

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа управления и бизнеса

Директор Высшей школы
управления и бизнеса
д.э.н., профессор

_____ И.В. Ильин

« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТАЛИОН»

по направлению 38.03.02 "Менеджмент"
по образовательной программе 38.03.02.09 "Международная
логистика"

Выполнил студент гр. 437332/0904 _____ А.М. Ларченко

Руководитель,
к.э.н, доцент _____ Д.А.Гаранин

Консультант по нормоконтролю,
к.э.н .,доцент _____ Н.С.Лукашевич

Санкт-Петербург 2018

Ministry of education and science of Russian federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Management and Business

Director of Graduate School of
Management and Business
DEconSc, Professor

_____ I.V. Ilin

« ____ » _____ 2018 y.

GRADUATE QUALIFICATION WORK OF BACHELOR
THE STUDY OF LOGISTICS PROCESSES OF HOTEL BUSINESS ON
THE EXAMPLE OF PJSC "TALION»

field of study 38.03.02 "Management"
educational program 38.03.02.09 "International logistics"

Completed by student gr. 437332/0904 _____ A.M.Larchenko

Supervisor,
Docent, PhDEconSc _____ D.A.Garanin

Consultant for normative control,
Docent, PhDEconSc _____ N. S.Lukashevich

Saint-Petersburg 2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

Высшая школа управления и бизнеса

УТВЕРЖДАЮ

Директор Высшей школы
управления и бизнеса, д.э.н.,
профессор

И.В. Ильин

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

студенту группы 437332/0904 Ларченко Алексею Максимовичу

1. Тема выпускной квалификационной работы: Исследование логистических процессов гостиничного бизнеса на примере ПАО «Талион»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 4 июня 2018 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе 1. Данные о деятельности ПАО «Талион» 2. Нормативные и законодательные акты: 3. В.Д. Герامي, А.В. Колик. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 510 с. 4. А.М. Гаджинский – Практикум по логистике 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 312 с. 5. Интернет ресурсы

4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов). Введение. 1. Характеристика деятельности ПАО «Талион». 1.1. Общая характеристика организации. 1.2. Структура и функции органов управления. 1.3. Логистическая деятельность организации. 2. Выбор темы бакалаврской работы. 3. Обзор теоретических основ логистических процессов. 3.1. Исследование закупочной логистики организации 3.2. Исследование складской логистики. 4. Проектная часть. Мероприятия по улучшению логистики организации 5. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий. Заключение. Список используемых источников.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций). Характеристика деятельности ПАО «Галион»».

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе

7. Дата выдачи задания 19 февраля 2018 г.

Руководитель (научный руководитель)

Доцент, к.э.н.,

подпись

(Гаранин Д.А.)

расшифровка

Задание принял к исполнению «___» _____ 2018 г.

Студент

подпись

(Ларченко А.М.)

расшифровка

РЕФЕРАТ

На 75 с., 6 рисунка, 12 таблиц, 4 приложений.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТАЛИОН»

В данной работе рассмотрены проблемы, связанные с организацией и управлением логистической системы предприятия, установлены роль и место логистики в общей системе управления гостиницей. Предложены мероприятия по повышению эффективности и развитию логистической системы ПАО «Талион»

THE ABSTRACT

75 pages, 6 pictures, 12 tables, 4 applications

THE STUDY OF LOGISTICS PROCESSES OF HOTEL BUSINESS ON THE EXAMPLE OF PJSC «TALION»

In this paper, the problems associated with the organization and management of the logistics system of the enterprise, the role and place of logistics in the overall hotel management system. The measures to improve the efficiency and development of the logistics system of PJSC «Talion»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО "ТАЛИОН"	10
1.1. Общая характеристика организации	10
1.2 Структура и функции органов управления	11
1.3. Логистическая деятельность организации	18
1.4. Методики анализа работ логистических отделов ПАО "Талион"	20
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ГОСТИНЕЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПАО "ТАЛИОН"	23
3. ОБЗОР ТЕОРИТИЧЕСКИХ ОСНОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ	32
3.1 Исследование закупочной логистики организации	32
3.2 Исследование складской логистики	41
4. ПРОЭКТНАЯ ЧАСТЬ. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЛОГИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	47
5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Логистический процесс - определенным образом организованная во времени последовательность выполнения логистических операций/функций, реализующая заданные на плановом периоде цели логистической системы или ее сетевых (функциональных) подразделений. В идеальных условиях единый логистический процесс компании, естественным образом разбит на отдельные, смежные подпроцессы (закупок и поставок сырья для собственного производства, поставок готовой продукции с производства на накопительные склады, внутрискладские перемещения и предпродажная обработка, комплектация заказов и отгрузка продукции потребителям).

Управление материальным потоком на отдельных этапах его прохождения имеет определенную специфику, в соответствии с которой выделяют пять функциональных областей логистики: закупочную, производственную, распределительную, транспортную, информационную.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что мало кто знает, как устроены логистические процессы в отелях, и сколько денег тратит организация на закупку, транспортировку, хранение и т.д.

Целью данной работы является исследование логистических процессов гостиничного бизнеса на примере ПАО «Талион»

Объектом исследования выступает ПАО «Талион».

Для этого поставлены следующие задачи:

- проанализировать логистическую деятельность организации;
- провести исследование логистических процессов гостиничного бизнеса на примере ПАО «Талион»;
- исследовать особенности закупочной логистики организации ПАО «Талион»;
- провести исследование складской логистики ПАО «Талион»;
- разработать мероприятия по улучшению логистики организации;
- дать экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

В качестве предмета исследования выступает процесс совершенствования логистических процессов организации.

Материалами для исследования явились документы первичного бухгалтерского учета и периодической отчетности ПАО «Талион», справочно-нормативные записи по использованию автомобильного транспорта и результаты наблюдений автора за организацией деятельности логистической службы на предприятии.

Общим теоретическим вопросам организации логистики на

современном этапе посвящены исследования Омельченко, И.Н. Семенова, В.М. Терешкина, Носов Т.А., Клото А.Н., Мартынова М.Н., В. Алексеев, В.Г. Филоненко, В.Г. Зевакова, А.М.

Характеристика современной логистической системы дана в работах Абрамова, О.А.

Методом исследования в данной работе стал анализ логистических процессов организации ПАО «Талион».

Данная работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность, цель и задачи работы.

В первой главе проведен анализ деятельности ПАО «Талион», рассмотрена общая характеристика деятельности организации, а так же изучена логистическая деятельность организации.

Во второй главе изучены логистические процессы гостиничного бизнеса на примере ПАО «Талион».

В третьей главе проанализирована складская и закупочная логистика на примере организации ПАО «Талион». Выявлены основные механизмы закупки и хранения ТМЦ на предприятии, а так же выявлены недостатки в логистических процессах организации ПАО «Талион».

В четвертой главе предложены мероприятия по совершенствованию логистических процессов предприятия ПАО «Талион». Предложения основываются на результатах анализа третьей главы, и включают в себя предложения по созданию отдела логистики на предприятии, а так же в разработке методики оценки поставщиков гостиницы, с целью обеспечения бесперебойной работы отдела снабжения и поступления ТМЦ на предприятие.

В пятой главе дано экономическое обоснование предложенных мероприятий, рассчитан экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

В заключении приведены основные выводы относительно проведенного исследования.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ТАЛИОН»

1.1. Общая характеристика организации

Полное название предприятия: Публичное акционерное общество «Талион».

Сокращенное название предприятия: ПАО «Талион»

Юридический адрес: 191186, Санкт-Петербург, улица Б.Морская, д.14/15, лит. А.

По своей организационно-правовой форме Общество является открытым акционерным обществом. Правовое положение Общества, порядок его деятельности, реорганизации и ликвидации, а также права и обязанности акционеров Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими

Общество возглавляет группу компаний «Талион». Деятельность группы включает в себя различные направления деятельности как в Санкт-Петербурге, так и в других регионах Российской Федерации. Среди них:

- гостиничный бизнес;
- общественное питание (рестораны, бары);
- сдача помещений в аренду;
- услуги фитнес центра;
- транспортные услуги;
- туристический и издательский бизнес (ООО «Талион»);
- юридический консалтинг (ООО «Конфэктор»);
- высшее профессиональное образование (НОУ «Санкт-Петербургская юридическая академия»);
- деревообрабатывающий завод «Талион Терра» (ООО «СТОД»);
- услуги Заказчика-застройщика (ООО «Леокаспис»).

Все виды деятельности обеспечены соответствующими лицензиями.

Уставный капитал ПАО «Талион» составляет 666 743 320 (шестьсот шестьдесят шесть миллионов семьсот сорок три тысячи триста двадцать) рублей. Уставный капитал общества разделен на 666 743 320 размещенных обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая, предоставляющих ее владельцу все предусмотренные Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом права акционера – владельца обыкновенных акций.

Совет директоров ПАО «Талион» - коллегиальный орган управления Общества, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества. Совет директоров Общества ежегодно избирается годовым общим собранием акционеров в количестве 5 человек.

Руководство текущей деятельностью ОАО «Талион» осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом Общества – Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров. Генеральный директор осуществляет так же функции председателя правления.

Общее собрание акционеров - высший орган управления.

Совет директоров - коллегиальный орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества, в составе:

1. Атливаник Григорий Львович –председатель совета
2. Ебралидзе Александр Иосифович,
3. Казаков Борис Самуилович,
4. Дыгов Эльдар Александрович,
5. Мишин Александр Игоревич.

Генеральным директором общества является Ебралидзе Александр Иосифович.

1.2 Структура и функции органов управления

Организационная структура компании «Талион» представлена ниже на Рис. 2.1.1. Отель «Талион Империл Отель» является пятизвёздочной гостиницей, принадлежащей компании ПАО «Талион». Это первоклассный отель со всеми удобствами и единственный отель, расположенный в старинном особняке, расположенном в центре города.

Основными направлениями деятельности «Талион Империл Отеля» являются:

- гостиничный бизнес;
- общественное питание (рестораны, бары);
- сдача помещений в аренду;
- услуги фитнес центра;
- услуги оздоровительного центра (сауна, бассейн, массажный кабинет, солярий, бани);
- транспортные услуги;
- услуги Заказчика-застройщика.

Все названные виды деятельности обеспечены соответствующими лицензиями.

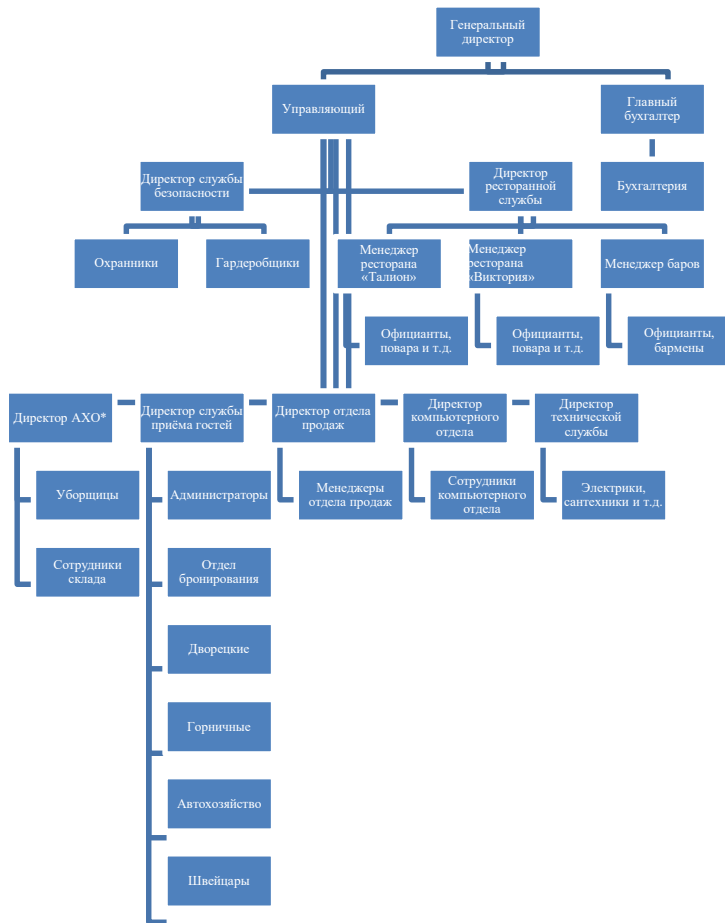


Рисунок 1 — Организационная структура ПАО «Галион»

«Галион Империл Отель» открылся в мае 2003 года под названием «Елисей Палас Отель» в самом центре Петербурга в здании «Галион Клуба», который также включает в себя рестораны, бары, фитнес и оздоровительный центры, бассейн, салон красоты. Это первый

в России отель клубного типа, сочетающий последние достижения технологического прогресса в гостиничном бизнесе с великолепием и шармом времен Российской империи. Отель предлагает гостям 89 номеров класса люкс с видами на реку Мойка и Невский проспект. «Талион Империял Отель» входит в ассоциацию «Ведущие отели мира» и является ассоциированным членом влиятельного издания «Курорты и лучшие отели мира». В гостинице 89 номеров подразделяются на шесть категорий: классические, полулюксы, делюксы, люксы, премиум люксы и императорские люксы. Интерьер каждой комнаты уникален, мебель выполнена лучшими итальянскими мастерами, а стены украшают живописные полотна. Одновременно в гостинице могут разместиться до 178 гостей, не считая детей. Всем посетителям отель гарантирует обслуживание на самом высоком международном уровне. Из окон номеров гостиницы «Талион Империял Отель» открывается вид на набережную Мойки, Невский проспект, Большую морскую улицу, Строгановский дворец, купол Казанского собора, петербургские крыши, внутренний дворик, атриум отеля.

