Министерство образования и науки РФ

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Институт экономики и управления

Направление «Менеджмент»

Профиль «Управление в организации»

ОТЧЕТ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Руководитель практики от кафедры менеджмента \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Негомедзянов Ю.А.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Студентка 4 курса, группа 43 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ченгелиа А.А.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель практики от организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сорокин В.В.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Место печати

Тверь 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc476472557)

[1 Общие сведения об организации 6](#_Toc476472558)

[2 Организационная структура организации 7](#_Toc476472559)

[3 Основные результаты деятельности предприятия за 2014-2016 годы 8](#_Toc476472560)

[4 Анализ эффективности деятельности организации 11](#_Toc476472561)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 14](#_Toc476472562)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 25](#_Toc476472563)

[ОТЗЫВ 21](#_Toc476472565)

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящие время все больше и больше компаний стараются полностью удовлетворить потребности своих клиентов и тем самым стать лидером на своем рынке. Завоеванием потребителей занимаются как торговые компании, промышленные, оптовые так и транспортно- экспедиторские компании.

Транспортно-экспедиторские компании осуществляют комплекс услуг по транспортировке груза из пункта отправления в пункт назначения с выполнением различных добавочных услуг в виде таможенного оформления, сертификации и других. Данная деятельность регулируется основным федеральным законом №87 «О транспортно-экспедиционной деятельности» от 30 июня 2003 года и рядом разработанных ГОСТов.

Все больше и больше различных компаний стараются минимизировать свои затраты и обращаются к транспортно-экспедиторским компаниям за помощью в выполнении перевозок. В связи с этим рынок транспортно-экспедиторской деятельности можно назвать очень насыщенным и очень конкурентным.

Для получения прибыли компаниям необходимо удерживать своих клиентов и завоевывать новых путем предоставления высокого уровня логистического сервиса. Данный уровень определяется набором фактором, влияющих на него как напрямую, так и косвенно. Поэтому необходимо определить факторы в системе управления логистическим сервисом, которые бы помогли улучшить деятельность компании и повысить уровень сервиса.

Актуальность работы вызвана внешними факторами в функционировании компании. Экономическая ситуация в стране и в мире устанавливает достаточно жесткие условия для транспортно-экспедиторских компаний, оказавшимися зажатыми между завышенными запросами клиентов и минимизацией издержек со стороны подрядчиков.

Целью работы является поиск возможных решений по совершенствованию системы управления логистическим сервисом ИП В.Сорокина.

Задачи, которые были поставлены в данной работе:

Анализ хозяйственной деятельности ИП В.Сорокина**;**

Анализ финансово-экономической деятельности компании;

Анализ и определение основных проблем логистической деятельности;

Определение инструментария для совершенствования системы управления логистическим сервисом;

Анализ возможных методов совершенствования системы управления логистическим сервисом и выбор оптимального;

Определение основных направлений транспортно–экспедиторской компании;

Разработка предложений по совершенствованию системы управления логистическим сервисом;

Оценка экономической эффективности предложенных решений.

Объект исследования - деятельность ИП В.Сорокина

Предмет исследования - совершенствованию системы управления логистическим сервисом.

Методологической и теоретической основой исследованияявляются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. В работе использовались системный, маркетинговый, поведенческий, традиционный, инновационный и другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа, экспертных оценок, методические подходы к изучению эффективности использования потенциала организаций.

Информационной базой работы послужила научная, специальная, учебно-методическая литература российских и зарубежных авторов, научно-правовые акты в сфере производства товаров и услуг, бухгалтерская и статическая отчетность объекта исследования, материалы научно-практических конференций, статьи периодических печатных изданий, Интернет-ресурсы.

1. Общие сведения об организации

ИП В.Сорокин оказывает транспортно-экспедиторские услуги. Юридический адрес:г. Тверь, проспект Победы, дом 44. Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория — микропредприятие.

Структура управления линейно-функциональная, представлена следующим образом: генеральный директор, в подчинении у него финансовый директор, глава юридического отдела, бухгалтер, глава операционного департамента, глава отдела проектов, глава отдела маркетинга и продаж.

