с учетом грузоподъемности, дальности расстояния, методами погрузки и разгрузки;

6. Организация качественной диспетчерской работы: предприятие - заказчик. Сюда входят:

- качественно оформленные документы;
- скорость работы;
- полнота предоставляемой информации;
- гарантии.

7. Создание клиентской базы. Сегодня каждая организация стремится «сохранить клиента». Для этого специально создают базу, где указываются необходимые компании данные о клиенте, а также о его покупках, пожеланиях (предпочтениях) и прочее;

Данная база создается в каждой организации с учетом ее интересов и может дополняться, меняться. Менеджер по работе с клиентом может, например, делать определенные отметки, вносить дополнительную информацию и так далее, то есть развивать базу, чтобы способствовать уровню продаж и получению прибыли организации. Клиентская база также способствует развитию сервисной деятельности, ведь именно на основе пожеланий клиентов руководитель может вносить актуальные изменения.

Маршрут железнодорожной доставки из России в Китай проходит через Казахстан, Достык, Наушки, или по Транссибирской магистрали до пограничного перехода Забайкальск – Маньчжурия или Хабаровск – Гродеково.

Для решения проблем по улучшению логистического сервиса в международных цепях поставок древесины также совершенствуются пути поставок. Например, был открыт новый маршрут ЖД для доставки грузов между Китаем и Россией. Учитывая, что в торговые отношения продолжают развиваться – транспортные пути периодически совершенствуются.

2.3. Выбор способов совершенствования логистического сервиса в международных цепях поставок древесины

Автомобильный маршрут Китай-Красноярск составляет более 8500 км. То есть, в среднем 11 суток.

В то же время, железнодорожный маршрут по Транссибирской магистрали составляет 11500 км и занимает 14 суток, морской путь через Суэцкий канал – 24000 км (45 суток) (рисунок 10).



Рисунок 10 - Китай-Красноярск

В настоящее время реализуется проект по строительству федеральной трассы М12, которая соединит Европу и Китай, проходя через большие промышленные российские города, такие как Москва, Нижний Новгород, Казань, Екатеринбург и другие [57].

Таким образом, трасса М-12 станет частью международного транспортного коридора Китай-Красноярск, создав таким образом «мощнейшую», по словам президента России В.В.Путина, опорную сеть дорог на «европейской» части России (рисунок 11).



Рисунок 11 – Схема трассы М-12

Все это должно упростить алгоритм организации и доставки товара, а также повысить качество сервисной деятельности.

Шелковый путь.

В 2013 г. президент Китая объявил о воссоздании шелкового пути, который снова должен связать Китай с Европой. Китай планирует создать транспортный коридор от своих западных провинций через Центральную Азию в Иран, Ирак, Турцию и Западную Европу. Одно из направлений этого инфраструктурного проекта должно охватить Москву и Восточную Европу.

Железнодорожные контейнерные перевозки с китайского города Харбина до Москвы нужно 15-18 дней, а раньше нужно 50 дней. В процессе перевозки

придется перегрузить товары на границе из-за различной структуры железнодорожных путей.

Отметим, что раньше данные работы выполнялись 3 дня, в то время как сейчас данная работа выполняется не более 30 минут. Таким образом, с помощью штрих кода на замке (вагоне) вся процедура упрощается, что значительно экономит время и снижает, соответственно, издержки.

Международная сервисная деятельность, несомненно, требует и других доработок, так как от уровня качества зависит продвижение товара, развитие торговых отношений между странами и партнерами.

Для совершенствования модели логистического сервиса был проведен анализ концепции сквозного управления логистическим сервисом в цепях поставок (Приложение А).

Основными направлениями по совершенствованию логистического сервиса в международных цепях поставок древесины (Китай-Красноярск) должны стать:

1. Повышение уровня контроля на каждом уровне сервисной деятельности в международных цепях поставок древесины:

- эффективные методы управленческих решений;
- качественная система оценки сервисной деятельности организации;
- использование количественных и качественных показателей при разработке и принятии решения;

2. Повышение уровня и качества информатизации.

Информация сейчас играет важную роль в деятельности любой организации. В использовании информации важными факторами являются:

- скорость (своевременность передачи);
- достоверность;
- полнота;
- прозрачность;
- доступность;

- внедрение сквозных логистических процессов.

Все это помогает увеличивать спрос на рынке за счет качественного обслуживания и дальнейшего развития сервиса, а также сокращает риски.

Именно эти факторы должны улучшить качество и решить многие проблемы в данном виде деятельности.

Вывод:

Логистический сервис в международных цепях поставок древесины сегодня имеет множество проблем и находится на среднем уровне развития, так как многие технологические и информационные вопросы остаются нерешенными. Одной из не менее важных проблем является проблема персонала – низкий квалификационный уровень персонала задерживает развитие отрасли, снижает эффективность деятельности, как логистической, так и торговой. Все это наносит значительный ущерб экономике и стратегическому развитию отрасли.

Для повышения эффективности функционирования сферы логистических услуг необходим контроль за качеством, то есть принятие управленческого решения по оценке и повышению качества предоставляемых услуг. Так как именно качественная работа с клиентом позволяет повысить уровень спроса, что сегодня является одной из самых важных проблем.

Доступность информации позволит компаниям также совершенствовать свою деятельность:

- анализировать социальные факторы (предпочтения клиентов, ожидания, потребности и прочее);
- экономическую ситуацию (экономические факторы);
- политические факторы (изменения на законодательном уровне, обстановка в стране и прочее);
- экологические и природные изменения.

Все это снижает риск и, соответственно, способствует достижению более высокого уровня в сервисной деятельности.

Основными направлениями по совершенствованию логистического сервиса в международных цепях поставок древесины (Китай-Красноярск) должны стать:

1. Повышение уровня контроля на каждом уровне сервисной деятельности в международных цепях поставок древесины;
2. Повышение уровня и качества информатизации.

3 Реализация модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины на предприятии ООО «Рок Логистик»

3.1 Разработка мероприятий по реализации модели на предприятии ООО «Рок Логистик»

ООО «Рок Логистик» - это современный 3PL оператор. Компания предоставляет комплекс услуг по организации любых грузоперевозок, включая международные, а также складирование, экспедирование, таможенное оформление. Команда профессионалов, используя знания и опыт, организовывает доставку в любую точку мира, что позволяет экономить денежные средства, время и нервы.

Общая характеристика организации представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика ООО «Рок Логистик» [56]

Показатели	Характеристика
1 Полное название	Общество с ограниченной ответственностью «Рок Логистик»
2 Сокращённое название	ООО «Рок Логистик»
3 Адрес фактический	Красноярский край, город Красноярск, улица Красной Гвардии, дом 21, пом. 3 (лит. а,а1)
4 Адрес юридический	Красноярский край, город Красноярск, улица Красной Гвардии, дом 21, пом. 3 (лит. а, а1)
5 Директор	Хохлов Илья Игоревич
6 Основные документы	Устав, лицензия
7 Контакты	+7 (933) 330-03-53
8 Официальный сайт	rocklogistic.ru

Широкая сеть партнеров в России, Китае, а также странах СНГ и Европы, позволяет осуществлять международные перевозки любой сложности.

Команда специалистов индивидуально разрабатывает оптимальный маршрут доставки груза в любую точку России и за рубежом. Для сотрудничества с организацией, необходимо оформить заявку онлайн, предоставить полную информацию о грузе, и заявка мгновенно поступает в работу. География поставок ООО «Рок Логистик» представлена в Приложении Б.

Организация перевозки в ООО «Рок Логистик» начинается с обращения клиента. Данная компания работает в основном с зарубежными клиентами, в основном это Китай, Литва, Эстония, Индонезия, Америка. Несмотря на то, что деятельность ООО «Рок Логистик» достаточно широкая (примерно 95% - это контейнерные перевозки), также организовываются перевозки негабаритных грузов и прочего.

Логисты компании выстраивают наиболее оптимальный маршрут и рассчитывают, какой контейнер нужен для конкретной перевозки: вагон, полувагон, цистерна. В вагоне и контейнере перевозить можно что угодно, в полувагоне это, как правило, насыпные грузы (уголь), в цистерне - жидкие грузы, которые подразделяются на опасные и не опасные. Также есть рефрижераторные контейнеры для перевозки скоропортящихся продуктов. Логисты компании рассчитывают, каким образом можно перевезти груз, где взять оборудование для перевозки и каким образом это будет наиболее выгодно.

ООО «Рок Логистик» занимается железнодорожными и морскими перевозками. Локомотивы принадлежат РЖД, а вагоны, полувагоны, контейнеры, могут быть в собственности у любой компании.

На сегодняшний день экспортирование круглого леса за границу вызывает определенные проблемы. Чаще всего компанией ООО «Рок Логистик» перевозится уже обработанная древесина (доски, заранее

напиленные по определенным размерам, брус, либо домокомплект с инструкцией) в основном в контейнерах (собственный или арендованный). Во внутрь контейнера всегда ставится укрепляющий щит, сделанный из досок. Срок службы контейнера 10 лет. Они ремонтпригодны. Контейнеры обязательно пломбируются еще на заводе.

Бывают и такие ситуации, когда нужно найти грузчика в другом городе России, а нашего филиала в этом городе нет, например, во Владивостоке. Выпадает полная выгрузка контейнера, нужно оперативно найти площадку куда поставить контейнер, найти грузчиков или оборудование для выгрузки.

Также важно согласование маршрутов логистами, так как есть места, где пограничных переходов не так много (например, в Китай можно ехать либо через Казахстан, либо через Монголию). Соответственно, закрытие Казахстана на время пандемии закрылся перекрывает данный путь поставок.

Плюсы:

- освобождение линейного менеджера от анализа проблем, в которых он не является специалистом;
- возможность привлечения специалистов и консультантов к решению специальных проблем;
- более глубокая подготовка управленческих решений, планов.