Для оценки притока гостей отеля рассмотрим график загрузки «Талион Империял Отеля», который представлен в Таблице 1.

Таблица 1 - График загрузки «Талион Империял Отеля»

Месяц	Количество номеров, %	
	2016 г.	2017 г.
Январь	12%	22%
Февраль	29%	15%
Март	23%	22%
Апрель	21%	22%
Май	39%	37%
Июнь	57%	68%
Июль	41%	39%
Август	38%	37%
Сентябрь	30%	40%
Октябрь	28%	27%
Ноябрь	22%	21%
Декабрь	31%	41%

Организационная структура выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает эффективное воздействие на процесс производственно-хозяйственного функционирования предприятия.

«Галион Импириал Отель» использует линейную организационную структуру. Линейная организационная структура управления характеризуется непосредственной связью руководителя с подчинённым. Создаётся иерархия руководящей системы управления по цепочке сверху вниз (вертикальное разделение управленческого труда). При этом вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Достоинства:

- личная подотчётность исполнителя одному лицу;
- индивидуальная ответственность за выполнение функциональных обязанностей.

Недостатки:

- руководитель должен быть хорошо образован и компетентен в разных областях деятельности предприятия;
- увеличенное время прохождения управленческой информации и возможное её искажение.

Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель — удовлетворение потребностей клиентов.

Теперь необходимо проанализировать кадровый состав гостиницы по уровню образования. В 2017 году доля сотрудников с высшим образованием увеличилась на 3,8%, доля сотрудников со средним специальным образованием увеличилась на 1,9%, а доля персонала со средним и неполным средним сократилась на 5,7%.

Рассмотрение данной таблицы показывает, что общая численность персонала за 2009 год снизилась на 17,7%, из них руководителей и специалистов на 7,15% и 11,3% соответственно, служащих на 40,5%, рабочих на 3,3%. В связи экономическим кризисом предприятие вынуждено было сократить персонал практически во всех подразделениях отеля.

На руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения.

Высшее образование имеет в основном административно-управленческий персонал, среднее - обслуживающий персонал. Что закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Итак, по итогам этого

раздела можно сделать вывод, что большая часть работников в Талион Империял Отеля – люди с высшим образованием, в возрастной категории 30-35 лет. Люди в этой категории более всех настроены на построение карьеры. Если в компании есть возможность сделать успешную карьеру, как вертикальную, так горизонтальную, такие сотрудники будут лояльны и стабильны. Мотиваторами для этой группы будут: повышение профессиональной компетентности, высокая заработная плата, интерес к инновациям и новым методам работы.

В свою очередь, в службе приема и бронирования работают в основном девушки от 18-23 лет. Люди этой возрастной категории проявляют интерес к усвоению новой информации. Им будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях, чтобы иметь возможность для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения. Для мотивирования этой категории сотрудников необходимо создание условий для профессионального поиска.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию. Ответственность за принятие общих управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель — удовлетворение потребностей клиентов.

Весь персонал разделен на 4 квалификационных уровня. Рассмотрим каждый из них.

1 уровень. Высшее управленческое звено. Управление гостиницей осуществляет генеральный директор. Он принимает общие решения стратегического характера. Подобные решения и задачи относятся к категории общих постановочных задач. Особенностью работы является достаточно разнообразный набор обязанностей, с которыми приходится сталкиваться директору в процессе управления предприятием.

Генеральный директор является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. Принципиальная функция может быть охарактеризована как функция перевода общих постановочных задач,

определяемых владельцами, в конкретные управленческие решения. К ведению генерального директора можно отнести принципиальные вопросы закупочной политики, в частности ориентацию на определенных поставщиков. Генеральный директор вправе определить круг поставщиков, деловые отношения, с которыми гостиница будет поддерживать в первую очередь. Высшее руководство вправе также решать, какая система расчетов с клиентами наиболее предпочтительна, какие кредитные карточки будут приниматься в первую очередь и т.п.

2 уровень. Управляющий решает текущие задачи отеля. Например, осуществляет контроль состояния оборудования, прием на работу новых кадров, организация закупок и контроль поставок и т.п. Также при необходимости управляющий помогает директорам различных отделов в решении возникающих проблем.

3 уровень. Состоит из директоров различных служб гостиницы. Это различные руководители, специалисты в своей сфере, контролирующие деятельность подчиненных им сотрудников

4 уровень: Менеджеры по принятию бронирований принимают заявки на размещение по телефону согласно всем стандартам ведущих отелей мира.

Администраторы, работающие посменно. Они занимаются приемом и размещением гостей, решением вопросов, связанных с пребыванием гостей в отеле (ведение расчетов с гостями, регистрация иностранных граждан, предоставление дополнительных услуг и т.п.), а также координация с выше- и нижестоящими работниками. Администратор также обеспечивает гостей отеля информацией о культурных мероприятиях в городе, заказом гидов, билетов в музеи, театры, организацией транспортного обслуживания, как при встрече/проводах гостя, так и во все время его проживания.

Персональные дворецкие обеспечивают обслуживание гостей в номерах (напитки, еда, заказы в прачечную и химчистку).

Горничные, обязанности которых заключаются в поддержании чистоты, в номерах и в общественных помещениях гостиницы.

Электрики следят за исправностью работы электрооборудования. Сантехники устраняют неполадки, возникающие в системе водных коммуникаций и канализации.

Программисты занимаются разработкой и поддержанием программных продуктов, упрощающих функционирование предприятия. Системные администраторы обеспечивают бесперебойную работу внутренней компьютерной сети и сети Интернет.

Обособленными пунктами стоят бухгалтерия, служба безопасности и ресторанный служба, обеспечивающие потребности «Талион».

Одним из направлений развития работы «Талион Империял Отеля» относится поддержание заданных высоких стандартов обслуживания клиентов, а также индивидуализация подхода к каждому гостю с целью вовлечения его в состав постоянных лояльных гостей.

Данная структура предприятия в течение последних нескольких лет зарекомендовала себя с лучшей стороны, можно сделать вывод о том, что изменение организационной структуры отеля не имеет экономических обоснований.

Экономической безопасности отеля уделяется достаточно много внимания. Разработана и внедрена система уровней доступа к информации, представляющей коммерческую тайну, к информации, широкое распространение которой может повлечь нежелательные последствия, и ко всем базам данных компании. Эта система представляет собой набор кодов и паролей для доступа к определенным сетевым ресурсам, на которых хранится различная по своему значению информация. Данные коды и пароли доводятся до сведения сотрудника в объеме, зависящем от его положения в структуре управления и потребности в таковой информации для реализации возложенных на него функций. Ведется учет сотрудников, владеющих кодами и паролями доступа.

Подписанием договоров, составлением соглашений, решением конфликтов занимаются юристы. ПАО «Талион» пользуется услугами юридической компании ООО «Конфэктор». Компания на рынке юридических услуг уже более 15 лет и все это время компания успешно сотрудничала с ПАО «Талион».

Для осуществления функций безопасности в ПАО «Талион» организована служба безопасности.

В функции службы входит: следить за порядком, не допускать скандалов, заострений конфликтов, особое внимание обращать на оставленные вещи, чтобы не было краж вещей. В число охраняемых объектов входит все площади предприятия. Также осуществляется система видеонаблюдения по периметру территории и в помещениях.

Анализ системы экономической безопасности ПАО «Талион» можно оценить как эффективную.

В гостинице имеет 6 этажа, 89 номеров разных категорий. Вне зависимости от категории номера гостям предоставляется кондиционер, бесплатный Wi-Fi, телевизор, собственная ванная комната, бесплатная

парковка, сейф, мини бар, холодильник и все что нужно для хорошего время препровождения. В стоимость проживания входят завтраки, купание в бассейне. Для гостей, расположившихся в номерах "Апартаменты" в стоимость входят завтраки, купание в бассейне, СПА-процедуры – по 3 часа в выходные дни и две бесплатные экскурсии в неделю.

ПАО «Талион» - это коммерческая организация, которая в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли, а так же завоевание лидерства по таким показателям, как доля рынка, качество и цены на предоставляемые услуги.

1.3. Логистическая деятельность организации

Генеральный директор стоит во главе отдела логистики, который в свою очередь состоит из нескольких отделов: планирования, закупок, складского хозяйства, транспортного отдела, аналитического отдела и отдела по работе с клиентами.

Примерная структура логистического отдела представлена на Рисунке 2.

Начальник и руководители структурных подразделений отдела логистики должны обладать рядом качеств: стратегическое мышление, способность к разработке стратегического плана, умением формировать бюджет компании, владение умений и навыков в областях транспортировки, управления запасами, закупками и заказами, складировании, грузопереработки и упаковки [5].

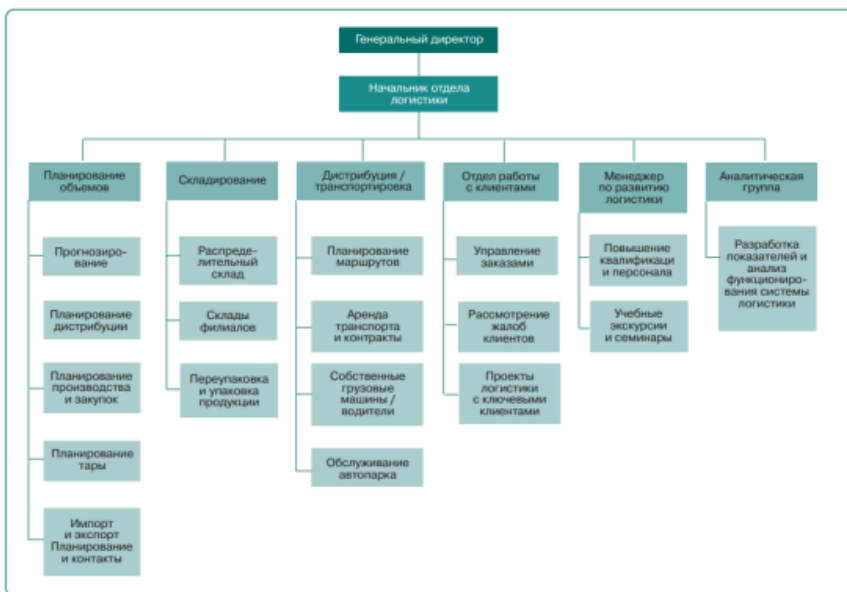


Рисунок 2 - Примерная организационная структура отдела логистики

В свою очередь, рядовые сотрудники логистического отдела должны уметь пользоваться информационно-компьютерной системой компании для получения нужной информации для дальнейшего ее анализа и проработки. Также работники должны сотрудничать с программистами компании для создания новых программ или форм отчетов для сбора информации и анализа логистической деятельности, для чего необходимо уметь четко ставить технические задания. Функционал отдела логистики должен включать в себя следующие задачи [19]:

- Разработка целей и задач компании в области логистики на будущее;
- Контроль согласованности логистической, корпоративной и производственной стратегий в компании;
- Эффективное распределение полномочий управления движением материального и сопутствующих потоков между отделами компании;
- Организация и оптимизация цепи поставок с помощью постоянного контроля логистических показателей и их сравнения с нормативами;

- Согласование интересов логистических посредников, участвующих в логистической системе фирмы, разрешение конфликтов интересов;
- Управление запасами по всей цепи поставок компании, а также урегулирование управления запасами контрагентов в логистической сети (закупки и дистрибуция);
- Определение оптимального объема инвестиций в логистическую инфраструктуру (транспорт, информационная система, складское хозяйство и т.д.); бизнес-планирование отдачи инвестиций;
- Создание структуры информационной поддержки логистики и формулирование требований к информационно-компьютерным технологиям, используемым в компании;
- Создание политики управления, программ обучения и повышения квалификации сотрудников логистического отдела;
- Своевременная реакция на изменение корпоративной стратегии компании и изменение стратегии управления запасами, складирования и транспортировки;
- Оптимизация затрат ресурсов компании на логистику.