Услуги предоставляются как юридическим, так и физическим лицам в Твери и Тверской области. Также принимаются заказы в близлежащих областях. Приоритетными клиентами являются клиенты индустрии моды и товаров народного потребления. Так в 2015 году объем перевозок группы индустрии моды составил около 15 000 кубических метров, а объем группы товаров народного потребления составил без малого 11 000 кубических метров. Данные расчеты обозначают нахождение ключевых клиентов, и помогают более детально определить степень важности данных клиентов для ИП В.Сорокина.

1. Организационная структура организации

Одним из этапов анализа хозяйственной деятельности компании является рассмотрение организационной структуры управления, определения ее достоинств и недостатков. Организационная структура управления представлена линейно-функциональным типом.



Достоинства:

* высокая компетентность функциональных руководителей;
* уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
* улучшение координации в функциональных областях;
* высокий уровень использования мощностей.

Недостатки:

* чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности "своих" подразделений;
* проблемы межфункциональной координации;
* чрезмерная централизация;
* увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований.

### Основные результаты деятельности предприятия за 2011-2016 годы

ИП В.Сорокин зарегистрирован 29 мая 2011 года Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы №10 по Тверской области с целью осуществления хозяйственной деятельности для извлечения прибыли, расширения деятельности в сфере осуществления транспортно-экспедиторских услуг.

ИП В.Сорокин обладает следующими характеристиками:

* создается без ограничения срока;
* действует на принципах полного хозяйственного расчета и самофинансирования;
* имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждении ПАО «Сбербанк России» в рублях и иностранной валюте.
* круглую печать со своим наименованием, угловой штамп, а также фирменные бланки и другие реквизиты.
* Основные экономические показатели деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель**  | **2011** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2016** |
| Выручка, тыс. руб. | 1 965,7 | 1 710,8 | 1 576,4 | 1 603,4 | 1 445,6 |  1 379,9 |
| Себестоимость реализованных услуг, тыс руб. | 1 408,6 | 1 205,3 | 1 110,7 | 1 106,4 | 1 007,5 | 931,8 |
| Объем перевезенных грузов, тонн | 0,19 | 0,184 | 0,162 | 0,17 | 0,151 | 0,13 |
| Постоянные затраты, руб | 167 543 | 154 537 | 120 674 | 147 653 | 110 074 | 111 085 |
| Переменные затраты, руб | 314 563 | 307 011 | 291 657 | 293 465 | 284 524 | 270 135 |
| Валовая прибыль, руб | 557 068 | 505 491 | 465 720 | 497 015 | 438 089 | 448 119 |
| Чистая прибыль, руб | 59 969,6 | 35 154,4 | 42 711,2 | 44 717,6 | 34 792,8 | 53 519,2 |
| Рентабельность по валовой прибыли, % | 28,3 | 29,5 | 29,5 | 31,0 | 30,3 | 32,5 |
| Рентабельность по чистой прибыл, % | 3,1 | 2,1 | 2,7 | 2,8 | 2,4 | 3,9 |