Минусы:

- нет чёткой ответственности, поскольку готовящий управленческое решение ответственности за него не несёт и в реализации его не участвует;
- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между подразделениями организации.

Общая численность работников составляет более 70 человек. Исходя из внутренней информации компании можно сделать выводы о том, что потребителями продукции ООО «Рок Логистик» являются как физические лица, так и юридические лица различных форм собственности.

Рассмотрим SWOT-анализ компании ООО «Рок Логистик», представленный в таблице 7 [56].

Таблица 7 - SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>Учредитель организации является гражданином Китая;</p> <p>Отлаженная система управления в организации;</p> <p>– Широкое количество предоставляемых услуг;</p>	<p>Не большое количество льгот для предпринимательства;</p> <p>Преобладание в компании сотрудников, с небольшим опытом работы в сфере логистики;</p>
<p>Возможности</p> <p>Востребованность Российских продуктов на Китайском рынке;</p> <p>Расширение транспортных услуг компании;</p>	<p>Применение в организации знаний, полученных в университете китайским сотрудником;</p> <p>– Изменение законодательства РФ в отношении Китайского населения;</p>	<p>– Основатель компании не является официальным директором компании, в соответствии с законодательством РФ;</p>
<p>Угрозы</p> <p>– Значительное увеличение числа заболевших коронавирусом;</p> <p>– Перекрытие границ между Россией и Китаем;</p>	<p>– Замедление бизнес-процессов из-за пандемии;</p> <p>– Сокращение транспортных услуг, заболевших коронавирусом;</p> <p>– Перекрытие границ между Россией и Китаем;</p>	<p>– Увеличение времени в принятии самостоятельных решений, молодыми сотрудниками;</p>

Исходя с анализа, можно сделать следующие выводы, так как учредитель организации Чжао ХОУФУ является гражданином Китая, этот факт дает ряд

преимуществ на Российском рынке. Например, гражданин другой страны лучше знает, какой товар ценится на его Родине, соответственно, этот товар поставляется в больших объемах и чаще чем остальные (овёс, ячмень, мука, макаронные и кондитерские изделия, сок, пиво и другие). Так же в связи с тем, что владелец компании непрерывно повышает уровень квалификации в сфере логистики, на его рабочем месте устоялась отлаженная система управления в организации.

К слабым сторонам внутри компании относится не большое количество льгот для предпринимателей из Китая и преобладание в компании молодых специалистов, не имеющих опыт работы в сфере логистики. Это может повлечь за собой увеличение времени в принятии самостоятельных решений и затраты времени на обучение во время стажировки.

Возможностями компании являются спрос товаров из России на китайском рынке, в основном везут сырьевые продукты, древесина, пиломатериалы, цинковый концентрат. В 2021 году Российские продукты в Китае на пике спроса, так как они экологически чистые и по цене конкурентоспособные [51].

К угрозам компании, можно отнести рост числа заболевших коронавирусом, соответственно возможно границы с другими странами будут перекрыты. Это может повлечь за собой ряд проблем, таких как замедление бизнес-процессов и сокращение транспортных услуг, связанных с поставками.

Преимущества организации:

1. Быстрота доставки: за счет продуманной логистики доставка товара осуществляется строго к оговоренному сроку.
2. Индивидуальный подход: разрабатывается оптимальный маршрут доставки груза заказчика в любую точку России и за рубежом.
3. Надежность: гарантия сохранности груза с учетом требований безопасности, связанных с любой перевозкой.

4. Выгода: снижаются расходы и риски на каждом этапе, за счет рационального выбора варианта доставки [56].

Логистические услуги, предоставляемые организацией:

1. Перевозки негабаритных грузов;
2. Контейнерные поезда;
3. Аренда и продажа контейнерного оборудования;
4. Сертификация и разрешительные документы;
5. Торговый агент;
6. Терминальные услуги;
7. Услуги по Китаю;
 - а. Представительство в Китае, г. Харбин;
 - б. Любой вид экспедирования по территории Китая;
 - в. Торговый представитель в Китае;
 - г. Услуги по предоставлению складских помещений, организации доставки и перевозки грузов;
 - д. Поиск поставщиков в Китае;
 - е. Профессиональный перевод документов, инструкций, других текстов с/на китайский и английский языки;
8. Услуги стока;
 - а. Контейнерный терминал в г. Красноярск;
 - б. Хранение груженых и порожних контейнеров;
 - в. Организация автовывоза контейнеров до/от получателя;
 - г. Предоставление контейнерной площадки для таможенного досмотра;
 - д. Затаривание/растаривание груза любой сложности;
 - е. Ремонт, очистка, реставрация контейнера;
 - ж. Входящий и исходящий контроль технического состояния контейнеров;
9. Таможенные услуги;

- а. Услуги таможенного декларанта;
- б. Составление транспортных/торговых/агентских контрактов;
- в. Проведение таможенных наблюдений/осмотров/досмотров;
- г. Оформление процедуры реэкспорта контейнера, продление СВВ;
- д. Подготовка документов и прохождение процедур таможенного оформления;

10. Железнодорожные перевозки;

11. Морские контейнерные перевозки;

12. Автоперевозки грузов.

Опираясь на функционал каждого отдела в компании, можно установить условную цепь поставки услуг внутри компании. По этой цепи происходит движение материальных и информационных потоков. Все отделы можно разделить на несколько основных блоков цепи поставки:

- снабжение;
- складирование;
- переработка;
- сбыт.

Логистическая система между ООО «Рок Логистик» и его контрагентами представлена на рисунке 12 [56].

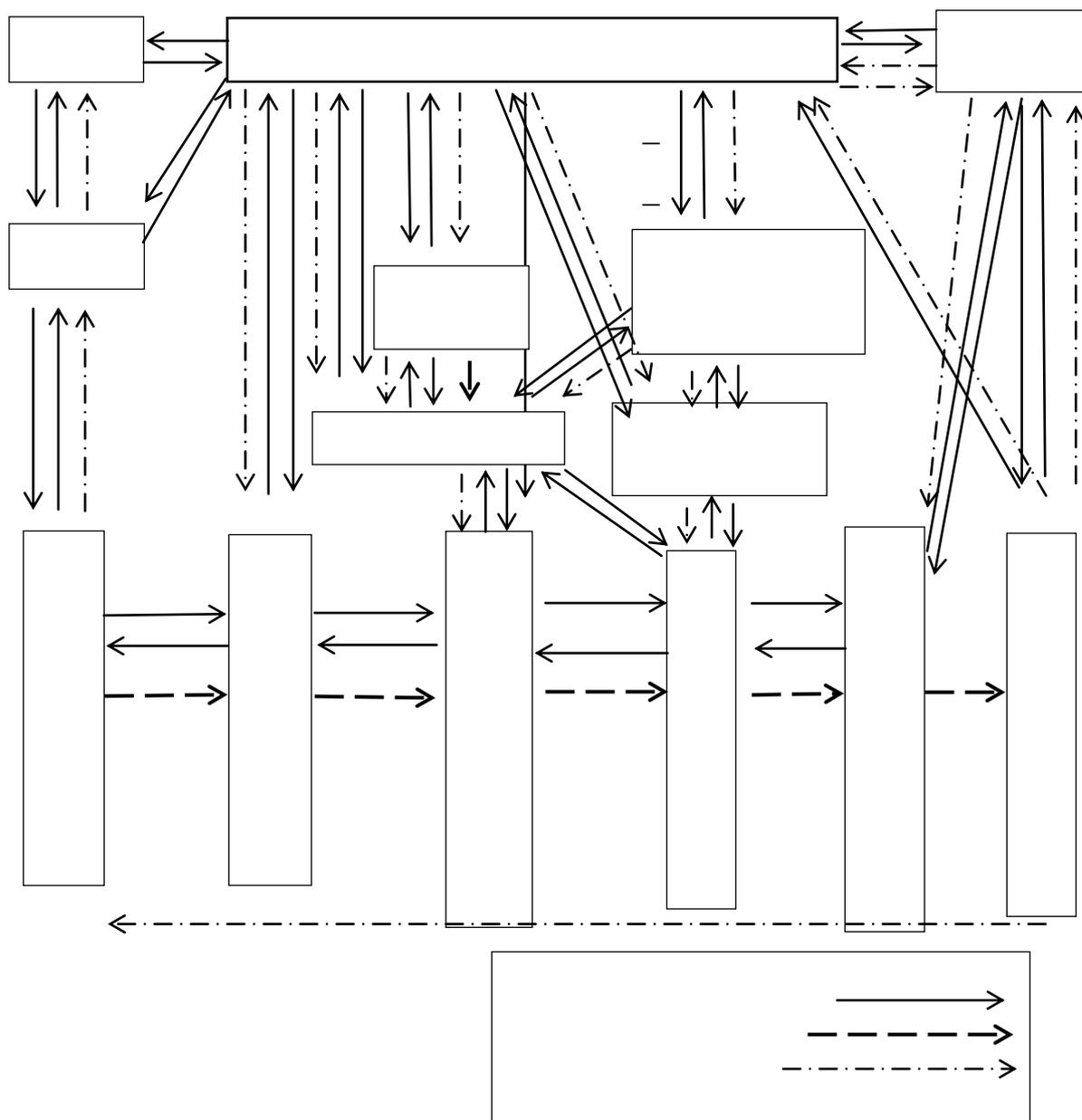


Рисунок 12 – Логистическая система между ООО «Рок Логистик» и её контрагентами [56]

Также в ходе производственной практики было проведено интервью с работником организации (таблице 8).