В данном разделе были рассмотрены примерные задачи отдела логистики организации, главной задачей руководства является разработка стратегии, а рядовых рабочих – регулирование информационных и материальных потоков.

1.4. Методики анализа работ логистических отделов ПАО

«Галион»

Совершенствование работы логистических систем невозможно без сбора достоверной информации и последующего ее анализа. Поэтому в общей теории и практике логистики повышенное внимание уделяется логистическим исследованиям, включающим в себя методы сбора информации и ее анализа.

Логистические исследования используют научную базу таких дисциплин как экономическая теория, маркетинг, менеджмент, математика, статистика и др. К основным методам, применяемым для решения научных и практических задач в области логистики, следует отнести:

- методы системного анализа;
- методы исследования операций;
- прогностику.

Исследования логистических систем включают в себя: изучение подходов к управлению логистическими системами, которые включают в себя экономические, социальные, коммуникативные процессы на макро– и микроуровне; систематический сбор соответствующей информации о материальных потоках.

Анализ полученной информации об элементах и звеньях логистической системы позволяет принимать обоснованные управленческие решения на предприятии. Методы анализа облегчают работу логистов при изучении крупных массивов информации, к примеру, при управлении запасами.

В рамках совершенствования логистических систем пристальное внимание уделяется оптимизационным задачам, которые используются в различных сферах деятельности предприятия.

При оптимизации материальных потоков используются экономико-математические методы и моделирование. Этот набор средств может быть реализован в программных продуктах, используемых для решения оптимизационных задач в логистике.

Оптимизационные методы используются при решении следующих задач логистики:

- размещение складской сети;
- распределение материальных потоков в макро– и микрологистических системах и др.

При рационализации логистических систем широко используется графический метод. Он применяется для описания конфигурации материальных потоков, выявления общей структуры и функций логистической системы, определения путей ее совершенствования. Графическая схема движения материальных потоков позволяет проследить пути их перемещения, выявить места их возникновения, преобразования и поглощения, а также перечислить логистические операции, которые с ними осуществляются.

В результате анализа схемы движения потоков можно установить объем, характер и сроки выполнения работ для каждого элемента логистической системы, наличие контроля за выполнением работ или полное его отсутствие, выявить причины излишне длительного хранения продукции и неоправданных задержек при отправке потребителю.

Простота, универсальность, наглядность и экономичность графического метода способствуют его известности и частоте практического использования.

В то же время существуют недостатки этого метода:

- при увеличении звеньев в логистической системе графическая схема может быть настолько велика, что теряет свою ценность как средство исследования и анализа;

- составление графических схем материальных потоков отличается значительной трудоемкостью, что при динамическом характере логистических процессов отражается на сроках проведения исследования и ценности его результатов;

- графические схемы ввиду отсутствия соответствующих критериев не позволяют качественно и количественно оценить степень эффективности используемых мер при оптимизации потоков.

Таким образом, сложность формализации логистических процессов с помощью графического метода может затруднить их использование на практике. При исследовании логистических систем на макро- и микроуровне применяются также метод теории графов и сетевые модели. Эти методы обеспечивают наглядность движения потоков, появляется возможность проследить динамику материальных потоков, рационализировать хозяйственные связи, составить график доставки товаров потребителям.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ГОСТИНЕЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТАЛИОН»

1. Логистика отеля включает в себя несколько основных пунктов. Определение необходимого количества складских запасов. Уменьшение складских запасов, вследствие эксплуатации, ремонта и потребления. Заказ ТМЦ у поставщика, с целью пополнения запасов. Прием ТМЦ. Проведение документации. Выдача ТМЦ по службам. Далее процесс (цикл) повторяется. Его периодичность напрямую зависит от заселенности отеля и от сроков поставки.

2. Определение складских запасов, производится на основании приходных документов. Располагая информацией о номерном фонде и общественных зонах, возможно рассчитать остатки по всем позициям ТМЦ, которые не будут задействованы в оборудовании отеля. Именно эту разницу необходимо перевести в площадные и объемные показатели для расчета необходимых помещений для хранения.

3. Уменьшение складских запасов, происходит в нескольких случаях. Использование ТМЦ, предполагающее его расход и уменьшение его количества. Долговременная эксплуатация ТМЦ, влекущая за собой потерю качества или работоспособности, в связи с чем, возникает необходимость списания и замены на новый продукт. Утрату или утерю оборудования или продукции, возможно связанную с хищением или поломкой, из-за неправильной эксплуатации.

4. Заказ ТМЦ у поставщика. По каждому направлению деятельности служб отеля, существует определенный поставщик или несколько поставщиков, являющихся постоянными, ввиду их отбора на основании критериев, таких как соотношение цена-качество, лояльность и условия поставки, и определяющим критерием, конечно, является свод стандартов оборудования и организации отеля. Необходимо обеспечить наличие контактного телефона и адреса у транспортных компаний, производящих доставку ТМЦ, для оперативной выгрузки и приема приходящих грузов. По телефону необходимо сообщить водителю машины, через какие двери будет производиться выгрузка.

5. Выгрузка автомобиля осуществляется силами подразделений, в которые прибыли ТМЦ, если нет такой возможности – силами свободного персонала.

6. Прием ТМЦ производится попозиционно. Проверяется количественное соответствие товарной накладной, а так же качественная составляющая, которая предполагает проверку Сертификатов качества с осмотром внешнего вида, с проверкой целостности упаковки.

7. Перемещение ТМЦ производится по соответствующим службам, после производства перемещения принятой продукции, в складской учетной программе. Расходные материалы РМ (быт хим), переместить после приема в металлические шкафы в подсобном помещении -1 этажа. Белье, алкогольную продукцию, инструмент и фурнитуру различных направлений,- переместить на основной склад на стеллажи. Продукты питания (особенно, скоропортящиеся) перемещаются на кухню (холодильные шкафы), непосредственно после приемки с машины. Документально оформление происходит сразу же после приема и перемещения на места хранения. Остальные позиции, срочность выдачи которых в ближайшее время не требуется, перемещаются в соответствующие подразделения, через основной склад, после оформления документов, на основании письменных заявок руководителей подразделений и служб.

8. Проведение документации, производится в учетной программе руководителем складского хозяйства или работниками бухгалтерии, с распечаткой в трех экземплярах (один экземпляр – в бухгалтерию, один – на склад, один получателю.)

9. Прием заказа на выдачу ТМЦ производится согласно письменно оформленного документа, с указанием Наименования, Количества, Места эксплуатации и Назначения ТМЦ. Прием заявок на расходные материалы (быт хим).

10. Получение заявки от служб отеля в письменной форме, в виде.

Таблица 3 – Заявка на снабжение продукцией

№ пп	Наименование ТМЦ	Кол-во	Ед. изм	Место назначения	Цель использования
1	Комплект наволочек (5 шт)	1	Комп	прачечная	стирка
2	Шампунь	5	л	4 этаж	Обеспечение номеров

После получения заявки, содержащей подпись руководителя подразделения, в его личном присутствии или его заместителя – производится выдача со склада, с составлением в учетной программе соответствующих документов (Требование накладная на перемещение), с подписанием данного документа обеими сторонами: выдающей, принимающей. Только после оформления документации производится выдача ТМЦ и его перемещение. Если выдача, по форс-мажорным обстоятельствам должна производиться немедленно, то достаточно только оформление заявки с подписью руководителя соответствующего направления, но подписание требования накладной необходимо произвести до конца рабочей смены. Если у получателя нет возможности забрать ТМЦ, необходимо доставить товар силами складского хозяйства.

11. Структура отеля. Отель состоит из 6-ти уровней. В них входят 6 этажей и -1 уровень . На -1 уровне располагается основное складское помещение, а так же помещение для хранения бытовой химии. На основных этажах складское оборудование располагается со второго по 12-й этаж. Подсобные помещения (служебнолифтовые), оборудуются металлическими шкафами, для хранения РМ, необходимых, для ежедневного пополнения номерного фонда, на соответствующих этажах. На четвертом этаже, и этажах с шестого по двенадцатый, планируется оборудовать комнаты горничных в угловых помещениях. Оборудование будет составлять три стеллажа 1500x1000x600 мм (ВxШxГ), для хранения постельного белья и бакалеи.

12. Рабочий день отдела длится с 9.00 до 18.00, с перерывом на обед с 13.00 до 14.00. Прием товара осуществляется с 10.30 до 13.00, с 14.00 до 16.30. Выдача ТМЦ по службам осуществляется с 9.00 до 10.15 и с 17.00 до 17.50. Каждую пятницу с 15.00 до 18.00 проводится инвентаризация на основном складе и этажных стоках.

13. Первоочередной задачей, для организации службы снабжения (отдел закупок и складское хозяйство), является определение минимальных величин запасов, каждой позиции ТМЦ, при которой необходимо производить заказ ТМЦ. Это количество не должно быть критичным, для того что бы обеспечивать потребности отеля в течение 1,5 месяцев, а так же, эта величина не должна способствовать переполнению складских запасов отеля, что может привести к нехватке площадей для хранения.

14. Важной составляющей для определения минимальной величины (par stock - PS), является количество номеров Sgr, и максимально возможное количество проживающих гостей в отеле (одновременно).

15. Заявки на продукцию, срок доставки которой составляет не больше пяти рабочих дней, производятся еженедельно.

16. Немаловажным показателем, для расчета графика заказов, является срок доставки после оплаты (предоплаты).

17. Заявки на продукцию, срок доставки которой составляет от недели до месяца и больше заказывается по факту уменьшения, кроме случаев, когда остатки составляют более 90% данной позиции, в этом случае заказ происходит после достижения уровня остатков ниже 90%.

18. Список поставщиков должен быть постоянным и включать в себя только проверенные компании, которые зарекомендовали себя поставкой продукции с качественной стороны и гибкой ценовой политикой. Однако, не стоит забывать о поставщиках дублерах, список, которых необходимо разработать, для случаев, когда основной поставщик по каким либо причинам, не может с в срок поставить то или иное оборудование, материалы, и иную продукцию.

19. Информация для поставщика должна обязательно включать в себя сроки поставки и точное наименование необходимых ТМЦ, с подробным описанием качественных и количественных характеристик товара. Так же, согласовывается недопущение отклонения характеристик, от заданных стандартами отеля норм.

20. Все заказы перед отправкой еще раз проверяются, для удостоверения в том, что количество и временные показания оптимальны для поддержания необходимого запаса ТМЦ и оборудования в отеле.

Логистика отеля наглядно приведена на рисунке 3. Где показано, что при уменьшении запасов отеля, происходит связь с отделом снабжения, посредством заявок, на необходимое количество ТМЦ, того или иного подразделения. В свою очередь, отдел снабжения составляет заявки поставщикам, с учетом времени и условий поставки. Поставщик, в свою очередь, доставляет ТМЦ, тем самым пополняя запасы складского хозяйства. Процесс замкнутый.

1. Основной склад отеля расположен на -1 уровне и имеет общую площадь 28.95 кв.м. Полезная площадь хранения будет составлять 67,5 кв.м. Хранение будет производиться на девяти стеллажах размерами 2000x1500x1000 мм.

2. Комнаты горничных отеля расположены на 4-ом, и с 6-го по 12-й этаж. Площадь комнаты составляет 12,43 кв.м. Полезная площадь хранения составит (согласно личным расчетам и разработкам) 7,2 кв.м., что по отелю составляет 57,6 кв.м. Стеллажное оборудование, по расчетным данным займет не более 15% от общей площади, что и позволит разместить тележки, согласно стандартам, до двух штук, 1,5 м длиной и 1,0 м высотой.

3. Подсобное помещение. На каждом этаже, кроме 1-го и -1-го, будет оборудовано помещение, под распределитель (металлический шкаф-купе 1896x960x450 (ВxШxГ)) расходных материалов (бытовая химия), с полезной площадью хранения 2,16 кв.м. На -1 уровне, near laundry, планируется разместить основной запас расходных материалов, бытовой химией (металлические шкафы купе 2000x1800x450 (ВxШxГ)), в количестве 2-х шт., общей площадью хранения 8,10 кв.м. Итого общая площадь хранения расходных материалов, составит 34 кв.м.

4. Общая площадь хранения (расчетная), составит 159,10 кв.м. Полезная площадь хранения займет 25,5%, что может способствовать приросту складских площадей еще на 30% (резервные площади).

Багажное помещение

1. Багажное отделение расположено слева от входа в отель и имеет площадь 8,05 кв.м, согласно стандартам, для хранения багажа гостей, необходимо оборудовать помещение стеллажами (ВxШxГ) 1800x1000x600 мм, с грузоподъемностью от 160 кг, в количестве 6 шт.