* Рассматривая временной период с 2011 года по 2016, необходимо обратить внимание на существенное сокращение выручки к 2016 году, которое можно объяснить экономической ситуацией в мире. За пять лет выручка снизилась практически на 30%, первая часть спада выручки пришлась на период с 2011-2013 год, данный спад объясняется увеличением конкуренции на рынке транспортно-логистических услуг и уменьшением количества перевозок. Меньшая часть спада пришлась на период с 2014-2016, составив 223 тыс. рублей, что объясняется введением санкций и затруднением торговли. Также снизилась себестоимость, однако данное уменьшение показателя объясняется частичной зависимостью от количества заказов и перевозок, так как количество перевозок в связи с санкциями уменьшилась, то уменьшился и показатель себестоимость реализованных услуг.
* Также для анализа экономической деятельности необходимо проанализировать структуру затрат в компании. В структуру затрат входят:
* затраты на услуги подрядчиков,
* административно-управленческие издержки,
* оплата труда и отчисление в социальные фонды,
* аренда помещений,
* транзакционные издержки
* другие.
* Главными по доле в структуре затрат являются затраты на услуги агентов и подрядчиков, данный показатель находится в районе 78% от общего числа издержек. ИП В.Сорокин осуществляет свою деятельность по стратегии минимизации активов, поэтому фактически все перевозки осуществляются благодаря сторонним компаниям – перевозчикам. На втором и третьем месте идут аренда помещений (7%) и оплата труда (5,8%) соответственно. В связи с кризисом 2014-2016 года ИП В.Сорокин начал сокращение именно этих статей затрат. Таким образом произошло сокращение персонала и уменьшение арендуемых офисных площадей.
* Для более детальной демонстрации изменения финансовых показателей следует продемонстрировать процентное изменение по годам.
*
* Таблица 1.3.
* Относительное изменение основных экономических и финансовых показателей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2012 к 2011** | **2013 к 2012** | **2014 к 2013** | **2015 к 2014** | **2016 к 2015** |
| Выручка, тыс. руб. | -13,0% | -7,9% | 1,7% | -9,8% | -4,5% |
| Себестоимость реализованных услуг, тыс. руб. | -14,4% | -7,9% | -0,4% | -8,9% | -7,5% |
| Объем перевезенных грузов, тыс. руб. | -3,2% | -12,0% | 4,9% | -11,2% | -13,9% |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | -7,8% | -21,9% | 22,4% | -25,5% | 0,9% |
| Переменные затраты, тыс. руб. | -2,4% | -5,0% | 0,6% | -3,0% | -5,1% |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | -9,3% | -7,9% | 6,7% | -11,9% | 2,3% |
| Чистая прибыль тыс. руб. | -41,4% | 21,5% | 4,7% | -22,2% | 53,8% |
| Рентабельность по валовой прибыли, % пункта | 1,2 | 0,0 | 1,5 | -0,7 | 2,2 |
| Рентабельность по чистой прибыл, % пункта | -1,0 | 0,7 | 0,1 | -0,4 | 1,5 |

1. Совершенствование системы логистики ИП В.Сорокина

Совершенствование системы управления логистическим сервисом возможно с помощью улучшения отдельных элементов или этапов в структуре логистического сервиса. Детальный анализ логистической стратегии или ее изменение может коренным образом изменить политику обслуживания клиентов. Стратегия минимизации общих логистических издержек приведет к выполнению минимальных ключевых показателей эффективности деятельности компании и, возможно, оттолкнет часть клиентов в связи с неудовлетворением их потребностей. Также возможно рассмотреть стандарты услуг добавленной стоимости, что поможет компании сформировать инновационный портфель логистических услуг и привлечь внимание множество клиентов.

Существует несколько возможных методов совершенствования системы управления логистическим сервисом. Один из них, это ускорение скорости обработки заявок клиента и документов клиента через интеграцию единого информационного пространства между контрагентами в цепи поставок. Данный метод позволить высвободить время для выполнения других операций, либо позволит сократить издержки компании через сокращение персонала, также уменьшит ошибки при взаиморасчетах с клиентом.

Однако данный подход имеет свои недостатки. В процессе интеграции единой платформы не все существующие корпоративные информационные системы могут подходить новой, поэтому произойдет резкое увеличение времени на внедрение платформы. Также внедрение информационной системы и обучение персонала принесет компании значительные затраты.

Еще одним способом для улучшения уровня логистического сервиса может быть переход с аутсосрсинга транспортных услуг на частичный инсорсинг. Например, для наземных перевозок или выполнения услуг подвоза контейнера в порт можно использовать собственный транспорт. Данный подход поможет увеличить надежность поставок и гибкость. Однако в данном методе также есть недостатки. Организация собственного транспортного парка является крупными инвестициями, которые не все компании могут себе позволить. Более того, кроме покупки подвижного состава необходимо найти работников для выполнения транспортного процесса. Данный шаг предполагает затраты на заработную плату, а также временные затраты на поиск персонала. Если посмотреть на текущую ситуацию в компании ИП В.Сорокина, то можно заметить, что финансовое положение не располагает к формированию собственного транспортного парка.