Таблица 8 – Интервью

Вопрос	Ответ
1 Количество перевозок в год?	30-35
За (2019;2020;2021год)	
2 Какие бывают виды транспорта?	ЖД, море, авто
3 Время доставки груза из России в Китай?	Около месяца
4 Сколько времени нужно на таможенное оформление доставки груза из России в Китай?	Около двух-3 недель

Как показал внутренний анализ рынка, проведённый во 2 главе, основными возможностями являются:

1. Увеличение количества заключенных договоров с заказчиками;
2. Увеличение государственных заказов;
3. Расширение системы онлайн продаж;
4. Возможность представлять инновации;
5. Среднегодовые темпы роста рынка составляют 1,4%.

Таким образом, для повышения качества сервисной деятельности в международных цепях поставок древесины была разработана модель: «Основные и вспомогательные показатели качества логистических услуг, необходимые для оценки всего результата».

3.2. Выбор системы ключевых показателей цепи поставок

Механизм обеспечения конкурентоспособности ООО «Рок Логистик» представлен на рисунке 13.

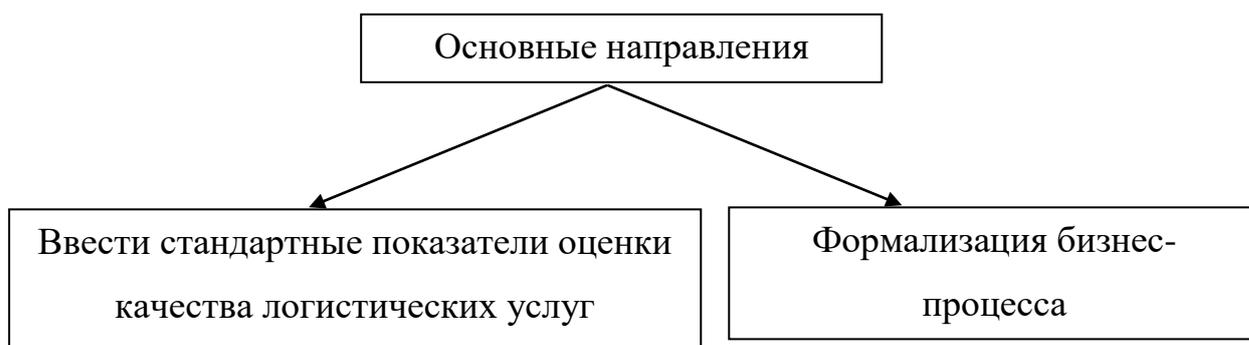


Рисунок 13 - Механизм обеспечения конкурентоспособности ООО «Рок Логистик» [56]

Исходя из рисунка 13, предлагается отслеживать критические эпизоды. Для решения данной проблемы предлагается:

Мероприятие 1. Рекомендуется формализовать весь бизнес-процесс работ:

- кто за что отвечает;
- сколько времени на это отведено.

Этот процесс можно оптимизировать и ускорить:

- удалить ненужные ссылки, которые замедляют процесс предоставления услуги;
- подробно опишите все процессы, которые происходят перед клиентом, и сосредоточьтесь на них в первую очередь.

Вы также можете использовать "метод точек контакта": встать в позицию клиента и пройти весь путь до получения услуги, а затем создать график для каждого сотрудника организации, который вступает в контакт с клиентом.

Очень эффективен метод потребительского сценария: руководитель организации просит клиента рассказать о своих ожиданиях относительно той или иной услуги.

Эти ожидания записываются, затем сравниваются с тем, как все происходило на самом деле, и при необходимости вносятся коррективы в правила обслуживания. Отметим, что сегодня уделяется особое внимание

сервису. Так как сервис можно назвать «зеркалом» компании: клиент придя в офис «оценивает» «кто вы есть на самом деле и почему вы делаете то, что вы делаете». Именно поэтому нами предлагаются мероприятия, представленные в таблице 9.

Данные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат организациям конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности и увеличению показателей доходности на вложенный капитал.

Прежде чем приступить к разработке сервисного плана, руководству данной организации следует определиться, кто их клиенты и что они хотят. Параллельно необходимо разобраться с качеством обслуживания в организации. На данном этапе можно обнаружить грубые ошибки даже в самых искренних усилиях сделать пребывание клиента запоминающимся и комфортным.

Таблица 9 - Основные мероприятия для реализации механизма обеспечения конкурентоспособности ООО «Рок Логистик»

Мероприятия	Характеристики
Стилистика Организации	В оформлении интерьера организации её название будет поддерживаться дополнительными инструментами: <ul style="list-style-type: none"> - дизайн вывески организации перед входом; - наличие информативных вывесок в организации, в том числе рекламно-информационных баннеров; - спецодежда персонала.
Обучение персонала	Обучение персонала психологии и принципам эффективных продаж, этикету и принципам общения с клиентами

Разрабатывая профессиональную стратегию обслуживания, необходимо руководствоваться следующими способами – определение портрета целевой

аудитории, сегментирование потенциальных клиентов, затем проводится анализ ожидания потребителей внутри этих сегментов, и в итоге разрабатывается стратегия сервиса, позволяющая превзойти данные ожидания клиентов.

Мероприятие 2. Ввести стандартные показатели оценки качества логистических услуг.

Для повышения качества было предложено ввести стандартные показатели оценки качества для организации ООО «Рок Логистик», разделив их на две части:

1. Основные;
2. Вспомогательные.

Данное предложение фактически является механизмом обеспечения конкурентоспособности организации. Оценивание качества логистических услуг будет проводиться по разработанному нами «Методу интегральных показателей» (таблице 10).

Таблица 10 - Основные и вспомогательные показатели качества логистических услуг, необходимые для оценки всего результата [53]

Показатели		Интегральные показатели эффективности
Основные	Вспомогательные	
1 Широта ассортимента сервиса ($I_o_{(AC)}$)	Коммуникации ($I_{в(К)}$)	0,5-1
2 Номенклатура услуг ($I_o_{(НУ)}$)	Наличие вспомогательных помещений ($I_{в(ВП)}$)	0,5-1
3 Время обслуживания (время заключения договора, консультации) ($I_o_{(ВО)}$)	Новые технологии (программы обслуживания, технический сервис) ($I_{в(НТ)}$)	0,5-1

Окончание таблицы 10

Показатели		Интегральные показатели эффективности
Основные	Вспомогательные	
4 Имидж организации ($I_{(ИО)}$)	Атмосфера организации ($I_{(АО)}$)	0,5-1
5 Вежливость, грамотная речь ($I_{(В)}$)	Режим работы ($I_{(РР)}$)	0,5-1
6 Компетентность персонала ($I_{(КП)}$)	Наличие акций ($I_{(НА)}$)	0,5-1
7 Цена ($I_{(Ц)}$)		0,5-1

Рассмотрим основные преимущества:

1. Стабильность при использовании. Это повысит качество логистических услуг и комиссии, проверяющих. Простота анализа позволит собственному персоналу проводить периодический анализ;

2. Увеличит возможность контроля. Качественный контроль также повысит уровень качества логистических услуг в логистической организации, поможет выявить недоработки;

3. Внедрение системы оценки позволит повысить качество подготавливаемых специалистов, что играет огромную роль в стратегическом развитии всей отрасли, как в регионе, так и в целом;

4. Увеличение прибыли. Все перечисленные выше факторы играют значительную роль в повышении прибыли организации. Даже если организация не является коммерческой, есть заинтересованность в её развитии и росте, как руководства, так и самого персонала. Как пример, отметим, что по данным аналитиков, 20 % посетителей приходят по чьим-то рекомендациям, до 65 % выручки организация получает за счёт лояльных клиентов [11, с.144].

Таким образом, возрастание лояльности потребителей к заведению – самый важный его актив. Клиент вряд ли захочет вновь прийти туда, где его плохо обслужили, даже если качество продукции будет на высшем уровне.

5. Привлекательность отрасли для инвесторов.

Мероприятие 3 Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений

Алгоритм разработки управленческого решения осуществляется посредством нескольких этапов:

1. Диагностика проблемы;
2. Формулирование ограничений и критериев;
3. Определение альтернатив;
4. Оценка альтернатив;
5. Выбор альтернатив;
6. Реализация;
7. Осуществление обратной связи.

Необходимо также отметить, что одной из проблем низкого уровня сервиса железнодорожных перевозок материала является частая поломка вагонов и контейнеров. Все это, как было отмечено, увеличивает время доставки груза.

Решением данной проблемы должен стать контракт, который являлся бы своего рода страховкой для компаний (как поставщика, так и получателя). В данном контракте необходимо указывать требования по качеству контейнеров (вагонов), сроки поставки и предусматривать определенные издержки в случае невыполнения договора (срыва сроков поставки). Все это снизит риск компании в нанесении ей материального или морального ущерба (например, снижение уровня деловой репутации из-за невыполнения обязательств).

Как показывает проведенное исследование, существуют правовые нормы и законодательные статьи защищающие права и интересы поставщика. Так, например, ст. 62 и 99 Устава железной дороги направлены на регулирование отношения, связанные с использованием вагонов (контейнеров) при перевозке

Примеры способов улучшения логистического сервиса:

- отправка большими партиями,

- заменить таможенный пост, так как растаможивание в Красноярске (занимает 2-3 дня) а в другом регионе (например, в Иркутске занимает 1 день)
- упаковка груза не в вагонах, а в контейнерах,
- оформление документов на груз (сделать один единый международный документ),
- разработка единой программы документального оформления груза на международном уровне (например, внедрить эту разработку в программу 1С).

3.3 Оценка эффективности модели в международных цепях поставок древесины

Расчёт эффективности является показателем всего результата, что позволяет делать выводы, внедрять необходимые мероприятия для улучшения или расширения предоставляемых работ.

Исходя из схемы на рисунке 14, а также на основе проведённого исследования и анализа, была разработана таблица с основными и вспомогательными показателями, которые необходимы для оценки всего результата.