Обеспечиваемые службы отеля

1. В отеле существует ряд служб, и все нуждаются в снабжении теми или иными ТМЦ. Перечень служб отеля и ТМЦ, которыми они обеспечиваются, приведены ниже, в таблице:

Таблица 4 – Обеспечение службы отеля

№ пп	Наименование службы	Вид ТМЦ	Коэффициент поставок
1	Хаускипинг	Расходные (хим быт)	1
		постельное белье	0,3
2	Фронт деск	Канцтовары	0,5
3	Кухня	Продукты питания	1
4	Инженерно – техническая служба	Инструменты,	0,2
		фурнитура	0,2
5	Бухгалтерия	Канцтовары	0,5
6	Бар	Алкобольные напитки	1

Где, коэффициент поставок колеблется от 0 до 1 в зависимости от частоты заявок в отдел снабжения. Коэффициенты расставлены приблизительно на основании уже имеющихся данных о функционировании отеля. логистика отель складской ценность

2. При обеспечении служб, первоочередную роль играет прогнозирование поставок. При прогнозировании поставок, необходимо знать: нормы расхода ТМЦ, срок поставки, согласно договора с поставщиком, а так же количество гостей на период поставки.

3. Нормы расхода ТМЦ.

4. Сроки поставки ТМЦ в отель с контрагентом оговариваются на стадии подписания договора и имеют одно из ключевых значений, при определении частоты заказов. Если сроки поставки большие (от 30 дней),- на складе необходимо создавать объемы хранения, в соответствии с расходом. Иными словами, если сроки и нормы расхода большие в отношении других позиций, то таких ТМЦ на складе должно быть БОльшее количество, нежели если у продукции маленький срок поставки (3-5 дней) и небольшой расход, позволяющий хранить на складе небольшой запас и заказывать продукцию по мере надобности. Остальные случаи рассматриваются индивидуально.

5. Наглядным и эффективным инструментом, является таблица-калькулятор, которая расставляет приоритеты при заказе той или иной продукции. Где присутствует вся информация о продукции и о посещаемости отеля, что позволяет без сложных математических расчетов, просто введя данные, получить вполне точные сроки и объемы заказов, которые необходимо произвести. Данные в таблице необходимо обновлять каждый день, так как меняется, как и учетное количество запасов, так и объем заселения отеля, что существенно влияет на показатели.

Важно так же понимать, что данная система не сможет нам спрогнозировать точное количество гостей на предстоящую неделю, равно, как и точное количество дней, через которое прибудет заказанный товар. Т.к. транспортные компании, даже самые надежные – не могут дать 100% гарантии на точное соблюдение сроков поставки, в связи со сложной дорожной обстановкой в регионах, и другими форс-мажорными обстоятельствами. Данные обстоятельства должны закладываться в прогнозирование заказов и учитываться при расчетах времени (периода). Другими словами, за сколько дней заказать товар, что бы не возникло критического остатка на складе, при котором невозможно будет обеспечить функционирование отеля при задержке поставке на день и более. В данных ситуациях, конечно, разумным всегда остается наличие поставщиков дублеров, не рассматриваемых как основных, по причинам не устраивающей ценовой политики. У таких поставщиков особо ценным качеством должно являться время поставки, которое должно быть ниже чем у основных поставщиков, как минимум, на 50%.

Расчетная таблица для определения количества и времени заказа ТМЦ												
5	Наименование	Запас на сегодняшний день	Норма расхода на чел./день	Средн. Кол-во гостей, на период	поставка с коэф.	Срок поставки, дней	Прогнозируем остаток на день ближайшей поставки	Необходимое количество для поддержания оптимальных запасов	Количество запасов	Количество дней для израсхода запасов	Потребность на период от поставки	Периодичность
6	Шампунь, л	300	0,05	100	8	7	258	63	237	60,0	42	25,8
7	ж. мыло, л	400	0,05	100	17	14	316	126	274	80,0	84	31,6
8	Кондиционер, л	150	0,05	100	17	14	66	126	24	30,0	84	6,6
9	Гель для душа, л	300	0,05	100	17	14	216	126	274	60,0	84	21,6
10	Лосьон, л	100	0,02	100	17	14	66,4	50,4	49,6	50,0	33,6	16,6
11	Ватные палочки, уп	3000	1	100	12	10	1800	1800	2200	30,0	1200	9,0
12	Ватные шарики, уп	3000	1	100	12	10	1800	1800	2200	30,0	1200	9,0
13	Панель для прачечной, шт	3000	1	100	12	10	1800	1800	2200	30,0	1200	9,0
14	Ватный набор, шт	2000	1	100	12	10	800	1800	200	20,0	1200	4,0
15	Салфетка для обуви, шт	4000	2	100	12	10	1600	3600	400	20,0	2400	4,0
16	Шалочка для душа, шт	2000	1	100	10	8	1040	1440	560	20,0	960	5,2
17	туалетная бумага, рул	500	0,3	100	6	5	320	270	230	16,7	180	5,3
18	Бумажные полотенца, рул	100	0,1	100	6	5	40	90	10	10,0	60	2,0
19												
20												
21	Коэффициенты											
22	доставка	1,2										

Рисунок 3 - Формирование заявок на закупку ТМЦ

6. Для корректировки сроков поставки вводится коэффициент, увеличивающий время поставки на 20%. Данный коэффициент может быть снижен, если поставщик находится на сравнительно небольшом удалении от отеля, что позволит в некоторых случаях воспользоваться функцией самовывоза.

Порядок подачи заявок на ТМЦ в отдел логистики отеля НЬН Vrn.

При возникновении потребности, в том или ином расходном материале, узле, агрегате, услуге и других видов товарно-материальных ценностей (далее ТМЦ) или действий связанных с их эксплуатацией, каждая служба - в лице ее руководителя, составляет заявку, на приобретение ТМЦ, по установленной, отделом снабжения, форме.

Где нужно обязательно указать: наименование ТМЦ (размеры, полное название, марку, модель и прочие характеристики), ее количество, ед. измерения и назначение (для каких целей необходимы ТМЦ).

Заявка заверяется руководителем отдела, и отдается на подпись генеральному менеджеру отеля. Затем заявка передается на бумажном носителе (заявки от 15 позиций и более дублируются по электронной почте) руководителю отдела снабжения для определения ценовой политики и поставщиков, для позиций, указанных в заявке.

Дни обработки заявок – пятница, понедельник.

Обработанная заявка на бумажном носителе возвращается руководителю службы, для дальнейшего ее согласования с генеральным директором.

День согласования с генеральным директором – вторник.

Согласованная заявка, передается в отдел снабжения отеля. Руководитель отдела снабжения расписывается в заявке, принимая ее в работу.

Для более качественной обработки заявок – руководители служб пересылают согласованные заявки в электронном виде в службу снабжения.

Срок рассмотрения заявки – 3 дня.

Порядок получения ТМЦ со склада отеля Hampton by Hilton Voronezh.

Товарно-материальные ценности (ТМЦ), заказанные у поставщиков, согласно заявкам на приобретение от руководителей отделов (служб), поступают на основной склад отеля.

Руководители отделов (служб), при служебной необходимости в ТМЦ, организуют их получение. При получении ТМЦ со склада, должен присутствовать руководитель отдела или его заместитель.

Получение расходной продукции в номерной фонд, производится на основании норм расхода, на период установленный коэффициентом заселения отеля, но не менее недельного. В пятницу в 14.30 производится выдача расходной продукции на выходные дни и предстоящую рабочую неделю.

Выдача производится по заявке, подписанной руководителем отдела, если выдача производится в его отсутствие.

В данной заявке указывается, кроме наименования и количества ТМЦ, его назначение, остаток в службе и среднемесячный (средне недельный) расход.

Если нужного товара в данный момент на складе нет, то руководитель складского хозяйства указывает в этой заявке срок (дату) поступления данной позиции на склад. Если заявка не может быть удовлетворена до очередного прихода, она автоматически вносится в заявку на приобретение.

При выдаче ТМЦ выписывается накладная в трех экземплярах 1 – в бухгалтерию, 2- на склад, 3 – в службу (отдел), подписываемая двумя сторонами, выдающей и принимающей.

Выдача ТМЦ производится, согласно распорядку работы склада. Время выдачи может меняться, в зависимости от плотности и планирования задач, после согласования с руководством отеля.

3. ОБЗОР ТЕОРИТИЧЕСКИХ ОСНОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

3.1 Исследование закупочной логистики организации

Логистику ПАО «Талион» можно представить как связанное множество бизнес-процессов, направленных на сбыт продукции. Чётко выстроенные логистические бизнес-процессы помогают компании оптимизировать издержки, рационализировать процесс снабжения и оказания услуг постояльцам, а так же сопутствующего сервиса. Рассмотрим подробнее основные бизнес-процессы ПАО «Талион». Так как процессы снабжения и непосредственного оказания услуг происходит во всех отделах одинаково, рассмотрим для примера отдел снабжения.

Проанализируем структуру закупочной логистики ПАО «Талион», путем анализа бизнес – процесса «Закупка сырья и материалов».

Основной бизнес процесс снабжения – процесс закупки сырья и материалов. Данный процесс включает в себя операции подготовки и закупки сырья и материалов у поставщиков. Участниками данного процесса являются бухгалтер, начальник отдела снабжения. Основными критериями эффективности данного процесса являются:

- качество закупленных материальных ресурсов;
- стоимость закупок;
- сроки поставки материальных ресурсов.

В таблице 5 приведено пошаговое описание бизнес-процесса закупки сырья и материалов.

Таблица 5 - Описание бизнес-процесса «Закупка сырья и материалов»

Название операции	Описание	Ответственное лицо
Получение требования на снабжение	Начальник отдела получает от ответственного за проект сформированное «Требование на снабжение»	Начальник отдела
Выбор поставщика	Производится выбор поставщика, сравнение цен на продукцию, сроков поставки.	Начальник отдела
Заказ поставщику	Создаётся документ – «Заказ на поставку».	Начальник отдела

Продолжение Таблицы 5

Подтверждение заказа поставщику	С поставщиком оговариваются сроки оплаты, производится отправка подтверждения заказа.	Начальник отдела
Оплата заказа	Производится оплата заказа. Данный процесс отображается в документе «Банковская выписка»	Бухгалтер
Уведомление о поступлении заказа	В компанию приходит уведомление от транспортной компании о приходе товара, водитель отправляется за товаром.	Начальник отдела
Получение сырья и материалов	Товар доставляется на склад. Происходит приём товара и формирование документа «Накладная на приход»	Ответственный за проект, Бухгалтер

Основной бизнес-процесс оказания услуг – процесс непосредственного обслуживания клиентов. Данный процесс включает в себя операции обеспечения оказания услуг. Участниками данного процесса являются: администратор отеля, старшая горничная, ответственные за уборку и снабжение номера.

Основными критериями эффективности данного процесса являются:

- качество;
- себестоимость оказываемых услуг.

Важную роль в деятельности компании занимает управление движением материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков компании.

Поставщиков компании условно можно разделить на четыре группы по территориальному признаку: поставщиков из Санкт-Петербурга, из России, из Китая и из Германии. Доставка заказанного у поставщиков из Санкт-Петербурга происходит напрямую, данные поставщики передают ПАО «Галион» материальные ресурсы, взамен получая денежные средства. Поставки от российских компаний-производителей идут через транспортную компанию, ПАО «Галион» передаёт денежные средства данной категории поставщиков, а так же оплачивает доставку транспортной компании. Поставщики из других стран (Китая, Германии) сами нанимают транспортную компанию, и

доставка товаров осуществляется за их счёт. ПАО «Талион» передаёт денежные средства за продукт только поставщикам продукции.

Входной материальный поток ПАО «Талион» характеризуется следующим образом [16, С. 142]:

а) По номенклатуре - многопродуктовые (поставляются разные виды продукции).

б) По ассортименту – многоассортиментные.

в) По габаритным характеристикам – легковесные, большой массы.

г) По характеристикам груза в процессе перевозки – штучные и тарно-штучные (часть грузов измеряется штуками, часть ящиками) .

д) По способу затаривания при транспортировке – в контейнерах и ящиках.

е) По степени детерминированности – детерминированные (все изначальные характеристики грузов известны).

ж) По характеру движения во времени – дискретные (поставки товаров обеспечиваются в зависимости от нужд производства).

Высокий уровень обслуживания материальных потоков как до продажи, так и во время и после её обеспечивает сервисный поток. Каждому сервисному и материальному потоку в компании соответствует свой информационный поток. Информационный поток представляет собой поток сообщений, в документной, магнитной, электронной или других формах, предназначенный для реализации управленческих функций. Формированию информационного потока в компании помогают информационные технологии. В ПАО «Талион» так же успешно функционирует программный комплекс, состоящий из таких программ, как 1С «Управление предприятием», Компас и другие. Данные программы существенно снижают временные затраты сотрудников компании, а так же помогают связать воедино планирование закупок, производства и бюджетирование.

