

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК: 658.286:164

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Попов Александр Григорьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Хаперская Алена Васильевна	-		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н., доцент		

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₁	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
Р₂	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
Р₃	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности
Р₄	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне
Р₅	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₆	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе
Р₇	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности
Р₈	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
Р₉	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
Р₁₀	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием
Р₁₁	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
Р₁₂	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
Р₁₃	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия
Р₁₄	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития
Р₁₅	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
Р₁₆	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
Р₁₇	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Юдахина О.Б.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А3Б1	Попову Александру Григорьевичу

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018 г. №2478/с
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятие ООО «Интерсок»; 2. Организация рационального процесса движения товаров и услуг; 3. Основные партнеры компании (ООО «Darvoza Savdo» ТМ Makro, ООО «Angelesey Food» ТМ Korzinka.uz 4. Основные конкуренты компании (ООО «Greenworld», ООО «Dena», ООО «Agromir» и т.д.); 5. Краткая характеристика компании «Интерсок» (организационно-правовая форма, организационная структура компании и т.д.); 6. Анализ положения на рынке компании «Интерсок»; 7. Пути улучшения организации транспортной логистики компании
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений</i></p>	<p>Рассмотрение теоретических основ транспортной логистики. Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.</p>

<p>мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 - Компоненты логистической деятельности Рисунок 2 – Области логистики Рисунок 3 - Структура и содержание процесса управления цепями поставок Рисунок 4 - Анализ влияния на конкурентные преимущества организации Рисунок 5 - Задачи транспортной логистики Рисунок 6 - Факторы определения выбора вида транспорта Рисунок 7 - Интерфейс ERP Монолит Рисунок 8 - Гипотеза о развитии Компании Рисунок 9 - Организационная структура предприятия ООО «INTERSOK» Рисунок 10 – Повышение эффективности работы HR ООО «INTERSOK» Рисунок 11 – Схема использования КПД в контроллинговом цикле Рисунок 12 - Технологический процесс производства Рисунок 13 - Отчет по прибылям и убыткам компании за 2016-2017 гг.</p>

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Феденкова А.С.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>12.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Старший преподаватель ОСГН ШБИП</p>	<p>Хаперская Алена Васильевна</p>	<p>-</p>		<p>12.01.2018г.</p>

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>Д-3АЗБ1</p>	<p>Попов Александр Григорьевич</p>		<p>12.01.2018г.</p>

Реферат

Выпускная квалификационная работа 76 с., 18 рис., 11 табл., 34 источников.

Ключевые слова: транспортная логистика, цепочка поставок, оптимизация, калькуляция себестоимости, технологический процесс, конкуренция, маркетинг.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Интерсок».

Цель работы - анализ организации транспортной логистики предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию методологических, организационных и технических аспектов формирования транспортной логистики, на основе проведенного в исследовании анализе.

В процессе исследования проводились анализы технологического процесса производства, маркетинговые исследования внутренней и внешней среды компании, а также анализ экономических показателей деятельности.

В результате исследования были выявлены механизмы оптимизации процессов транспортной логистики компании.

Степень внедрения: по результатам проведенного исследования планируется применить полученные результаты на рассматриваемом предприятии.

Область применения: бизнес процессы, связанные с транспортной логистикой. Экономическая эффективность/значимость работы заключается в уменьшении себестоимости продукции в долгосрочной перспективе.

В будущем планируется распространить полученные результаты на дочерние предприятия.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	7
1 Теоретические основы транспортной логистики.....	10
1. 1 Понятие транспортной логистики и ее структура	10
1. 2 Задачи транспортной логистики и виды транспорта.....	17
1. 3 Логистические системы и концепция JUST-IN-TIME	19
1. 4 Виды транспорта и их различия	21
1. 5 Инновационные решения в сфере управления транспортной логистикой... ..	23
2 Анализ организации транспортной логистики ООО «Интерсокс»	27
2. 1 Характеристика деятельности организации	27
2. 2 Технологический процесс производства	34
2. 3 Основные экономические показатели	36
2. 4 Маркетинговая стратегия и положение на рынке	38
3 Основные направления улучшения транспортной логистики	44
3. 1 Пути улучшения организации транспортной логистики компании	44
3. 2 Оценка эффективности предлагаемых мер улучшения организации транспортной логистики компании	48
4 Социальная ответственность	56
4. 1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	56
4. 2 Анализ факторов внешней социальной ответственности	64
4. 3 Определение стейкхолдеров предприятия	67
4. 4 Определение затрат на программы социальной ответственности	68
4. 5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	70
Заключение	72
Список использованных источников	74