Для расчёта эффективности в данной сфере были разработаны методы количественного измерения эффективности на основе предложенной нами системы разделения показателей на основные и вспомогательные и последующего их использования в оценке, планировании и стимулировании деятельности логистической организаций.

На основании определённых показателей проведём расчёт коэффициентов эффективности работ, то есть качества принимаемого решения.

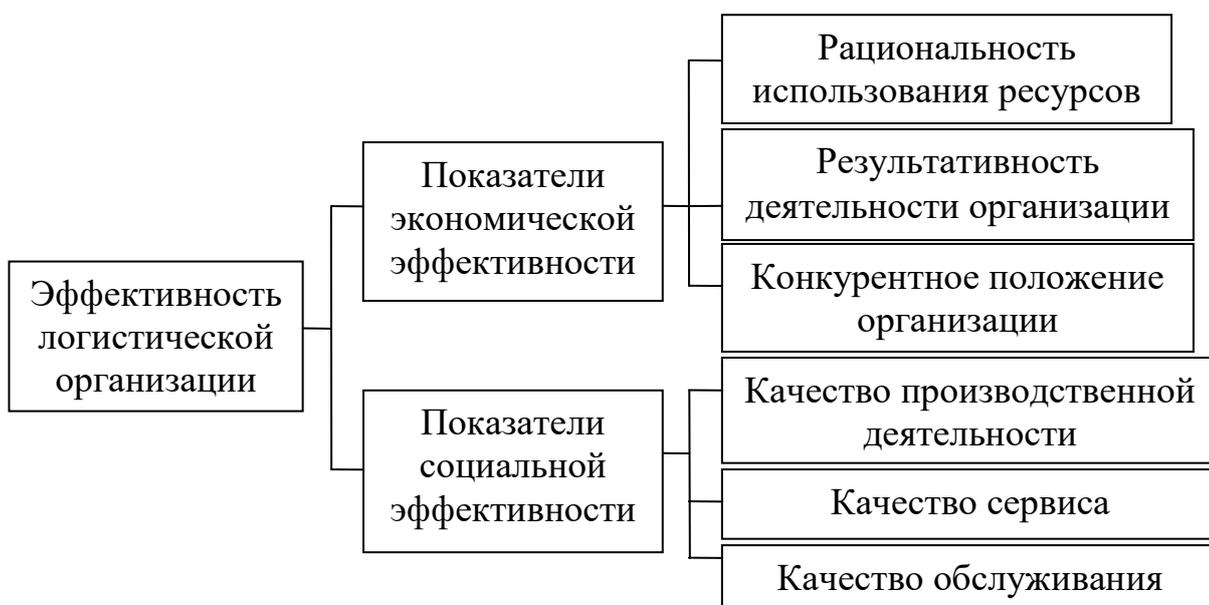


Рисунок 14 - Показатели эффективности логистической организации [45, с.4]

Исходя из оценки эффективности и качества логистических услуг в логистической организации, выделим следующие уровни показателя качества данной организации в сфере услуг.

1. Абсолютно эффективная – организация, максимально продуктивно использующая свой совокупный потенциал, с учётом факторов окружающей среды. Интегральные показатели эффективности – 1–0,99;

2. Высокоэффективная – организация, наиболее полно реализующая выбранную рыночную политику, является лидером в сфере услуг, получает признание потребителей, имеет долгосрочную стратегию развития. Интегральные показатели эффективности – 0,98–0,85;

3. Эффективная – организация имеет устойчивое положение, то есть конкурентоспособно. Имеет среднесрочную стратегию развития (до 5 лет). Интегральные показатели эффективности – 0,84–0,70;

4. Низкоэффективная – организация не способна активно противостоять конкурентам, нет инноваций, низкорентабельна. Существует угроза вытеснения с рынка в период от 1 до 3 лет. Интегральные показатели эффективности ниже 0,69–0,5;

5. Неэффективная – организация, не соответствующая запросам рынка. Нет возможности развиваться. Не рентабельно. Интегральная оценка эффективности – ниже 0,5;

Преимущество данной методики:

- более глубокий и детальный анализ;
- возможность выявления резервов по отдельным направлениям: основные – связаны с обслуживанием, вспомогательные – дизайн, обстановка;
- простота использования позволяет проводить регулярный анализ-контроль, что, несомненно, поможет в выявлении ошибок и недоработок, даст возможность организации повысить уровень качества услуг;
- сбор информации для данного исследования не требует значительных затрат и может проводиться с помощью простой анкеты, которую, например, персонал может предоставить клиенту при оформлении заказа.

Это также имеет свои плюсы:

1. Сократит время ожидания клиента;
2. Подчеркнёт значимость мнения клиента;
3. Повысит престиж организации. Организация, которая заботится о своей репутации, совершенствует стратегию - вызывает уважение клиента.

Данные исследования:

В опросе приняли участие 200 человек.

Опрос проводился: онлайн на сайте компании.

Период опроса: январь 2021 – март 2021 гг.

На основании разработанного и предложенного метода принятия и оценки управленческого решения автором проводится эмпирический анализ экономической эффективности и качества работ в деятельности логистических организаций на примере организации ООО «Рок Логистик» в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ основных и вспомогательных показателей услуг по логистическим услугам, необходимые для оценки всего результата организации ООО «Рок Логистик»

Показатели				Интегральные показатели эффективности
Основные		Вспомогательные		
1 Широта ассортимента сервиса ($I_{o(AC)}$)	0,59			0,5-1
2 Номенклатура услуг ($I_{o(HY)}$)	0,59	Коммуникации ($I_{B(K)}$)	0,60	0,5-1
3 Время обслуживания (время заключения договора, консультации, исполнения заказа) ($I_{o(BO)}$)	0,70	Наличие вспомогательных помещений ($I_{B(BI)}$)	0,99	0,5-1
4 Имидж организации ($I_{o(ИО)}$)	0,86	Новые технологии (программы обслуживания, технический сервис) ($I_{B(HT)}$)	0,48	0,5-1
5 Вежливость, грамотная речь ($I_{o(B)}$)	0,83	Атмосфера организации ($I_{B(AO)}$)	0,81	0,5-1
6 Компетентность персонала ($I_{o(KP)}$)	0,56	Режим работы ($I_{B(PP)}$)	0,68	0,5-1
7 Цена ($I_{o(C)}$)	0,80	Наличие акций ($I_{B(HA)}$)	0,96	0,5-1

*Данные показали выведены на основе исследования автором анкет опроса и материалов руководителей организации ООО «Рок Логистик».

Как было отмечено, анализ каждого блока в отдельности позволит дать более точные результаты и определить причины не достаточной эффективности логистических услуг организации.

Проведённый расчёт коэффициент эффективности логистической организации ООО «Рок Логистик» показал, что данная организация низко эффективна:

ККЭ=0,63

То есть данная организация не способна активно противостоять конкурентам, нет инноваций, низко рентабельна. Существует угроза вытеснения с рынка в период от 1 до 3 лет. Интегральные показатели эффективности ниже 0,69–0,5.

Определение основных причин недостаточной эффективности в сфере услуг по логистическим работам организации, то есть её низкой конкурентоспособности играет огромную роль, как для коммерческих организаций, так и государственных учреждений.

Проведём графический анализ уровня показателей на рисунке 15.

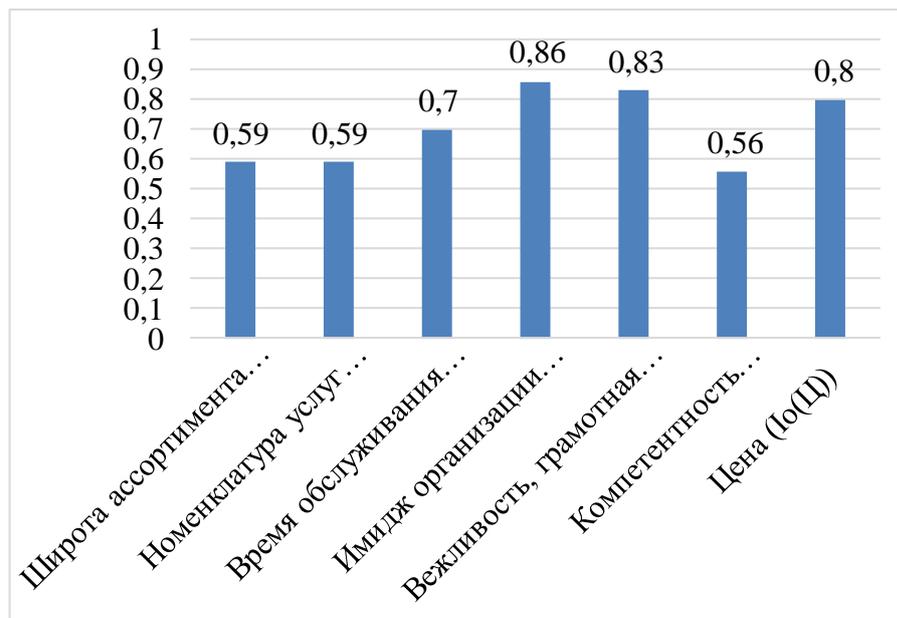


Рисунок 15 - Уровень показателей основных услуг организации ООО «Рок Логистик» по логистике

Далее рассмотрим уровень показателей вспомогательных услуг организации ООО «Рок Логистик» по логистике на рисунке 16.