Материальному и информационному потокам сопутствует финансовый поток. Финансовый поток в компании представлен направленным движением финансовых средств, которые циркулируют в логистической системе, а так же между этой системой и внешней средой.

Таким образом, проведя анализ логистической деятельности компании, мы пришли к выводу, что логистическая стратегия ПАО «Талион» направлена на оптимизацию основных ресурсов компании при управлении основными и сопутствующими потоками. Компания ведёт активную логистическую деятельность, сосредотачивая ее на функциональной области снабжения. Большинство логистических процессов поделено между различными отделами компании и не контролируются.

Основные логистические проблемы компании легко выявить при использовании расчётно-оценочных показателей. Из множества таких показателей можно выделить ключевых показателей эффективности (KPI), которые соответствуют стратегии компании, а так же отображают степень эффективности основных логистических процессов в компании. Использование данных показателей даст ПАО «Талион» возможность:

- оценить степень достижения цели в компании путём сравнения фактических показателей с плановыми;
- сравнить результаты работы отделов, различных участков бизнес-процессов за определённый промежуток времени;
- проанализировать влияние введенных изменений на эффективность деятельности компании в целом;
- выявить основные проблемы, существующие в логистической деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности логистических процессов ПАО «Талион» можно условно разделить на следующие группы:

- уровень качества логистического сервиса;
- общие логистические издержки;
- логистическая производительность компании;
- управление логистическими активами компании.

Из проанализированной ранее логистической деятельности компании, видно, что основные проблемы компании связаны с высокими логистическими издержками и низким качеством логистического сервиса, поэтому далее мы остановим своё внимание на основных показателях компании по данным двум критериям и их

динамику с 2015 по 2017 года. Все показатели рассчитаны по бухгалтерской отчетности организации. [Приложение А, Б, В]

1. Логистические издержки,

Таблица 6 - Логистические издержек компании

Наименование показателя	2015	2016	2017
Логистические издержки, тыс. руб	21 000	13 500	20 500
Удельные логистические издержки, тыс. руб.	1 500	1 500	1 550
Затраты на транспортировку, тыс. руб	6 600	4 350	6 450
Складские расходы, тыс. руб	2 200	1 450	2 150
Административные расходы, тыс. руб.	4 400	2 900	4 300
Затраты, связанные с логистическими рисками, тыс. руб.	7 800	6 800	7 600

2. Уровень качества логистического сервиса

Таблица 7 - КПЭ качества логистического сервиса.

Наименование показателя	2015	2016	2017
Среднее время логистического цикла, дн.	215	233	229
Максимальное время логистического цикла, дн.	260	260	260
Возврат покупателями товаров ненадлежащего качества, %	2	6	3
Среднее количество заказов на закупку в год, ед.	400	310	480
Доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, %	2%	1%	1%
Доля неправильных поставок по качеству товаров, %	2%	2%	1%

Продолжение Таблицы 7

Доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, %	1%	1%	1%
Доля поставок, не выполненных в срок, %	12%	14%	12%

Ряд показателей, по которым можно более детально охарактеризовать логистическую эффективность ПАО «Талион» такие как: коэффициент удовлетворённости клиентов, точность выполнения параметров заказа, средний уровень запасов, время цикла оборота денежных средств, производительность транспортных средств и другие, не рассчитываются, так как для этого нет специальных людей, все сотрудники вовлечённые в процесс снабжения параллельно выполняют множество других функций. Именно поэтому многие показатели, которые могли бы более детально охарактеризовать логистическую деятельность компании и существующие в ней проблемы, не представлены. Но из рассчитанных выше показателей видно, что:

а) Логистические издержки компании на административные расходы, складские, транспортировку, а так затраты связанные с логистическими рисками высоки. Так как в компании качественно не ведётся процесс учёта логистических издержек, данные показатели в таблице имеют примерное значение, основываясь на полученных в компании данных. Отсутствие точных данных об этих показателях осложняют деятельность компании, усложняя для компании возможность проследить динамику данных издержек и выявить проблемы компании.

Как видно из рассчитанных показателей, логистические издержки компании зависят от количества выполненных в данный год заказов. Удельные логистические издержки остаются на достаточно постоянном, высоком уровне последние три года, из чего можно судить, что и все остальные затраты, такие как затраты на транспортировку, складирование, администрирование на единицу продукцию так же достаточно постоянны.

На основе рассчитанных данных, можно сделать вывод, что слишком высоки затраты на логистическую деятельность, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с логистическими рисками, это вызвано постоянными задержками на большинстве этапов логистического цикла, особенно на этапе поставок сырья и материалов. Задержки на этапах логистического цикла приводят к не выполнению заказов в срок, как следствие опозданию в поставках, что заставляет компанию нести большие потери.

б) В компании достаточно низкий уровень качества логистического сервиса. В ПАО «Талион» очень высоки показатели поставок не выполненных в срок, так как в силу своей загруженности, начальники отделов компании, занимающиеся заказом товаров не тратят время поиск новых поставщиков, а так же работу, направленную на улучшение связей с имеющимися. Так же как мы видим, что за прошедшие три года данные показатели стабильны и не снижаются.

Основываясь на выбранных показателях эффективности, были разработаны, с помощью метода экспертных оценок, целевые значения для каждого показателя, так как показатели эффективности деятельности компании важны не сами по себе, а только как инструмент для принятия решений в логистической деятельности компании. В качестве целевых значений были использованы данные прошлых периодов для некоторых показателей и данные внутрифирменных исследований для других. Так как в компании планируются использовать некоторые методы улучшения логистических показателей, многие плановые показатели значительно отличаются от текущих, но так как изменения в компании это долгий процесс данные показатели так же сильно отличаются от идеальных. Ниже приведен список рассчитанных показателей компании за 2017 год, а так же их плановые показатели на 2018 год:

Таблица 8 - КПЭ издержек компании

Наименование показателя	2017	2018 – плановые показатели
Логистические издержки, тыс. руб	21 500	17 900
Удельные логистические издержки, тыс. руб.	1 550	1 350
Затраты на транспортировку, тыс. руб.	6 450	6 300
Складские расходы, тыс. руб.	2 150	2 000
Административные расходы, тыс. руб.	4 300	4 100
Затраты, связанные с логистическими рисками, тыс. руб	8 600	5 600

Плановые показатели логистических издержек ниже чем текущие, так как на данный мо

мент в компании логистические функции распределены между разными отделами и не структурированы, при правильной организации логистической деятельности, созданию логистического отдела в компании, данные показатели должны снизиться. Так же снижение уровня задержек на этапах логистического цикла, должно снизить затраты, связанные с логистическими рисками.

- Уровень качества логистического сервиса (см. таблицу 9).

Таблица 9 - КПЭ уровня качества логистического сервиса

Наименование показателя	2017	2018 – плановые показатели
Среднее время логистического цикла, дн.	229	220
Максимальное время выполнения логистического цикла, дн.	260	240
Отказ от услуг, %	3	3
Среднее количество заявок.	480	390
Доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, %	1	1
Доля неправильных поставок по качеству ресурсов, %	1	1
Доля неправильных поставок по ассортименту поставленных ресурсов, %	1	1
Доля поставок, не выполненных в срок, %	12	7

Среднее время логистического цикла варьируется от года к году, поэтому плановый показатель будет чуть ниже показателя за 2017 год, чтобы снизить риск опозданий и не выполнений заказов в срок.

В 2017 году показатель отказа от оказываемых услуг составил 3%, но так как компания поставила всего 14 заказов, полный возврат денежных средств был произведен всего по одному заказу. Это достаточно низкий показатель, поэтому плановый показатель будет соответствовать 2017 году.

Среднее количество заказов составило в 2017 году 480 единиц. Как уже было описано ранее, многие одинаковые товары заказываются у разных поставщиков или в под разные заказы отдельно, что увеличивает время, которое персонал тратит на формирование заказов. В 2018 годы мы планируем сократить данный показатель на 20%, тем самым снизив затраты компании.

Такие показатели, как доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, а так же доля неправильных поставок по качеству товаров в 2017 году составила 1%. Это очень хорошие показатели для компании, поэтому на 2018 год плановый показатель будет соответствовать результатам 2017 года.

Показатель доли невыполненных в срок поставок в компании очень высоки. За счёт усиленной работы с поставщиками, на 2018 год планом будет являться сокращение данного показателя на 40%.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, мы пришли к выводу, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время имитационную модель «точно в срок».

3.2 Исследование складской логистики

Термин «логистический подход» используется в самых разных областях науки и практической деятельности. Для каждого вида деятельности он имеет свои ключевые моменты. Словарь финансовых и юридических терминов трактует «логистический подход» как согласование и надлежащее взаимодействие каждого звена логистической цепи.

Логистика предполагает комплексный подход к организации работы каналов приёмки, с помощью которых на склад поступает материальный поток, его внутренняя переработка и отправка потребителю. Логистический процесс на складе можно рассматривать как совокупность управления логистическими операциями, связанными с грузопереработкой [1].

Организация складского процесса на основе применения логистического подхода в управлении требует централизованного ведения и контроля складского хозяйства на макро- и микроуровне, предполагая объединение всех складов, через которые проходят товары (склад снабжения, производства и склад готовой продукции). На макроуровне деятельность складской сети тоже становится единой. Это

даёт возможность быстро предоставлять и получать информацию о местонахождении товаров, будь то запасы производственного комплекса или распределительного центра.

Один из важнейших аспектов в достижении рентабельности склада – это эффективное применение логистического подхода в управлении. Этому способствует:

1. Планирование склад таким образом, чтобы рабочие зоны были направлены на улучшение процесса грузопереработки, а также снижали издержки.

2. Повышение складской мощности путём надлежащей расстановки складского оборудования.

3. Сокращение числа машин, занимающихся транспортировкой, погрузкой и разгрузкой, с помощью применения универсальной техники.

4. Повышение пропускной способности склада и уменьшение эксплуатационных издержек с помощью использования минимума маршрутов при перевозке грузов по складу.

5. Уменьшение транспортных затрат путём унитизации партии отгрузок.

6. Эффективное использование информационных потоков, что позволяет снизить финансовые и временные издержки на документооборот.

Соблюдение вышеуказанных требований способствует снижению затрат на содержание склада.

Рассмотрим схему логистической координации, представленную на рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура логистической координации на складе

Координация склада позволяет управлять товародвижением на складе с минимальными издержками (время и стоимость). Её функция состоит в работе с входящим и исходящим материальным потоком, затрачивая при этом минимум издержек и используя по максимуму мощности складского комплекса.

Логистический подход к управлению складом представлен на рисунке 5.

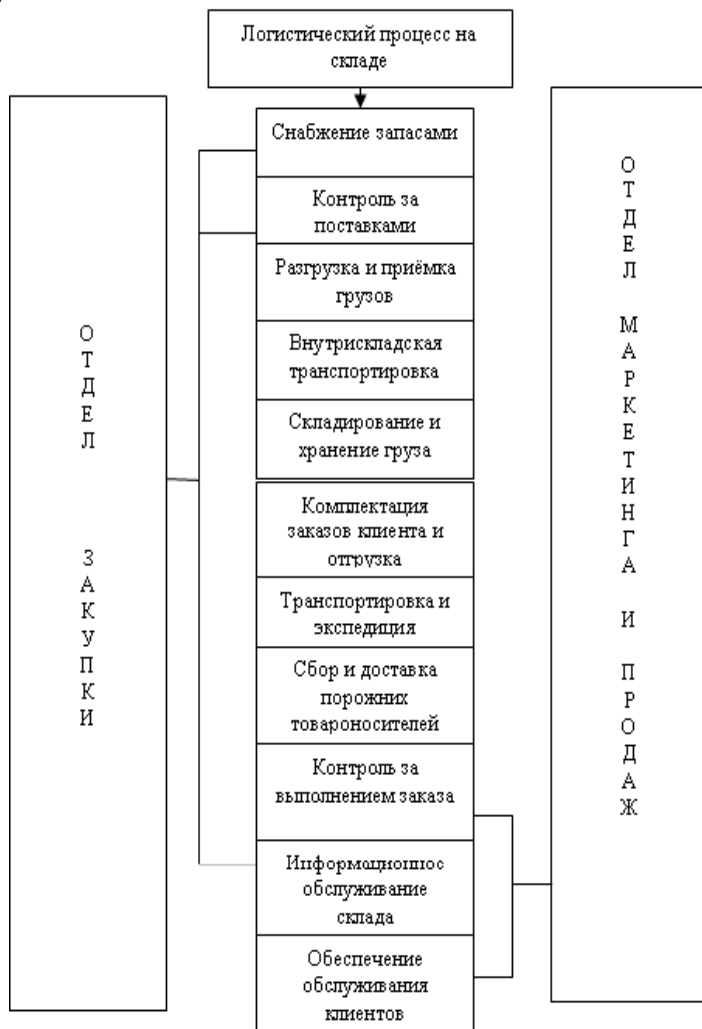


Рисунок 5 - Логистический процесс на складе

Данный процесс очень объёмный и трудный в реализации, поскольку требует полного взаимодействия транспортировки, погрузки и выгрузки, хранения, предоставления информации о грузе и других функций, представленных выше. логистический подход в управлении складом координирует деятельность каждого вида складских работ [3].