Введение

Основополагающей отраслью, выступающей в качестве базиса всех экономических процессов, является транспорт и логистика на макро и микро уровнях. Именно обоснованный выбор транспортной стратегии предприятия оказывает значительное влияние на улучшение экономических показателей, в том числе оборачиваемость капитала и эффективное использование ресурсов.

На данном этапе логистическая составляющая представляет собой один из важнейших инструментов управления компанией, при грамотном составлении которой фирма может кардинально изменить в лучшую сторону ключевые показатели финансовой деятельности и ценовую политику.

Необходимо подчеркнуть, что значение логистики в некоторой степени недооценивается рядом предприятий, в которых к ее разработке относятся на достаточно формальном уровне, без учета последствий применения тех или иных элементов и условий цепочки поставок.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно транспортная логистика выступает основой при формировании основополагающих показателей всей деятельности предприятия, которые формируют себестоимость продукции, а также при анализе финансовых результатов и эффективности работы организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Интерсок». Субъект исследования представлен принципами формирования транспортной логистики предприятия.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций совершенствования процессов транспортной логистики ООО «Интерсок» и их экономическая оценка. В процессе написания работы **теоретической и методологической базой** послужили научные работы зарубежных ученых в области стратегического менеджмента. В работе были использованы методы анализа, синтеза, дедукции, графические методы. В качестве моделей исследования использовались стратегическая модель

SWOT, для моделирования которой использовалась программа Microsoft Excel.

Целью данной работы является анализ организации транспортной логистики предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию методологических, организационных и технических аспектов формирования транспортной логистики, на основе проведенного в исследовании анализе.

В связи с чем, указанная цель может быть достигнута в ходе решения следующих задач:

- рассмотрение теоретических основ транспортной логистики на предприятии;
- изучение нормативно-правовых актов, регулирующих транспортную логистику в Республике Узбекистан;
- исследование производственных и организационных условий работы ООО «Интерсок» и анализ основных экономических показателей деятельности;
- изучение социальной политики ООО «Интерсок»;
- разработка рекомендаций совершенствования процессов транспортной логистики ООО «Интерсок».

Методической и методологической основой для написания выпускной квалификационной работы послужили законы Республики Узбекистан, указы президента Республики Узбекистан, постановления Правительства Республики Узбекистан, приказы, инструкции, указания министерств и ведомств Республики Узбекистан, труды российских и зарубежных ученых-экономистов, публикации периодических изданий по исследуемым проблемам.

Теоретическая база работы. Для написания выпускной квалификационной работы были использованы труды иностранных ученых и ученых Узбекистана: Аникин Б.А., Гаджинский А.М., Еремеева Л.Э., Жигалова В.Н., Ивуть Р.Б., Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А., Маргунова В.И., Мельников В.П., Неруш Ю.М., Павлюченко И.В. и другие.

Задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, отражают логическую структуру, включающую изучение теоретического аспекта исследований проблемы и действующей практики организации «Интерсок».

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения. Работа содержит рисунки и таблицы.

В первом разделе рассмотрены актуальные теоретические аспекты формирования, назначения и регулирования транспортной логистики. Во втором разделе дается анализ организации транспортной логистики ООО «Интерсок». В третьем разделе произведен анализ подходов совершенствования организации транспортной логистики. В четвертом разделе работы рассмотрены аспекты корпоративной социальной ответственности.

1 Теоретические основы транспортной логистики

1.1 Понятие транспортной логистики

Транспорт и логистика является одной из ключевых отраслей любого предприятия, важнейшим фактором эффективного развития и расширения. В сегодняшнем мире бюджетных ограничений организация должна уметь отслеживать свои расходы и определять возможности для экономии, в то же время, действуя на ее нынешнем уровне, несмотря на меньший бюджет. Логистика на уровне предприятия облегчает эту возможность.