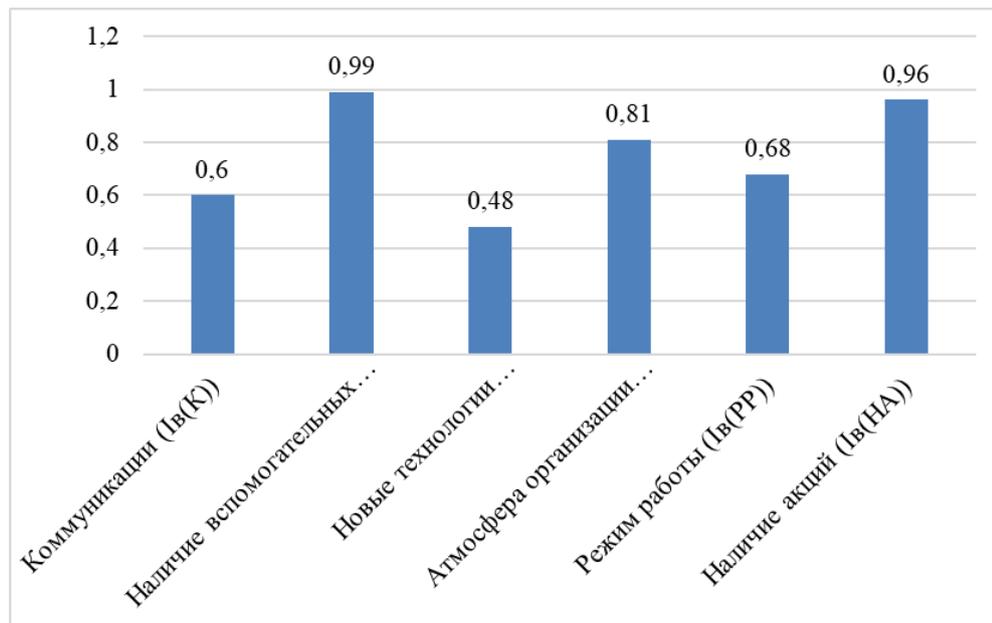


Рисунок 16 - Уровень показателей вспомогательных услуг организации ООО «Рок Логистик» по логистике

Рассмотрим общий уровень показателей услуг организации ООО «Рок Логистик» по логистике на рисунке 17.

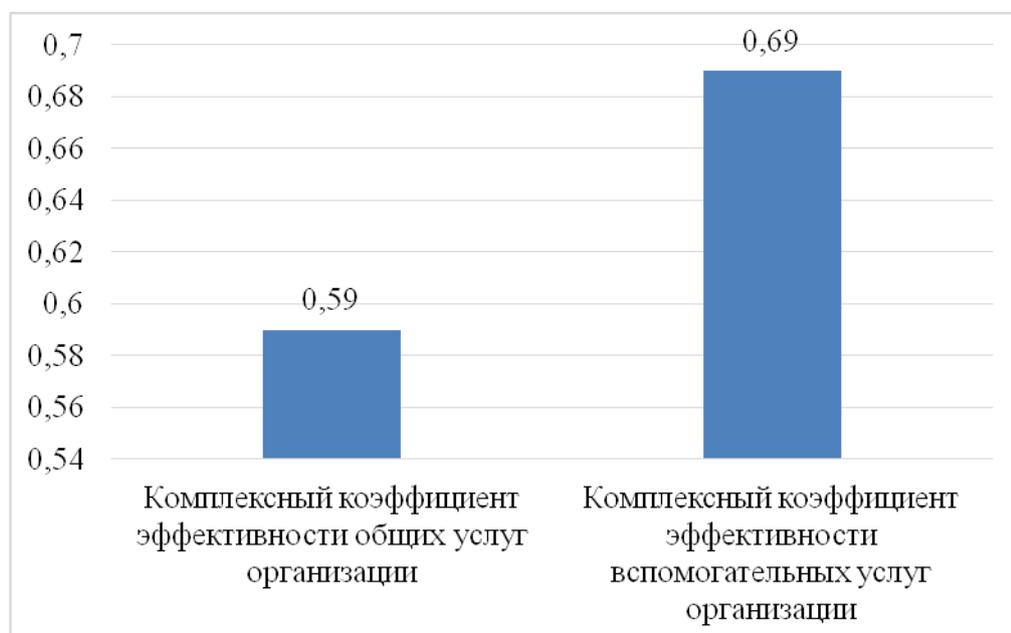


Рисунок 17 - Общий уровень показателей услуг организации ООО «Рок Логистик»

На основании проведённого расчёта отметим, что коэффициент уровня вспомогательных работ несколько выше, чем основных.

То есть, руководству необходимо разработать программу для повышения уровня таких показателей как:

1. Широта ассортимента ($I_{o(AC)}$);
2. Номенклатура услуг ($I_{o(HY)}$);
3. Компетентность персонала ($I_{o(KP)}$).

Как показал анализ, коэффициент Компетентности персонала ($I_{o(KP)}$) является наиболее низким (0,56).

Причинами могут являться:

- текучесть кадров;
- не достаточный срок аттестации;
- низкая квалификация сотрудников;
- отсутствие опыта работы в данной сфере.

Как подтвердило проведённое исследование и расчёт эффективности, персонал играет главную роль в решении проблем по повышению конкурентоспособности организации.

Из вспомогательных работ организации ООО «Рок Логистик», как показал анализ, наиболее низким (0,48) коэффициентом является Новые технологии ($I_{v(HT)}$).

Таким образом, предложенная методика расчёта экономической эффективности и качества работ в логистической сфере региона является наиболее актуальной на сегодняшний день.

Размещение анкет опроса на сайте компании, также будет способствовать ее развитию, через коммуникации.

Проведём оценку экономической эффективности от данного предложения: совершенствование имиджа компании через опрос.

Как показала статистика, сайт ООО «Рок Логистик» посещают около 1000 чел. в день.

Соответственно, в день будет заполнено примерно 10% анкет, то есть 100 шт. В месяц до 500 шт.

Сбор и анализ данной информации поможет руководителям компании использовать данный материал для разработки стратегии и совершенствования корпоративного стиля компании.

Таким образом, компания избавляется от необходимости в работе промоутеров.

То есть, 1 день работы промоутера обходится компании в 1000 руб.

Обычно опрос проводят 2 человека.

$$2*1000=2000 \text{ руб. день (2)}$$

$$24*2000=48000 \text{ руб/мес. (3)}$$

Печатные анкеты 6000 руб.

Издержки по проведение опроса

1 день в неделю – работа маркетолога с анкетами, то есть, 4000 руб./мес

Эффективность равна:

$$(48000+6000)-4000=50000 \text{ руб/месяц (4)}$$

Эффективность мероприятия 1. Формализовать весь бизнес-процесс производства услуги по логистическим работам:

Рекомендации. Первым мероприятием будет осуществление планирования потребности в кадрах для выполнения объёма реализации, полученного в 2020 году.

Для этого, во-первых, определим количество заказов, которые предприятие выполняло на протяжении трех анализируемых лет (табл.12).

Таблица 12 - Количество заказов ООО «Рок Логистик»

Год	2018	2019	2020
Количество заказов	180	179	170

Во-вторых, найдем среднее количество заказов, которое может быть предложено в 2021 году (запланируем):

$$\text{Кол. дог.} = 176 \text{ заказов}$$

Рассчитаем среднюю стоимость одного заказа в 2019 году:

$$\text{Ср.Зак.} = 23043 \text{ т.р.} : 170 \text{ договоров} = 135,6 \text{ т.р. (5)}$$

Теперь можно узнать какой объем реализации будет, примерно, в 2021 году:

$$\text{Op} = 176 \text{ заказов} * 135,6 \text{ т.р.} = 23865,6 \text{ т.р. (6)}$$

На основании полученных данных можно найти потребность в кадрах (А) на 2021 год, при условии, что выработка на одного специалиста и трудоемкость не изменится:

$$A = \text{Op} : B \text{ (7)}$$

$$A = 23865,6 \text{ т.р.} : 384,9 \text{ т.р.} = 62 \text{ человека. (7.1)}$$

Именно 63 специалиста потребуется предприятию для выполнения планового объема услуг (23865,6 т.р.) при выработке на одного специалиста 384,9 т.р.

Если уменьшить показатель трудоёмкости, то понадобится меньшее количество специалистов (таблица 13).

$$T_{\text{ë}} = 1 : B \text{ (8)}$$

$$T_{\text{ë}2012} = 1 : 384,9 = 0,0026 \text{ ч./т.р. (8.1)}$$

Округлим трудоемкость до 0,0025.

Таблица 13 - Показатели трудоёмкости

Показатель	2020	2021
Трудоемкость	0,0026	0,0025

Можно найти новую выработку на одного специалиста по монтажным работам:

$$B_1 = 1 : T_6;$$

$$B_1 = 1 : 0,0025 = 400 \text{ т.р.}$$

Получив выработку в 400 т.р., рассчитаем требуемое количество специалистов для реализации логистических работ в 23865,6 т.р.:

$$A_1 = O_p : B_1 = 23865,6 \text{ т.р.} : 400 \text{ т.р.} = 59 \text{ человек.}$$

Построим итоговую таблицу 14.

Таблица 14 - Влияние трудоемкости на требуемое количество кадров на 2020 год

Показатель	2020	2021	Отклонение	
			Абсолютное, %	Относительное, %
Объем реализации т.р.	23865,6	23865,6	-	-
Трудоемкость, ч./т.р.	0,0026	0,0025	-0,0001	-3,85
Выработка на одного рабочего, т.р.	384,9	400	+15,1	+3,92
Требуемое количество рабочих кадров, чел.	62	59	-3	-4,84

Из таблицы 14 видим, что стоило снизить трудоемкость на $0,0001 \text{ ч./т.р.}$, то есть на 3,85 %, то увеличивается выработка на одного специалиста на 15,1 т.р., то есть на 3,92 %.

В итоге потребность в кадрах уменьшается на 3 человека, то есть на 4,84 %. Получается, что для реализации запланированного объема работ при наименьшей трудоемкости ($0,0025 \text{ ч./т.р.}$) потребуется 59 специалистов.

Уменьшить трудоемкость можно:

- улучшением технического состояния старого оборудования (компьютеры, принтеры, программы и т.п.);
- приобретением нового оборудования;
- мотивационной заинтересованностью персонала.