Главными критериями для оценки предоставленных логистических услуг являются цена, надежность и скорость доставки. С учетом текущего положения дел в экономике все компании стараются в первую очередь сокращать свои операционные затраты, предприятия выбирают контрагентов по критерию цены услуги, а не скорости доставки. Путем увеличения уровня логистического сервиса может служить уменьшение стоимости товара или услуги для клиента. Изменение тарифной сетки списка услуг транспортно–экспедиторской компании позволит увеличить ее конкурентоспособность среди остальных игроков рынка.

Для уменьшения стоимости услуг для клиента, необходимо найти пути экономии для компании, таким путем может служить улучшения отношений с подрядчиками. Долгосрочные отношения позволяют уменьшить риски в процессе транспортировки и координационных действиях. Более того, это позволяет снизить тарифы на перевозку со стороны подрядчика, ведь благодаря объемам, предоставленных подрядчику, мы увеличиваем его заинтересованность и получаем скидку на тарифы по различным транспортным сервисам. Также улучшения взаимоотношений не являются капиталозатратным подходом и является приемлемым в текущей экономической ситуации. Данный подход будет рассмотрен подробно как способ совершенствования системы управления логистическим сервисом в следующем разделе.

Выбор подрядчика будет осуществляться методом категорий предпочтений, при котором будут учтены мнения определенных отделов в компании, в отличии от метода бально-рейтинговой оценки. Координация смежных служб позволит более точно выбрать перевозчика для осуществления транспортно-экспедиторской деятельности, с учетом специфики работы каждого отдела и требований клиента.

Оценка деятельности транспортно-экспедиторской компании производится с помощью системы ключевых показателей эффективности, которые помогут определить проблемные места в системе предоставления логистического сервиса. Данные «узкие места» необходимо проанализировать и найти вариант минимизации издержек со стороны компании и увлечению уровня логистического сервиса. Таким вариантом решения данных проблем может служить пересмотр отношений с подрядчиками и изменение текущего процесса запроса ставок и специальных условий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения отчета была исследована деятельность ИП В.Сорокина для выявления путей улучшения логистического сервиса.

В связи с этим были проделаны следующие шаги:

Дана характеристика организации ИП В.Сорокину

Рассмотрена организационная структура, проанализированы ее плюсы и минусы.

Рассмотрены и проанализированы основные показатели деятельности предприятия за 2011-2016 годы, выявлена динамика развития организации.

Даны рекомендации для улучшения логистического сервиса

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – Информационно-справочная система «Гарант». – 2014.
2. О защите прав потребителей: Федеральный закон Рос. Федерации №2300-1 от 07.02.1992 г. – Информационно-справочная система «Гарант». – 2014.
3. Генкин, Б.М., Козлова, М.И. О показателях эффективности и принципиальных схемах мотивации эффективной работы / Б.М. Генкин, М.И. Козлова // ВЕСТНИК ИНЖЭКОНа. – 2004. – № 4(5) – С. 4-9.
4. Паламарчук А. С. [Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 458 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003883-4, 500 экз.](http://znanium.com/#none) – [Электронный ресурс]: Электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – Режим доступа: www.znanium.com.
5. Сафронов Н. А. [Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. – 2-e изд., с изм. – М.: Магистр, 2008. – 255 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0059-0, 2000 экз.](http://znanium.com/#none) – [Электронный ресурс]: Электронная библиотечная система «ИНФРА-М». – Режим доступа: www.znanium.com.

### ОТЗЫВ

по преддипломной практике

студентки 4 курса

Ченгелиа А.А.

Студентка Ченгелиа А.А. проходила практику у ИП В.Сорокина с 22.05.2017 г. по 18.06.2017 г. в качестве помощника менеджера.

В ходе практики были изучены вопросы организации деятельности на предприятии, основные результаты его деятельности.

К своим обязанностям относилась добросовестно.

ИП В.Сорокин