Для грузопереработки на складе применяются логистические принципы, которые необходимо соблюдать для повышения эффективности работы склада:

1. Планирование. Деление всей площади склада на различные зоны (приёмка, хранение, комплектация, отгрузка и так далее) в соответствии надлежащими маршрутами, по которым грузопоток будет проходить. При этом, расположение зон складского комплекса не предполагает «неиспользуемых мест».

2. Системный подход. Груз должен проходить через различные зоны с учётом всех особенностей и характеристик.

3. Рациональность. То есть использование минимального числа операций при движении материального потока по складу.

4. Надлежащий уровень технической оснащённости. Техника для склада приобретается и используется исходя из характеристик и возможностей склада, а также исходя из характеристик перерабатываемого материального потока.

Таким образом, организация складского процесса на основе применения логистического подхода в управлении базируется на организации, управлении и контроле за всем процессом переработки груза, а также снижении временных и финансовых затрат на выполнение основных функций склада, повышении эффективности его деятельности [4].

Организацию складского процесса на основе применения логистического подхода в управлении рассмотрим на примере ПАО «Талион», занимается торговлей сантехники, водонагревателей, радиаторов, котлов, бойлеров и т.д.

Данная компания имеет складской комплекс площадью более 500 м², который занимается хранением товаров. Имеется специальное складское помещение, оборудованное кассой, где потребитель оплачивает приобретённый товар.

Склад поделен на 6 секторов. Схема склада представлена на рисунке 3.

Каждый сектор работает только со своим товаром, и в случае необходимости комплектации заказа по частям из разных секторов, процесс товародвижения затрудняется, так как расположение зон склада предполагает совершение большого количества операций по

передвижению материального потока по складскому комплексу, что приводит к необоснованным временным затратам.

Также необходимо отметить очень неудобное расположение для потребителей таких взаимосвязанных объектов, как касса и зона отгрузки. Так покупателю сначала нужно попасть в кассу, чтобы оплатить товар, а затем приходится маневрировать по площади склада, в которой много различной транспортной техники, до зоны отгрузки, которая находится на большом от кассы расстоянии. Следовательно, с точки зрения логистического подхода зоны и сектора склада расположены неэффективно.

1 и 2 сектора – небольшие товары, хранящиеся на стеллажах.

3 сектор – интерьерные товары.

4 сектор – фурнитура.

4.1 сектор – бытовая химия.

5 сектор – продукты.

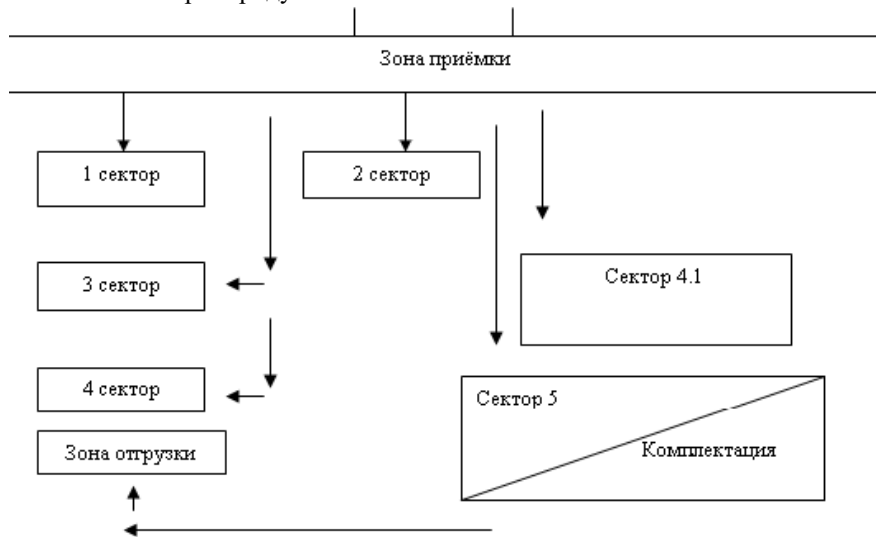


Рисунок 6 - Схема склада предприятия ПАО «Талион»

Представленная схема расположения зон и секторов поможет избежать протяжённых маршрутов при движении материального потока по складу.

Таким образом, можно выделить характерные проблемы деятельности предприятия:

- нерациональность расположения складских секторов и зон;
- нарушение условий хранения товара;
- отсутствие использования принципов логистики в управлении материальным потоком.

Предложенные методы повышения эффективности функционирования склада будут способствовать снижению логистических издержек и увеличению прибыли предприятия.

4. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В ПАО «Таллион», как говорилось ранее, нет логистического отдела. Все функции снабжения разбиты между разными отделами компании. В связи с этим в компании случаются множество проблем

Основными предложениями по улучшению работы снабжения компании, а так же логистики компании в целом являются:

- формирование в компании логистического отдела;
- введение учёта логистических издержек.

Компании стоит сформировать отдельный логистический отдел. Основной целью работы данного отдела станет координация слаженной и своевременной работ других отделов, а так же получение, обработка информации, связанной с товарным потоком. Данный отдел будет решать задачи, направленные на снижение затрат на всех этапах реализации бизнес-процессов, координирование планов оказания услуг, продаж, закупок, а так же оптимизировать логистические показатели эффективности, работу склада, и других отделов отеля.

Благодаря данному отделу так же должны снизиться сбои в работе компании, такие как задержка товара, незапланированные финансовые затраты и так далее.

Согласно Д. Дж. Бауэркосу и Д. Дж. Клоссу существует три организационные стадии реорганизации предприятия и создания в нём логистического отдела:

а) Первая стадия включает в себя группировку основных логистических функций внутри каждого отдела.

б) Вторая стадия предполагает создание в компании логистического отдела, который сосредотачивает в себе такие функции логистики, как транспортировка, обработка заказов, управление запасами, складирование и другие.

в) Третья стадия подразумевает выделение каждой логистической функциональной области как отдельной операционной линии, или отдельного бизнес-процесса. Свободное планирование и контроль в организации осуществляется на высшем уровне организации. Для большинства компаний России данная модель принята за идеал, которого достигли очень мало компаний.

Так как на данный момент логистика компании соответствует стадии 1, то создание в компании стадии 3, минуя стадию 2, требует большого количества затрат и времени. В своей работе мы остановимся на создании 2 стадии логистики в отделе, то есть выделение логистического отдела, как самостоятельной единицы.

В штат отдела должны войти начальник отдела логистики, и сотрудники отдела, которых условно можно поделить на три группы:

- Группа закупок. Основной сферой деятельности данных сотрудников станет обеспечение поставок сырья и материалов, работа с поставщиками, обеспечение работы склада, транспорта компании.

- Группа производственной логистики. Основными задачами данных сотрудников станет планирование и контроль выполнения порядка оказания услуг, контроль качества и другие.

Сотрудники, которых компания должна будет нанять должны иметь высшее образование в области логистики, а так же стаж работы на предприятиях, с подобной спецификой. Сотрудников, которые перейдут из других отделов компании следует отправить на курсы повышения квалификации и познакомить с базовыми показателями эффективности работы логистики в компании.

Логистическим отделом должна быть проведена работа по анализу деятельности компании за предыдущие пару лет, выявлены слабые и сильные стороны логистики компании, а так же разработаны целевые показатели компании и способы их достижения, то есть разработан согласованный стратегический план подразделения.

Так как основная деятельность логистического отдела будет сфокусирована на снабжении, отдел должен будет создать свою систему ключевых показателей эффективности, по которой будет оценена деятельность функциональной области снабжения. При создании системы данных показателей надо чётко определить границы снабжения и распределяемую ответственность на всех этапах процесса. Процесс обеспечения компании материальными ресурсами начинается с момента принятия решения о необходимости закупок и заканчивается доставкой данных ресурсов в отделы.

Основные показатели, по которым мы будем оценивать эффективность снабженческой области логистики ПАО «Таллион» можно разделить на шесть основных блоков:

- Ключевые показатели эффективности для процесса снабжения в целом (основные показатели снабжения).

- Ключевые показатели эффективности для планирования закупок.

- Ключевые показатели эффективности для выбора поставщика.

- Ключевые показатели эффективности для ведения договоров с поставщиками.

- Ключевые показатели эффективности для выполнения складских операций.

-Ключевые показатели эффективности для контроля, анализа, улучшения бизнес-процессов.

В компании так же существует проблема невозможности систематизирования и оценивания логистических издержек, так как составляется только финансовый отчёт. В компании логистическому отделу стоит ввести учёт логистических издержек.

В таблице даны основные характеристики отчёта по логистическим издержкам и его сравнение с финансовым отчётом (см. таблицу 10).

Таблица 10 - Сравнение финансовой и логистической отчётности

Характеристика	Отчёт по логистическим издержкам	Финансовый отчёт
Пользователи	Менеджмент компании	Сторонние организации
Цели	Оптимизация материального потока и сопутствующих потоков	Контроль работы компании, предоставление базы для налогообложения
Критерии качества	Соответствие процессам компании, пригодность для измерения эффективности и принятия решения в области логистики	Соответствие нормам, пригодность для аудита
Время	Прошрое, настоящее, будущее	Прошрое, настоящее
Структура	Индивидуально разработанные, подобранные индивидуально для нужд компании	Документы, нормированные законом
Степень подробности	Большая степень подробности	Меньшая степень подробности
Гласность	Информация конфиденциальная	Информация открыта для сторонних организаций

Введение в компании учёта по логистическим издержкам даст возможность компании оценить уровень издержек на всех этапах производства, проанализировать и пересмотреть виды деятельности, вызывающие у компании наибольшие издержки, обеспечить контроль над всеми этапами возникновения затрат, улучшить координацию деятельности компании с поставщиками, потребителями. Так же учёт логистических издержек поможет улучшить использование ресурсов в компании, эффективность управления факторами, влияющими на уровень логистических затрат, и как итог, повысить эффективность компании в целом.

Расходы, связанные с процессом выполнения заказа, при традиционном варианте расчёта издержек по функциям учесть сложно, так как они складываются из издержек, возникающих в разных сферах, таких к примеру, как приём заказа, обработка, заказ материалов, оформление документов, производство, комплектация заказа и многие другие. Кроме того, при традиционном варианте расчёта издержки объединены по основным процессам, что не даёт возможности компании провести детальных анализ различных по происхождению затрат и учесть все принимаемые управленческие решения и их последствия, в результате чего, решения принятые в одном процессе могут привести к последствиям в других, смежных областях.

Таким образом, можно сделать вывод, что составляя в компании отчёт по логистическим издержкам, ПАО «Таллион» необходимо:

- выявлять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции;
- группировать издержки компании вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы;
- формировать информацию о наиболее значимых статьях затрат;
- определять, контролировать и выявлять причины изменения затрат.

5. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРЕДЛОГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Основываясь на проведённом анализе логистической деятельности компании, мы выявили основные две причины неэффективности логистики в компании. Первой проблемой являются большие издержки, связанные с неэффективностью работы поставщиков, обусловленные в первую очередь с отклонением фактической величины доставки груза от договорной и поставками ненадлежащего качества. Второй основной проблемой являются постоянные задержки на большинстве этапов логистического цикла, а так же задержки транспортных компаний в доставке оборудования.

Одной из основных логистических проблем компании являются задержки на большинстве этапов логистического цикла, обусловленные неэффективностью логистики в компании, а так же постоянными задержками поставок. Данную проблему компании мы предлагаем решить с помощью модели «точно в срок» (Just-in-time). Это одна из концепций логистики, которая в настоящее время получила широкое распространение.

Для принятия решения о продлении договора с поставщиком компании стоит ориентироваться на рейтинг поставщика: чем он ниже, тем выгоднее для компании сотрудничество с данным поставщиком.

Компании так же следует ответственно подходить к выбору новых поставщиков. На данный момент в компании выбор новых поставщиков происходит только в случае появления более выгодного предложения и основывается исключительно на цене продукции.

Выбор новых поставщиков следует проводить с помощью аналитического метода. Аналитический метод предполагает выбор поставщиков в использовании формул, которые включают в себя ряд параметров, характеризующих логистических параметров. Данный подход является универсальным при поиске новых поставщиков.