Чтобы повысить организационную эффективность предприятия, необходимо разработать механизмы стратегического планирования и анализа показателей. Эта поддержка крайне важна для того, чтобы организации действовали эффективно в быстро меняющейся среде.

Существуют различия в понятиях логистика и транспортировка. Логистика требует планирования, транспорт - это всего лишь режим выполнения планирования, при доставке грузов из пункта А в пункт Б. Очевидно, что это не одно и то же, но транспортировка - это просто часть логистики. Когда дело доходит до логистики, руководители логистики должны принимать дальнейшие решения, выходящие за рамки способа транспортировки, в том числе:

- Упаковка
- Страхование
- Место хранения
- Правила ввоза и вывоза
- Требования к возмещению ущерба
- Работа и сотрудничество с другими предприятиями в цепочке поставок

На данный момент сфера логистики очень быстро развивается. К примеру, сейчас аутсорсинговые компании логистики для поставщика могут не только предлагать программное обеспечение, например, систему

управления транспортом, но и интегрированные услуги для бухгалтерского учета, претензий и создания пользовательских входящих грузовых программ. Вместо того, чтобы сосредоточиться на всех деталях и сложности управления транспортными и логистическими процессами, система управления транспортом позволяет сотруднику логистики действительно сосредоточиться на результатах и стратегии для дальнейшей оптимизации [4, с. 15].

Цель логистической деятельности считается достигнутой при выполнении шести условий, отображенных на рисунке ниже.



Рисунок 1 - Компоненты логистической деятельности

В истории есть много примеров, в которых логистика и транспорт становились основными составляющими успеха государства. Так, развитие мореплавания дало возможность открыть новые части света, а также найти

наиболее короткие маршруты перевозки товаров и людей. К примеру, Британская империя за счет превосходства в судоходном транспорте смогла расширить свои колониальные территории, достигающие размера в 107 раз больше самой территории Англии того времени. Также можно привести пример, когда государства, на территории которых находились основные торговые пути становились наиболее процветающие за счет развития логистических связей с другими странами, с которыми велась активная торговля.

В Средние века крупными центрами являлись именно портовые города, как Антверпен, Гамбург, Ливерпуль, которые связывали логистические системы, тем самым развивая торговлю по всей Европе и Азии.

Сейчас же с развитием воздушного, железнодорожного и авто транспорта логистическим центром может являться любой город, который оснащен международным аэропортом, железнодорожным сообщением или инфраструктурной сетью автомобильных дорог с повышенной прочностью.

В эпоху глобализации экономики усиливается конкуренция, и компании стремятся сократить расходы и сосредоточиться на основных компетенциях. Логистическая промышленность начала трансформироваться от традиционной транспортной отрасли, и это продолжается быстрыми темпами. Все процессы планирования, внедрения и контроля эффективного потока и хранения сырья, инвентаря в процессе, готовой продукции и связанной с ними информации от пункта происхождения до точки потребления должны соответствовать требованиям заказчика.

Сейчас сложно представить компанию, в которой бы не применяли программное обеспечение для оптимизации транспортных расходов, создания рациональных маршрутов транспортировки. Данные приложения обычно интегрированы с программным обеспечением департамента закупок.

Помимо этого, все остальные отделы должны быть вовлечены в процесс транспортировки сырья и доставки продукции для обеспечения максимальной эффективности деятельности компании.

Логистика, ранее рассматриваемая как классическая функция, которая предполагает состязательные отношения между поставщиками, клиентами и поставщиками транспорта, становится ключевым источником конкурентных преимуществ. По словам ученых, логистика можно рассматривать как эволюцию через четыре различных области: управление складами и транспортом, общее управление затратами, комплексное управление логистикой и управление поставками.



Рисунок 2 – Области логистики

Логистическая промышленность началась с простого предоставления тактических перевозок и услуг складов до более централизованных логистических функций, предназначенных для контроля затрат и обслуживания клиентов.

С целью повышения эффективности были разработаны информационные технологии для поддержки логистики в течение многих лет. Основной технологией улучшения информационного потока стало появление электронного обмена данными (ЭОД).

Он предлагает значительно улучшенные информационные потоки и важный аспект в ведущих организациях в борьбе за сокращение времени транспортировки. Сегодня информационный поток, как было упомянуто, является основой логистической системы. Оптимизация потока информации для повышения эффективности всей логистической системы является одной из самых важных областей, в которой поставщики логистики конкурируют друг с другом [15, с. 2].