Рассчитаем экономию численности, полученную путем снижения трудоемкости:

$$\Delta_{\text{ч}} = (T_{P1} - T_{P2}) * O_{\text{пл}} / (\Phi_1 * K_{\text{ен}}) * K_{\text{ср}} \quad (9)$$

где

T_{P1} , T_{P2} - трудоемкость изготовления продукции и услуг до и после внедрения ОТМ;

$O_{\text{пл}}$ - объем реализации работ в плановом периоде;

Φ_1 - эффективный фонд рабочего времени после внедрения ОТМ;

$K_{\text{вн}}$ - коэффициент выполнения норм выработки;

$K_{\text{ср}}$ - коэффициент срока действия мероприятия.

$$K_{\text{вн}} = T_{\text{норм}} : T_{\text{отр}}, \quad (10)$$

где

$T_{\text{норм}}$ - сумма нормо-часов на выполнение работ;

$T_{\text{отр}}$ - сумма фактически отработанных часов.

$$K_{\text{вн}} = 2004 : 1891,62 = 1 \text{ чел.} \quad (10.1)$$

Найдем рост производительности труда в результате экономии численности:

$$\text{Э}_{\text{ч.общ}} = 1,38 + 0,001 = 1 \text{ чел. (9.1)}$$

Экономия численности составит 1 человек, планируемое повышение объема производства и уменьшение трудоемкости может быть доступно существующими кадровыми ресурсами предприятия, но улучшением техники, так как реализуемое мероприятие дает рост производительности труда на 2,36 %.

Из проведенных выше расчётов видно, что снижение трудоёмкости прямо пропорционально увеличению производительности труда.

Таким образом, рост прибыли составит:

$$\text{П} = \text{В} + (\text{В} * \text{П}_{\text{Тр}}) \quad (11)$$

где

В – выручка;

$\text{П}_{\text{Тр}}$ – производительность труда.

$$\text{П} = 23865,6 \text{ т.р.} + (23865,6 \text{ т.р.} * 2,36\%) = 24428,8 \text{ тыс.руб. (11.1)}$$

или 9,8 %

В таблице 15 представлены изменения прибыли за счет улучшения качества работы и совершенствования сервисной деятельности компании.

Таблица 15 – Изменение прибыли за счет улучшения качества работы и совершенствования сервисной деятельности компании

	До внедрения предложений	После внедрения предложений	Изменения
Прибыль (тыс.руб.)	23865,6	24428,8	563,2 (9,8 %)

Рассмотрим изменение прибыли за счет улучшения качества работы и совершенствования сервисной деятельности компании на рисунке 18.

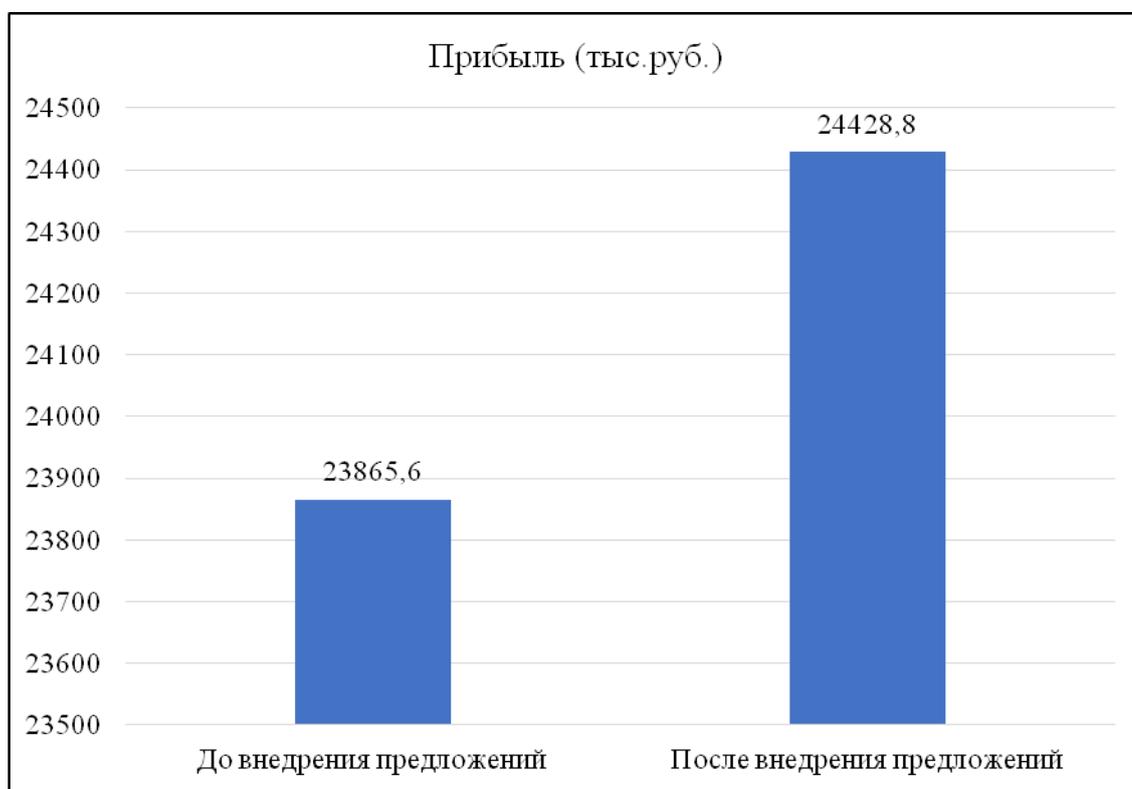


Рисунок 18 - Общий уровень показателей услуг организации ООО «Рок Логистик»

На основе внедренных предложений проведем повторный анализ основных и вспомогательных показателей услуг по логистическим услугам, необходимые для оценки всего результата организации ООО «Рок Логистик». Представим результаты в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ основных и вспомогательных показателей услуг по логистическим услугам, необходимые для оценки всего результата организации ООО «Рок Логистик»

№	Показатели				Интегральные показатели эффективности
	Основные		Вспомогательные		
1	Широта ассортимента сервиса (Io _(AC))	0,61			0,5-1
2	Номенклатура услуг (Io(НУ))	0,62	Коммуникации (Iв(К))	0,67	0,5-1
3	Время обслуживания (время заключения договора, консультации, исполнения заказа) (Io(ВО))	0,73	Наличие вспомогательных помещений (Iв(ВП))	0,99	0,5-1
4	Имидж организации (Io(ИО))	0,86	Новые технологии (программы обслуживания, технический сервис) (Iв(НТ))	0,57	0,5-1
5	Вежливость, грамотная речь (Io(В))	0,85	Атмосфера организации (Iв(АО))	0,86	0,5-1
6	Компетентность персонала (Io(КП))	0,59	Режим работы (Iв(РР))	0,73	0,5-1
7	Цена (Io(Ц))	0,80	Наличие акций (Iв(НА))	0,96	0,5-1

*Данные показали выведены на основе исследования автором анкет опроса и материалов руководителей организации ООО «Рок Логистик».

Как было отмечено, анализ каждого блока в отдельности позволит дать более точные результаты и определить причины не достаточной эффективности логистических услуг организации.

Сравним результаты исследования основных и вспомогательных показателей услуг по логистическим услугам ООО «Рок Логистик» до и после внедрения предложений (рисунок 19).

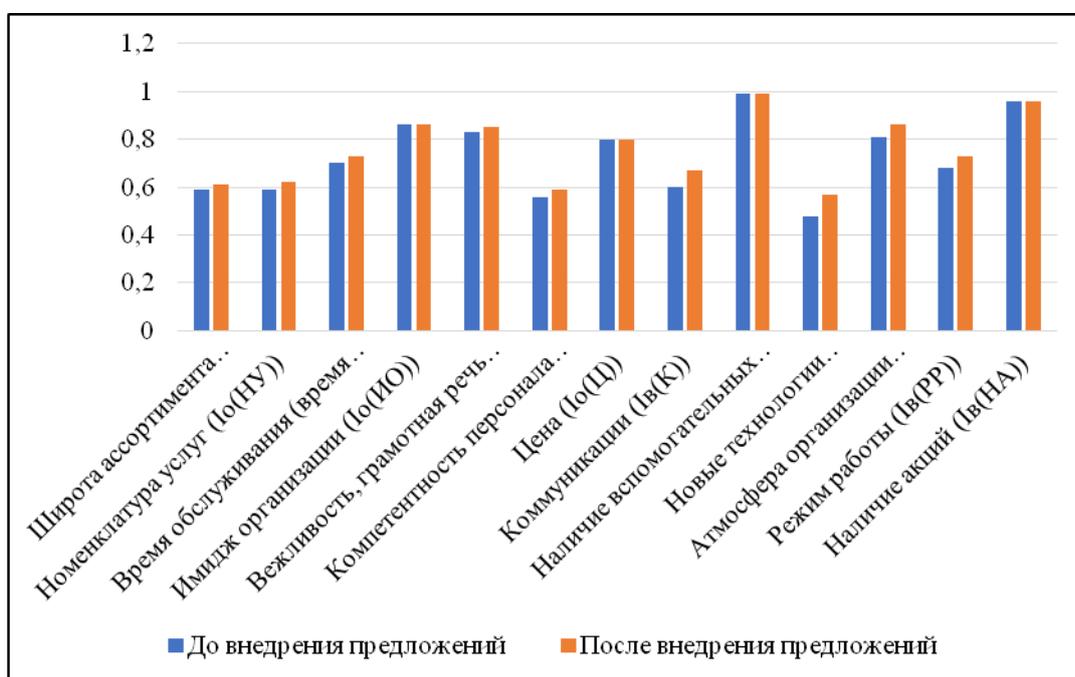


Рисунок 19 – Сравнение результатов исследования основных и вспомогательных показателей услуг по логистическим услугам ООО «Рок Логистик» до и после внедрения предложений

Таким образом, коэффициент эффективности логистической организации ООО «Рок Логистик» увеличился с 0,63 до 0,75 на 0,12 или 20%.