Для выявления параметров оценки поставщиков мы будем использовать метод экспертных оценок. Все показатели мы разделим на три группы: качественные, количественные и релейные, что позволит нам использовать различные подходы при определении и расчёте интегральных показателей для логистических посредников.

Создание логистического отдела в компании сократит среднее квадратическое отклонение на этапе формирования заказа примерно на 35%, за счёт контроля всех сроков отправки и обработки документов. Так же, создание логистического отдела сократит время на закупку оборудования на 30%, так как закупка занимает 10% этапа закупки и

доставки оборудования, то среднее время выполнения на этом этапе сократится на 3,3%.

Введение метода оценки поставщиков и поиска новых сократит задержки поставок на 42%, так как доставка составляет 90% времени этапа закупки и доставки оборудования, то задержки на этом этапе сократятся на 37,8%.

Таким образом, можно сделать вывод, что после введения всех изменений в ПАО «Талион» максимальное время логистического цикла сократится с 37 до 36 недель. А выполнение заказа в срок увеличится с вероятности 88% до 93%.

Так как время выполнения логистического цикла в срок будет нормировано показателем вероятности 93% а не 88% как раньше, то показатель опоздания доставки готовой продукции снизится с 12% до 7%, вследствие этого вероятность опоздания сократится на 44% (см. таблицу 9). Затраты на логистические риски обусловлены на 80% опозданием доставки готовой продукции. Вследствие этого уменьшения показателя опоздания доставки товара на 44% приведёт к снижению затрат компании на логистические риски на $44 \cdot 0,8 = 35\%$ (см. таблицу 10).

Исходя из этого, можно сделать вывод, что меры, предложенные для повышения эффективности логистики в ПАО «Талион», эффективны, и приведут к снижению логистических затрат компании, а так же уменьшению количества поставок, не выполненных в срок.

Далее обобщим и приведём в таблице показатели логистических издержек и качества логистического сервиса за 2017 год, а так же планируемые значения данных показателей после введения в компании изменений.

Таблица 11 - Логистические издержки компании после внедрения изменений

Наименование показателя	2017	Показатель после введения изменений	Процент изменения
Логистические издержки, тыс. руб	21 500	17 931	Уменьшатся на 16,5%
Удельные логистические издержки, тыс. руб.	1 550	1293	Уменьшатся на 16,5%
Затраты на транспортировку	6 450	5 160	Сократятся на 20%

Продолжение Таблицы 11

Складские расходы, тыс. руб.	2 150	2 150	Не изменятся
Административные расходы, тыс. руб.	4 300	5031	Увеличатся на 17%
Затраты, связанные с логистическими рисками, тыс. руб, в том числе:	8 600	5 590	Сократятся на 35%

Таблица 12 - Уровень качества логистического сервиса после внедрения изменений

Наименование показателя	2017	Показатель после введения изменений	Процент изменения
1	2	3	4
Среднее время логистического цикла, дн.	220	216	Уменьшится на 1,8%
Максимально допустимое время логистического цикла, дн.	260	240	Уменьшится на 7,7%
1	2	3	4
Вероятность выполнения логистического цикла в срок, %	88%	93%	Увеличится на 5,7%
Возврат покупателями товаров ненадлежащего качества, %	3	3	Не изменятся
Среднее количество заказов на закупку в год, ед.	480	312	Уменьшится на 35%
Доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, %	1	1	Не изменятся
Доля неправильных поставок по качеству ресурсов, %	1	1	Не изменятся

Продолжение Таблицы 12

Доля неправильных поставок по ассортименту поставленных ресурсов, %	1	1	Не изменятся
Доля поставок, не выполненных в срок, %	12	7	Уменьшатся на 44%

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые изменения помогут ПАО «Талион» сократить общие и удельные логистические издержки компании на 16,5%, сократить максимальное время выполнения логистического цикла на 7,7%, а так же снизить долю поставок, не выполненных в срок на 44%. Показатели которых мы добились достаточно высоки, что говорит об эффективности предлагаемых мер. Предложенные меры повысят эффективность логистической деятельности компании, а так же деятельности компании в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логистическая система – это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой.

Логистическая система состоит из трех основных блоков производственного процесса: снабжения, производства, сбыта.

Рассмотрение логистической деятельности предприятия как системы позволяет развивать способность логистических систем гибко реагировать и учитывать изменения в рыночной и производственной ситуациях. Тем самым можно разработать систему мероприятий, позволяющих повысить эффективность логистической деятельности предприятия, повысив, таким образом конкурентоспособность предприятия в целом. В принципе, логистическая система представляет собой некоторую производственную систему с обратной связью

В настоящее время коммерческие отношения формируются в условиях высокой конкуренции, неопределенности и неустойчивости рыночной среды. Для того чтобы добиться успеха в предпринимательской деятельности, уже недостаточно использовать лишь маркетинговые подходы, требуется применение современных высокоэффективных способов и методов управления потоковыми процессами. Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением в данной области является логистика.

Проблема конкурентоспособности и эффективности предприятий является одной из самых актуальных проблем практически в любых экономических условиях. В данной работе был предложен проект повышения эффективности логистической деятельности компании, что окажет влияние на эффективность компании в целом.

Основная цель данной работы была: в ходе анализа логистической деятельности компании ПАО «Талион» выявить существующие в компании проблемы, связанные с логистикой, а так же предложить ряд мероприятий по повышению эффективности данной деятельности.

Для достижения поставленной цели, в данной работе были проанализированы основные понятия, функции, задачи логистики, модели решения основных проблем, возникающих в логистике, выявлены основные ключевые показатели эффективности логистической деятельности. Далее был проведён анализ компании ПАО «Талион», а так же анализ логистической деятельности данной компании. В ходе анализа были выявлены основные логистические

проблемы компании, это высокий уровень логистических издержек, задержки на этапах логистического цикла, а так же задержки поставщиков доставки сырья и материалов, а так же доставки ресурсов ненадлежащего качества.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, было принято решение, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время имитационную модель «точно в срок».

Применение всех данных методов в ПАО «Талион» дало возможность снизить общие и удельные логистические издержки компании на 16,5%, сократить максимальное время выполнения логистического цикла на 7,7%, а так же снизить долю поставок, не выполненных в срок на 44%. Так как логистические издержки компании исчислялись млн. руб., а задержки поставок повышали затраты на логистические риски, снижение данных показателей на 16,5% очень важно для компании. Уровень данных показателей достаточно высок, что говорит об эффективности предлагаемых мер. Поставленная цель исследования достигнута. Предложенные меры повысят эффективность логистической деятельности компании, а так же деятельности компании в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 51814.1-2004 (ИСО/ТУ 16949:2002) Системы . – М., 2016
2. Агафонова, А.Н. Логистические издержки: понятие, особенности формирования, классификация / А.Н. Агафонова. – Самара: Изд-во Самарск. гос. экон. акад., 2016 - 24 с.
3. Альбеков, А.У. Коммерческая логистика / А.У. Альбеков, О.А. Митько. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 — 416 с.
4. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии / Э.А. Афитов. – Мн.: Выш. шк., 2016. – 285 с.
5. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: Олимп-бизнес, 2015. – 640 с.
6. Гаджинский, А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 2016. – 408с.
7. Герасимов, Б.И. Управление качеством / Б.И. Герасимов, Н.В. Зловина, С.П. Спиридонов. – М.: КНОРУС, 2017. - 272 с.
8. Гришанов, Г.М. Исследование систем управления / Г.М. Гришанов, С.В. Павлов. – Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун.-т., 2017– 128 с.
9. Зеваков, А.М. Логистика производственных и товарных запасов / А.М. Зеваков, В.В. Петров. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2017. - 320с.
10. Канке, А.А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.: ФОРУМ ИНФРА-М, 2017 – 353 с.
11. Клевлин, А.И. Организация гармоничного производства / А.И. Клевлин, Н.К.Моисеева. – М.: Омега-Л, 2017. – 360 с.
12. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер. – СПб.: Питер, 2017 – 316 с.
13. Линдере, М.Р. Управление снабжением и запасами / М.Р. Линдере, Харольд Е. Фирон. – СПб.: Виктория Плюс, 2016. – 768 с.
14. Логистика: учеб. пособие / Б.А. Аникина [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 368 с.
15. Организация производства на предприятии / О.Г. Туровец [и др.]. – Ростов-на-Дону: Издательский центр МарТ, 2016. – 462 с.
16. Организация и планирование машиностроительного производства: учебник для ВУЗов / М.И. Ипатов [и др.]. – М.: МГУ, 2017– 220 с.
17. Сергеев, В.И. Логистические системы мониторинга цепей поставок / В.И. Сергеев, И.В. Сергеев. – М.: ИИФРА-М, 2017. – 172 с.
18. Филоненко, В.Г. Система материально- технического

обеспечения. Маркетинг. Логистика / В.Г. Филоненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 154 с.

19. Абрамова, О.А. Организация логистической деятельности компании / О.А. Абрамова, Д. Медведев // Логинфо. – 2016 – №5-6. – С. 27-29.

20. Алексеева, Е.А. Анализ материального потока как этап процесса формирования логистической стратегии организации закупок / Е.А. Алексеева, А.В. Пахомова // Вестн. Саратов. гос. техн. ун-та. – 2016 – № 4 (16). – С. 91-96.

21. Алексеев, В.Г. Как оценить и повысить эффективность цепочки поставщиков / В.Г. Алексеев // Стандарты и качество. – 2017. – № 10. – С. 106-110.

22. Ахметзянов, А.Г. Управление цепями поставок, партнерство при закупках / А.Г. Ахметзянов // Логинфо. – 2017. – №1. – С. 25-30.

23. Ахметзянов, А.Г. Стратегия работы с поставщиками / А.Г. Ахметзянов // Логинфо. – 2017– №2. – С. 44.

24. Балахонова, И.В. «Точно во время» для России через консигнацию / И.В. Балахонова, С.А. Волочков // Методы менеджмента качества. – 2015 – №2. – С.45.

25. Баумгартен, Х. Задачи планирования и управления цепями поставок / Х. Баумгартен, И. Байер, Х. Штоммель // Логинфо. – 2016– № 11. – С. 51-54.

26. Березин В.В. Анализ качества как возможности для капиталовложений современной фирмы / В.В. Березин // Экономический анализ: теория и практика. – 2017 – № 9. – С. 42-45.

27. Бутрин, А.В. Критерии управления взаимосвязанными потоковыми процессами / А.В. Бутрин // Логистика. – 2017. – №4. – С. 29-32.

28. Быстров, А.С. Концепция преобразований компаний российской автомобильной промышленности / А.С. Быстров, В.А. Лапидус // Методы менеджмента качества. – 2017– №1. – С. 32.

29. Васильчук, А.В. Концепция обеспечения качества закупок в ОА «КАМАЗ» / А.В. Васильчук, Р.Л. Резников // Методы менеджмента качества. – 2017. – №4. – С. 28-34.

30. Воронов, А.А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием / А.А. Воронов, В.Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 4. – С. 98-108.

31. Клепач, А.И. Перспективы развития автомобильной

промышленности России / А.И. Клепач // Логинфо. – 2017. – №12. – С. 8-10.

32. Клот, М. Стратегия будущего и движущие силы перемен в логистике / М. Клот, А. Кюн // Логинфо. – 2017. – № 9. – С. 24-29.

33. Кутин, А.А. Повышение качества продукции на основе создания интегрированных информационных систем управления и организации производства / А.А. Кутин // Вестник машиностроения. – 2016. – №1. – С. 55.

34. Мартынов, В. Эффективные поставки через решение логистической задачи / В. Мартынов, В. Демина // Логинфо. – 2015. – №2. – С. 32.

35. Механизм стимулирования поставщиков за качеством работы, увеличением объема заказа / О.В. Павлов [и др.] // Управление большими системами. – 2016. - №3. – С. 28-46.

36. Механизм управления качеством работы поставщиков на основе бальных оценок / С.С. Кучерявенко [и др.] // Управление большими системами. – 2017. - №5. – С. 96-101.

37. Миронов, А.А. Конструирование системы выявления логистических издержек на предприятии / А.А. Миронов, А.В. Федоров // Вестн. Саратов. гос. техн. ун-та. – 2017. – № 4. – С. 119-124.

38. Моделирование задачи параметрической координации в системе «поставщик заказчик» промышленного комплекса / А.В. Барвинок [и др.] // Вестник Самарского аэрокосмического университета. – 2017. – № 2. – С. 7-12.

39. Носов, А.Н. Анализ процесса поставок в связующем менеджменте / А.Н. Носов // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 7. – С. 14-20.

40. Омельченко, И.Н. Логистическая система основа создания эффективно действующих предприятий / И.Н. Омельченко // Вестник машиностроения. – 2016. – № 6. – С. 81.