В бизнес модели цепочки поставок включены такие аспекты, как оптимизация сети и долгосрочная непрерывная аналитика, требования к запасам, оптимизация производства [32, с. 18].

Помимо этого, так как логистика является отраслью знаний об управлении транспортными потоками, ее организация должна основываться как на фундаментальных принципах теории управления, так и на своих специфичных принципах, которые углубляют процессные процедуры логистики [19, с. 13].

Ключом к успеху в любом бизнесе является то, насколько хорошо предприниматель использует свои ресурсы, использует их эффективность и максимальную производительность. Эффективное управление цепочкой поставок является важным фактором в любом бизнесе, поскольку оно напрямую связано со стоимостью произведенного продукта.

Процесс SCM (Supply chain management) состоит из этапов: планирование, закупки, производство, доставка, возврат. Эффективность при управлении цепями поставок подразумевает осуществление всех операций с минимальными издержками на каждом этапе, как это показано на нижеследующем рисунке.

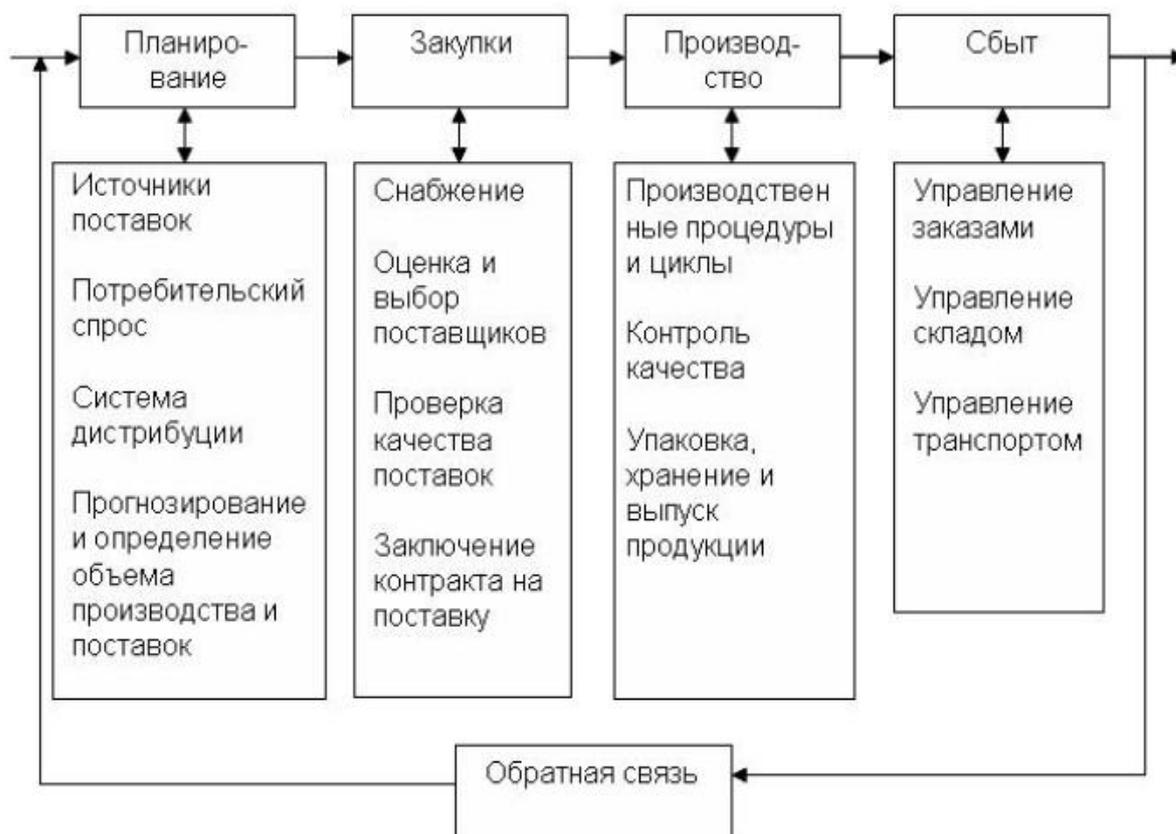


Рисунок 3 - Структура и содержание процесса управления цепями поставок

И стоит отметить, что все ключевые объекты цепочки поставок оказывают влияние на дальнейшее планирование для достижения максимальной эффективности.