На рисунке 20 изображена существующая модель международной цепи поставок.



Рисунок 20 – Существующая модель международной цепи поставок

Разработанная модель по улучшению логистического сервиса в международных цепях поставок древесины представлена на рисунке 21.

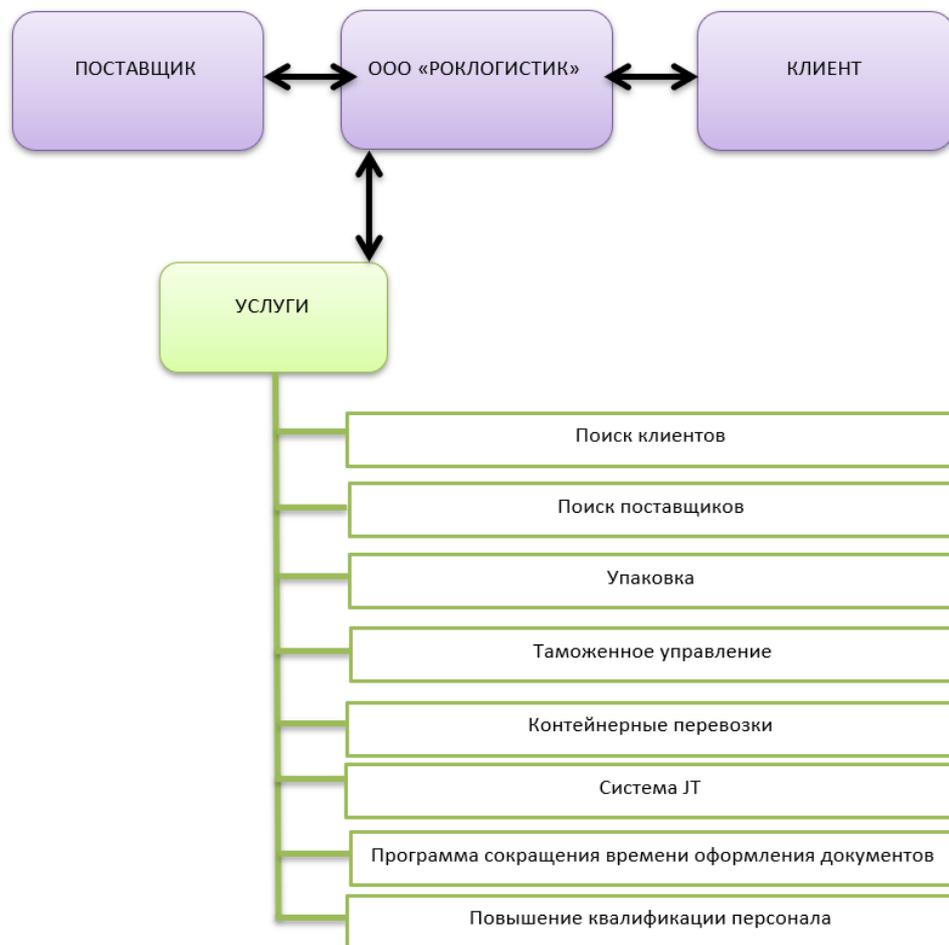


Рисунок 21 - Модель по улучшению логистического сервиса ООО «Рок Логистик» в международных цепях поставок древесины

Вывод: Примером для анализа и исследования была взята организация ООО «Рок Логистик», которая относится к среднему бизнесу и предоставляет

логистические услуги. Дана общая характеристика организации, рассмотрена ее структура и менеджмент [54].

Отмечено, что руководителям организации необходимо разработать методы работы - механизм, благодаря которому снизится риск возникновения критических эпизодов в деятельности ООО «Рок Логистик». Реализация грамотно выбранной конкурентной стратегии позволит компании оставаться востребованной для потребителя и развиваться, используя свои конкурентные преимущества.

На основании проведенного анализа был разработан механизм, благодаря которому снизится риск возникновения критических эпизодов в деятельности ООО «Рок Логистик», что повлияет на повышение уровня конкурентоспособности организации.

Основными направлениями являются

1. Формализация всего бизнес-процесса производства услуги по логистике:

- кто за что отвечает (корректировка должностных инструкций);
- сколько времени на это отводится.

Трудоёмкости прямо пропорционально увеличению производительности труда. Таким образом, рост прибыли составит 24428,8 тыс.руб. или рост на 9,8 %.

2. Ввод стандартных показателей оценки качества логистических услуг: основные и вспомогательные.

Эффективным при оценке принятия управленческого решения будет сочетание двух методов, например, к предложенному нами методу «Оценки коэффициентов эффективности услуг», метод М.Портера. Данные методы будут дополнять друг друга.

3. Разработка и внедрение алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Единство предложенных методик улучшит качество контроля, поднимет уровень конкурентоспособности организации, появится возможность расширения, что способствует решению наиболее актуальных задач:

- дополнительное поступление в бюджет государства;
- создание новых рабочих мест;
- и так далее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения магистерского исследования, его цель была достигнута и все поставленные задачи решены. Основные выводы и результаты магистерского исследования следующие:

В магистерском исследовании проведен анализ теории положения и методов логистического сервиса. Было выявлено, что любой анализ помогает выявить и устранить ошибки, сократить затраты, создать эффективные стратегии, которые повышают доверие клиента и создают хороший стимул к дальнейшему развитию.

Так как в основе основных задач и построения цепи поставок лежит управленческое решение, руководитель должен уметь подобрать такой метод для решения проблемы, чтобы оно соответствовало определенным критериям (наличие информации, временной диапазон, компетентность) и оказалось эффективным. Так как любое ошибочное решение – это, прежде всего, дополнительные издержки организации, что очень рискованно, учитывая экономическую ситуацию в стране и конкуренцию на рынке.

Структурированы методы логистического сервиса в международных цепях поставок.

Проведенное исследование показывает, что доступность информации позволит компаниям также совершенствовать свою деятельность:

- анализировать социальные факторы (предпочтения клиентов, ожидания, потребности и прочее);
- экономическую ситуацию (экономические факторы);
- политические факторы (изменения на законодательном уровне, обстановка в стране и прочее);
- экологические и природные изменения.

Все это снижает риск и, соответственно, способствует достижению более высокого уровня в сервисной деятельности.

Проведен анализ примеров эффективной практики логистического сервиса. Как было отмечено, основными направлениями по совершенствованию логистического сервиса в международных цепях поставок древесины (Китай-Красноярск) должны стать:

1. Повышение уровня контроля на каждом уровне сервисной деятельности в международных цепях поставок древесины;
2. Повышение уровня и качества информатизации.

Примером для анализа и исследования была взята организация ООО «Рок Логистик», которая относится к среднему бизнесу и предоставляет логистические услуги. Дана общая характеристика организации, рассмотрена ее структура и менеджмент [56].

Выделены проблемы реализации логистического сервиса на предприятии ООО «Рок Логистик»

Отмечено, что руководителям организации необходимо разработать методы работы - механизм, благодаря которому снизится риск возникновения критических эпизодов в деятельности ООО «Рок Логистик». Реализация грамотно выбранной конкурентной стратегии позволит компании оставаться востребованной для потребителя и развиваться, используя свои конкурентные преимущества.

Выбраны способы совершенствования логистического сервиса международных цепях поставок древесины. На основании проведенного анализа был разработан механизм, благодаря которому снизится риск возникновения критических эпизодов в деятельности ООО «Рок Логистик», что повлияет на повышение уровня конкурентоспособности организации.

Разработана модель по улучшению логистического сервиса в международных цепях поставок древесины.

Разработаны мероприятия по реализации модели логистического сервиса в ООО «Рок Логистик». Основными направлениями являются:

1. Формализация всего бизнес-процесса производства услуги по логистике:

- кто за что отвечает (корректировка должностных инструкций);
- сколько времени на это отводится.

2. Ввод стандартных показателей оценки качества логистических услуг: основные и вспомогательные.

Эффективным при оценке принятия управленческого решения будет сочетание двух методов, например, к предложенному нами методу «Оценки коэффициентов эффективности услуг», метод М.Портера. Данные методы будут дополнять друг друга.

3. Разработка и внедрение алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Единство предложенных методик улучшит качество контроля, поднимет уровень конкурентоспособности организации, появится возможность расширения, что способствует решению наиболее актуальных задач:

- дополнительное поступление в бюджет государства;
- создание новых рабочих мест;
- и так далее.

Выбрана система ключевых показателей цепи поставок.

Оценена эффективность модели в международных цепях поставок древесины. То есть, коэффициент эффективности логистической организации ООО «Рок Логистик» увеличился с 0,63 до 0,75 на 0,12 или 20%.