41. Омельченко, И.Н. Минимизация общих издержек в логистической цепи на основе управления рисками / И.Н. Омельченко // Вестник машиностроения. – 2016. – №5. – С. 73.

42. Омуты, С.В. Поставщики автопрома / С.В. Омуты // Качество и инновации в автомобилестроении РТ. – 2017. – №1. – С. 40.

43. Охотникова, О.А. На пути к эффективным закупкам / О.А. Охотникова // Логинфо. – 2017. – №12. – С. 34-46.

44. Пашков, В.Н. Автомобильная промышленность России / В.Н. Пашков // Автомобильная промышленность. – 2017. – №3. – С. 5-8.

45. Романов, Ю.А. Показатели контроллинга цепочки поставок / Ю.А. Романов // Логинфо. – 2017. – №1. – С. 50.

46. Семенов, В.М. Эффективность логистических систем / В.М. Семенов // Маркетинг. – 2015. – №2. – С. 107-114.
47. Терешкина, Т.А. Логистический подход у управлению запасами / Т.А. Терешкина // Логистика. – 2016. – №3. – С. 20-23.
48. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – №4. – С. 5-9.
49. Юрченко, А.И. Опыт разработки и внедрения системы менеджмента качества / А.И. Юрченко // Автомобильная промышленность. – 2017. – № 4. – С. 13.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 года

Организация: ПАО «Галион»

ИНН 1659902474

Вид деятельности: Транспортные услуги Организационно-
правовая форма / форма собственности: ООО / частная собственность.
Единица измерения: тыс. руб.

Актив	Код показателя	На начало 2016 г.	На конец 2016 г.
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы, в том числе:	110	31596	79360
объекты интеллектуальной собственности	111	31596	79360
организационные расходы	112	-	-
деловая репутация организации	113	-	-
Основные средства, в том числе:	120	2501993	2390351
здания, сооружения	121	402315	418272
машины, оборудование, транспортные средства	122	2032329	1906768
другие виды основных средств	123	67349	65311
Незавершенное строительство	130	391283	473297
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения, в том числе:	140	1306415	1301179
инвестиции в другие организации	141	1296382	1300556
займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	142	9410	-
прочие финансовые вложения	143	623	623
Отложенные налоговые активы	145	24739	49973

Прочие внеоборотные активы	150	-	-
Итого по разделу I	190	4231287	4294160
II. Оборотные активы			
Запасы, всего, в том числе:	210	727244	763651
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	504967	536184
Животные на выращивании и откорме	212	-	-
Затраты в незавершенном производстве	213	4525	5215
Готовая продукция и товары для перепродажи	214	160542	166149
Товары отгруженные	215	16097	8719
Расходы будущих периодов	216	41113	47384
Прочие запасы и затраты	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	229480	254791
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	1305693	1278978
в том числе: покупатели и заказчики	241	882444	962896
авансы выданные	244	123378	97444
прочие дебиторы	245	299871	218638
Краткосрочные финансовые вложения	250	23869	22153
займы, предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев	251	23114	20714
прочие финансовые вложения	252	755	1439
Денежные средства, в том	260	59402	65460

числе:			
Касса	261	390	365
расчетные счета	262	55100	60622
валютные счета	263	1312	579
прочие денежные средства	264	2600	3894
Прочие оборотные активы	270	957	-
ИТОГО по разделу II	290	2346645	2385033
Баланс	300	6577932	6679193
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	207	207
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-
Добавочный капитал	420	1426600	1411539
Резервный капитал	430	52	52
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	-	-
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	52	52
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	1644506	1794029
ИТОГО по разделу III	490	3071365	3205727
IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты	510	106062	1637518
Отложенные налоговые обязательства	515	126508	140307
Прочие долгосрочные обязательства	520	141355	31999
ИТОГО по разделу IV	590	373925	1809824
V. Краткосрочные обязательства			
Займы и кредиты	610	1761248	168109

Кредиторская задолженность	620	1147156	1325211
в том числе: поставщики и подрядчики	621	1055736	1221351
задолженность перед персоналом организации	622	337	34468
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	3794	9995
задолженность по налогам и сборам	624		
прочие кредиторы	625		
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	138990	107118
Резервы предстоящих расходов	650	85248	63204
Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-
ИТОГО по разделу V	690	3132642	1663642
БАЛАНС	700	6577932	6679193
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910	333975	336988
в том числе по лизингу	911	13910	20276
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	5198	98239
Товары, принятые на комиссию	930	-	-
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	4025	6727
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950	229900	204077

Обеспечения обязательств и платежей выданные	960	5993015	5850820
Износ жилищного фонда	970	-	-
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980	-	-
Нематериальные активы, полученные в пользование	990	-	-
Материалы, принятые в переработку	1000	-	1046
Оборудование, принятое для монтажа	1010	-	-
Бланки строгой отчетности	1020	-	-
Основные средства в аренде	1030	-	-
в том числе переданные в сублизинг	1030	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года

Организация: ПАО «Талион»

ИНН 1659902474

Вид деятельности: Транспортные услуги

Организационно-правовая форма / форма собственности: ООО

/ частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

	Код показат еля	На начал о 2017 г.	На конец 2017 г.
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	110	79360	76186
Основные средства	120	23903 51	23383 05
Незавершенное строительство	130	47329 7	86354 9
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	13011 79	13004 55
Отложенные налоговые активы	145	49973	59233
Прочие внеоборотные активы	150	-	8068
Итого по разделу I	190	42941 60	46457 96
II. Оборотные активы			
Запасы, всего, в том числе:	210	76365 1	53352 5
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	53618 4	46459 1
Животные на выращивании и откорме	212	-	-
Затраты в незавершенном производстве	213	5215	6045
Готовая продукция и товары для перепродажи	214	16614 9	7575
Товары отгруженные	215	8719	-

Расходы будущих периодов	216	47384	55314
Прочие запасы и затраты	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	25479 1	71844
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	0	4349
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	12789 78	14406 50
в том числе: покупатели и заказчики	241	96289 6	96013 5
Краткосрочные финансовые вложения	250	22153	11200
Денежные средства	260	65460	6893
Прочие оборотные активы	270	-	627
ИТОГО по разделу II	290	23850 33	20690 88
Баланс	300	66791 93	67148 84
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	207	207
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-
Добавочный капитал	420	14115 39	13954 00
Резервный капитал	430	52	52
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	-	-
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	52	52
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	17940 29	26273 12
ИТОГО по разделу III	490	32057 27	40229 71

IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты	510	16375 18	86432 7
Отложенные налоговые обязательства	515	14030 7	15386 6
Прочие долгосрочные обязательства	520	31999	8192
ИТОГО по разделу IV	590	18098 24	10263 85
V. Краткосрочные обязательства			
Займы и кредиты	610	16810 9	70606 3
Кредиторская задолженность	620	13252 11	82102 1
в том числе: поставщики и подрядчики	621	12213 51	73592 0
задолженность перед персоналом организации	622	34468	32109
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	9995	4414
задолженность по налогам и сборам	624	-	29306
прочие кредиторы	625	-	19272
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	10711 8	89790
Резервы предстоящих расходов	650	63204	48654
Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-
ИТОГО по разделу V	690	16636 42	16655 28
БАЛАНС	700	66791 93	67148 84
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910	33698 8	31449 9
в том числе по лизингу	911	20276	4666

Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	98239	55317
Товары, принятые на комиссию	930	-	-
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	6727	7574
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950	20407 7	13021 7
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960	58508 20	55035 59
Износ жилищного фонда	970	-	-
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980	-	-
Нематериальные активы, полученные в пользование	990	-	-
Материалы, принятые в переработку	1000	1046	3557
Оборудование, принятое для монтажа	1010	-	-
Бланки строгой отчетности	1020	-	97
Основные средства в аренде	1030	-	3706
в том числе переданные в сублизинг	1030	-	3706

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 года

Организация: ПАО «Талион»

ИНН 1659902474

Вид деятельности: Транспортные услуги

Организационно-правовая форма/форма собственности: ООО / частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Актив	Код показат еля	На начал о 2015 г.	На конец 2015 г.
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	110	76186	72131
Основные средства	120	23383 05	844572 2
Незавершенное строительство	130	86354 9	270557 8
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	13004 55	198386 8
Отложенные налоговые активы	145	59233	268617
Прочие внеоборотные активы	150	8068	-
Итого по разделу I	190	46457 96	134759 16
II. Оборотные активы			
Запасы, всего, в том числе:	210	53352 5	297431 4
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	46459 1	253712 4
Животные на выращивании и откорме	212	-	-
Затраты в незавершенном производстве	213	6045	272712
Готовая продукция и товары для перепродажи	214	7575	92752
Товары отгруженные	215	-	-

Расходы будущих периодов	216	55314	71726
Прочие запасы и затраты	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	71844	133626
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	4349	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	14406 50	438391 6
в том числе: покупатели и заказчики	241	96013 5	222221 1
Краткосрочные финансовые вложения	250	11200	71026
Денежные средства	260	6893	64933
Прочие оборотные активы	270	627	5714
ИТОГО по разделу II	290	20690 88	763352 9
Баланс	300	67148 84	211094 45
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	207	390
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	25139
Добавочный капитал	420	13954 00	262313 2
Резервный капитал	430	52	52
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	-	-
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	52	52
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	26273 12	912890 7
ИТОГО по разделу III	490	40229 71	117273 42

IV. Долгосрчные обязательства			
Займы и кредиты	510	86432 7	367425 7
Отложенные налоговые обязательства	515	15386 6	402739
Прочие долгосрчные обязательства	520	8192	125925
ИТОГО по разделу IV	590	10263 85	420292 1
V. Краткосрчные обязательства			
Займы и кредиты	610	70606 3	149973 7
Кредиторская задолженность	620	82102 1	344288 6
в том числе: поставщики и подрядчики	621	73592 0	314822 3
задолженность перед персоналом организации	622	32109	96006
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	4414	13049
задолженность по налогам и сборам	624	29306	105687
прочие кредиторы	625	19272	79921
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	89790	104930
Резервы предстоящих расходов	650	48654	131629
Прочие краткосрчные обязательства	660	-	-
ИТОГО по разделу V	690	16655 28	517918 2
БАЛАНС	700	67148 84	211094 45
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные основные средства	910	31449 9	760668
в том числе по лизингу	911	4666	2536

Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	55317	23868
Товары, принятые на комиссию	930	-	-
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	7574	26385
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950	13021 7	420081
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960	55035 59	574901 0
Износ жилищного фонда	970	-	-
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980	-	641
Нематериальные активы, полученные в пользование	990	-	700
Материалы, принятые в переработку	1000	3557	95232
Оборудование, принятое для монтажа	1010	-	-
Бланки строгой отчетности	1020	97	97
Основные средства в аренде	1030	3706	956
в том числе переданные в сублизинг	1030	3706	956

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о прибылях и убытках за 2015-2017 гг.

Организация: ПАО «Талион» ИНН 1659902474

Вид деятельности: Транспортные услуги

Организационно-правовая форма/форма собственности: ООО / частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Показатель		К од	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.
Наименование					
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных платежей)		01 0	16208 085	142222 50	268968 92
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг		02 0	- 13157 225	(11052 954)	(23218 049)
Валовая прибыль		02 9	30508 60	316929 6	367884 3
Коммерческие расходы		03 0	- 19547 59	(12088 33)	(72989 3)
Управленческие расходы		04 0	- 59985 7	(57000 4)	(13975 84)
Прибыль (убыток) от продаж		05 0	49624 4	139045 9	155136 6
Прочие доходы и расходы					
Проценты к получению		06 0	16832	2352	53261
Проценты к уплате		07 0	- 16591 1	(16506 3)	(32843 2)
Доходы от участия в других организациях		08 0	-	-	57

Прочие доходы	09 0	11313 6	(18199 0)	598483
Прочие расходы	10 0	- 25727 7	(30707 2)	(89678 2)
Прибыль (убыток) до налогообложения	14 0	14975 4	110266 6	977953
Отложенные налоговые активы	14 1	12068	9260	47561
Отложенные налоговые обязательства	14 2	-40310	(13559)	(7159)
Текущий налог на прибыль	15 0	-62951	(27539 2)	(20490 1)
Текущий налог на прибыль (прошлые отчетные периоды)	15 0	-	54	(4671)
Иные аналогичные платежи (налоговые санкции)	15 1	-679	(4503)	(2908)
Прочие прибыли (убытки)	15 2	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	19 0	75105	818526	805875
СПРАВОЧНО				
Постоянные налоговые обязательства (активы)	20 0	35761	15051	(70211)
Базовая прибыль (убыток) на акцию	20 1	3,76	4	3,89
разводненная прибыль (убыток) на акцию	20 2	3,97	4	4