Таким образом, намеченные задачи и цель исследования были достигнуты путем применения подходов для разработки актуального метода расчёта экономической эффективности и качества работ в сфере логистических услуг на примере организации ООО «Рок Логистик», что подтверждает выдвинутую гипотезу: «В процессе разработки модели логистического сервиса в международных цепях поставок древесины Китай-Красноярск управление логистическим сервисом должно быть сквозным, то есть ориентированном как

на потребителя, так и на прибыль компании. Это позволит синхронизировать деятельность участников логистического процесса и повысить качество управленческого воздействия на структуру связей в цепи поставок с целью его непрерывного совершенствования».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Распоряжение Правительства РФ от 11 февраля 2021 г. № 312-р
2. Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – Москва: Проспект, 2014. – 344 с.
3. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин -М.: Проспект, 2015. - 118 с.
4. Афанасенко И., Борисова В. Экономическая логистика: учебник / под ред. И.Афанасенко, В. Борисова – СПб: Питер, 2019. -152 с.
5. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: учебник 2-е изд. / Доналд Дж Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс - Издательство «Олимп–Бизнес», 2017. — 640 с.
6. Волгин В.В. Склад: логистика, управление, анализ: учебник / В.В. Волгин – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2018. – 348 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский – М.: Дашков и К°, 2019. – 254 с.
8. Гайдаенко, А. А. Логистика: учебник / А.А. Гайдаенко, О.В. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2016. - 272 с.
9. Герами В.Д., Колик А.В. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник / В.Д. Герами, А.В. Колик – М.: Юрайт, 2019. -263 с.
10. Деймон Шехтер и Гордон Сандер. Логистика. Искусство управления цепочками поставок: учебник / Д.Шехтер, С.Гордон- Издательство «Претекст», 2008. – 230 с.
11. Дашков Л. П., В. К. Памбухчиянс Коммерция и технология торговли: учебник / Л.П. Дашков, В. К. Памбухчиянс – Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2019. – 442 с.

12. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 500 с.
13. Неруш, М. Ю. Логистика : учебник и практикум для СПО / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 559 с.
14. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент : учебник / В.Е. Николайчук. – Москва: Издатель: Дашков и К. - 2019. – 979 с.
15. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 528 с.
16. Аникин Б.А. Логистика : учебное пособие / Б.А. Аникин, Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2017. – 45 с.
17. Блейхер, О.В. Логистика: учебное пособие / О.В. Блейхер. – Томск: ТПУ, 2019. – 24 с.
18. Бондарь С.В. Логистика: терминологический словарь-справочник / Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», Кафедра логистики; [составители: С.В. Бондарь и др.]. – Минск: МИТСО, 2012. – 299 с.
19. Дмитриев А.В., Афанасьев М.В. Логистика транспортно-экспедиторских услуг: учебное пособие / А.В.Дмитриев, М.В. Афанасьев.– СПб.: СПбГУЭФ, 2018. - 72 с.
20. Дроздов П. А. Основы логистики: учебное пособие / П.А. Дроздов. – М., 2018. – 190 с.
21. Зайцев Е.И. Информационные технологии и системы в логистике и управлении цепями поставок: иллюстрации и информационные материалы: учебно-методическое пособие / Е.И. Зайцев. – М. НИУ-ВШЭ, 2016. – 48 с.
22. Зорина, Т.Г. Международная логистика: учебное пособие / Т.Г. Зорина, М.А. Слонимская. – Минск: БГЭУ, 2012. – 244 с.

23. Ивуть, Р.Б. Международная логистика: учебно-методическое пособие / Р.Б. Ивуть, Т.Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2014. – 101 с.
24. Ивуть, Р.Б. Логистические системы на транспорте: учебно-методическое пособие / Р.Б. Ивуть, Т.Р. Кисель, В.С. Холупов. – Минск: БНТУ, 2014. – 76 с.
25. Курочкин, Д.В. Логистика: учебное пособие / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 272 с.
26. Лукинский В.С Логистика в примерах и задачах: учебное пособие / В.С. Лукинский - М.: Финансы и статистика, 2016. - 288 с.
27. Морозов О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса: спец. курс. Лекционные материалы к курсу / О.Б. Морозов. – СПб., 2018. – 31 с.
28. Павлюченко И.В. Логистика: учебное пособие / И.В. Павлюченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. - 57 с.
29. Самойлова, А.Г. Логистика: учебно-методический комплекс для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика». В 4-х частях. Часть 2. Методология логистики / А. Г. Самойлова. – Новополюцк: ПГУ, 2013. – 304 с.
30. Саркисов, С.В. Международные логистические системы в условиях глобализации: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.14 / С.В. Саркисов. – Москва, 2008 – 53 с.
31. Скоробогатова Т.Н. Логистика: учебное пособие / Т.Н. Скоробогатова. – 2-е изд. – Симферополь : ООО «ДиАй- Пи», 2015.- 42 с
32. Чернышев М.А. Логистика: конспект лекций : пособие для подготовки к экзаменам / М.А. Чернышев [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2010. — 285 с.
33. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок: учебное пособие/ Шапиро Дж — СПб: Питер, 2018. — 720 с.
34. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие / А. Д. Шеремет. – М.: Дело и сервис, 2016. – 640 с.

35. Шехтер Д., Сандер Г.Ф. Логистика. Искусство управления цепочками поставок: учебное пособие / Д. Шехтер, Г.Ф. Сандер – М : ООО «Претекст», 2011. - 163 с.

36. Басанский М.В. Информационные системы управления закупками / М.В. Басанский // Экономикс. – 2018. – № 2. – С. 12-18.

37. Громько Ю, Крупнов Ю. Транспортное цивилизационное продвижение – конкретный сценарий развития России / Ю. Громько, Ю. Крупнов // – М.: Институт мирового развития, 2007.- № 7.- С.13 - 18 .

38. Даглдиян В.А. Транспортная система и транспортная инфраструктура как главное звено производственной системы / В.А. Даглдиян // Наука и современность.- 2019.- № 49.- С. 67.

39. Деружинский В.Е. Системно-факторный анализ логистических издержек / В.Е. Деружинский, Г.В. Деружинский, А.П. Шрамко // Эксплуатация водного транспорта.- 2019 . - №2. - С. 24-36.

40. Зубов И.Н. Особенности и современные подходы к организации управления транспортной системой / И.Н. Зубов // Молодой ученый. – 2016 . - № 21. С. 371-376.

41. Кеменев Е.Д. Использование контроллинга как инструмента управления системой сбыта организации / Е.Д. Кеменев, О.В. Сточеван // Наука XXI века: актуальные направления развития: материалы Междунар. заочн. науч.- практ. конф., 21 апр. 2015 г. / Е.Д. Кеменев – Самара: изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2018. – С. 713-717

42. Лановой А.Т. Оптимизация управления транспортной системой региона / А.Т. Лановой // Проблемы физики, математики и техники. – 2017. – № 1 (26). – С. 75.

43. Мизен Р.Н. Автоматизированный учет материальных потоков с помощью радиосигналов / Р.Н. Мизен // Черные металлы = Stahl und Eisen : ежемесячный журнал по актуальным проблемам металлургии, машиностроения и приборостроения зарубежных стран / Московский государственный институт

стали и сплавов (Технологический университет) (МИСиС) . – М, 2018 . – № 7-8 . – С. 87-91.

44. Мухина И.И, Смирнова А.В. Применение логистического подхода к управлению транспортной системой / И.И.Мухина, А.В.Смирнова // В сборнике: Актуальные проблемы управления экономикой и финансами транспортных компаний. Сборник научных трудов. – М., 2016. – С. 111-114.

45. Соболева Ю.П, Сотникова Е.А. Логистика – инструментарий, способствующий повышению эффективности деятельности коммерческих предприятий / Ю.П. Соболева, Е.А.Сотникова // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2018. – № 2. – С. 7.

46. Гаджинский А. М.. Практикум по логистике [Электронный ресурс] / М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 320с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269207>

47. Еремеев Л.С. учебное пособие: Основы лесопромышленной логистики: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.zagorskaya.info/wp-content/uploads/2015/01/Еремеева-лесопромышленная-логистика-учебники.pdf>

48. Логистические процессы на предприятии [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http:// psyera.ru/4683/logisticheskie-processy-na-predpriyatii](http://psyera.ru/4683/logisticheskie-processy-na-predpriyatii), свободный.

49. Министерство транспорта Российской Федерации (Минтранс России) [Электронный ресурс] Режим доступа: [http:// www.mintrans.ru/activity](http://www.mintrans.ru/activity), свободный.

50. Обзор лесопромышленного комплекса России 2020 год [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://proderevo.net/analytics/main-analytics/obzor-lesopromyshlennogo-kompleksa-rossii-2020-god.html>

51. Основные методы логистического сервиса [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://thisislogistics.blogspot.com/2018/04/blog-post_67.html

52. Приходько В, Борщ В, Деним В. / Развитие логистики в России: современная ситуация, прогнозы, ключевые задачи и приоритеты компаний // Логистика – 2018.- №3 // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.logistika-prim.ru>, свободный.

53. Проекты этапов строительства скоростной трассы М-12 «Москва - Нижний Новгород – Казань» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://gge.ru/press-center/news/rassmotreny-proekty-etapov-stroitelstva-skorostnoy-trassy-m-12-moskva-nizhniy-novgorod-kazan/>

54. РИА Новости [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://realty.ria.ru/20210128/dorogi-1594933630.html>

55. Сайт компании ООО «Рок Логистик» [Электронный ресурс] - Режим доступа: rocklogistic.ru

56. Статья «Лесная промышленность» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://nauka.club/geografiya/lesnaya-promyshlennost.html>

57. Тебекин А. В. Логистика: учебник [Электронный ресурс] / М.: Дашков и Ко, 2016. - 355с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116481>

58. Транспортная система России: конкурентоспособность в международном измерении [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.eatucc.com/eatucc.page\(DOC\).doc\(29\).rubric\(16\).html](http://www.eatucc.com/eatucc.page(DOC).doc(29).rubric(16).html)

ПРИЛОЖЕНИЯ А

Концепция сквозного управления логистическим сервисом в цепях поставок



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

География поставок ООО «Рок логистик»



Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«07» 12 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

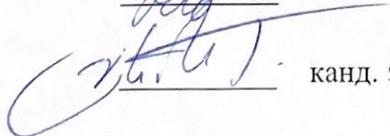
Совершенствование логистического сервиса в международных цепях поставок

38.04.02. Менеджмент

38.04.02.19 Логистика и управление цепями поставок

Научный руководитель  канд. экон. наук, доцент Д.Н. Суслов

Выпускник  Е.А. Васильковская

Рецензент  канд. экон. наук, доцент Д.С. Малыгин

Красноярск 2021