Неспособность определить потенциальный риск и создать методологии смягчения для тех опасностей, которые имеют высокую вероятность возникновения, могут рисковать конъюнктурой и выгодой для бизнеса.

Управление логистикой является частью управления цепочками поставок, которое планирует, реализует и контролирует потоки и хранение товаров [18, с.17]. Логистика существует для удовлетворения потребностей клиентов путем совершения соответствующих производственных и маркетинговых операций. Основным обязательством логистики является

географическое расположение сырья или материалов, незавершенного производства и запасов с наименьшими возможными расходами.

Создание логистической ценности является дорогостоящим. Логистика представляет собой одну из самых высоких затрат на ведение бизнеса. К примеру, обычно расходы на транспортировку составляют от 5% до 35% себестоимости в зависимости от типа бизнеса. Таким образом, логистика, остается одна из самых дорогих частей себестоимости [13, с.14].

Запасы должны поддерживать на определенном уровне для удовлетворения потребностей спроса и временем поставки, так как целью управления являются решения, касающиеся предоставления бесперебойного производства, продажи и обслуживание клиентов по минимальной цене.

В текущей непростой конкуренции в потребительских товарах производители стремятся к тому, чтобы заполучить конечных клиентов, прежде чем они повернут головы к соперникам. Розничная торговля является важной частью экономической деятельности как развитых, так и развивающихся экономик, с оптовой и розничной торговлей с добавленной стоимостью. И именно конкурентные преимущества являются определяющим фактором в успехе предприятия.

Конкурентные преимущества - это совокупность компетенций, которые привлекают больше клиентов, чем другие участники рынка. Стоит отметить, что эффективная цепочка поставок открывает возможности для создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Далее показан анализ влияния на конкурентные преимущества.

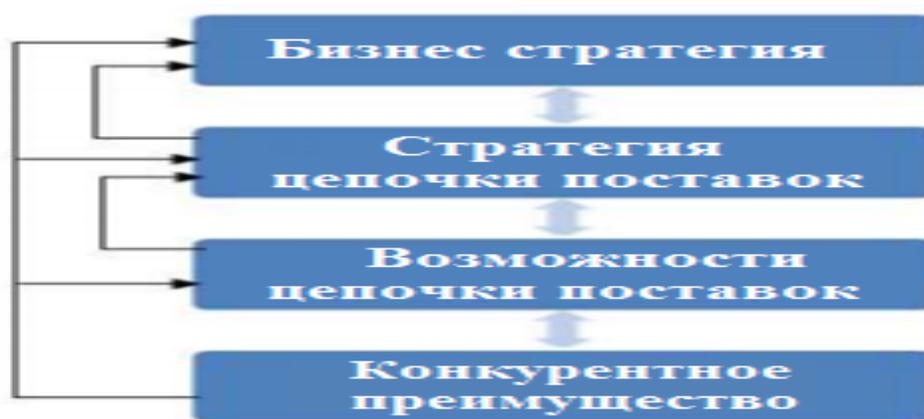


Рисунок 4 - Анализ влияния на конкурентные преимущества

Поскольку фирмы играют вместе в цепочке поставок, чтобы достичь конкурентного преимущества и получить заказ, всем участникам цепочки необходимо синхронизировать свои действия в направлении конечных потребителей. В частности, согласно рисунку 1 на конкурентные преимущества оказывают влияние такие факторы, как альтернативы цепочки поставок, стратегия цепочки поставок и основная бизнес стратегия организации.

Также стоит рассмотреть само понятие цепочка поставок. Совет по управлению цепочками поставок (CSCMP) определяет цепочку поставок) как «планирование и управление всеми видами деятельности, связанными с поиском и закупки, конверсии и всех видов деятельности по управлению логистикой» [24]. Понятие также включает в себя координацию и сотрудничество с партнерами по каналам, которые помогают интегрировать предложение и управлять спросом внутри и между компаниями.

1. 2 Задачи транспортной логистики и виды транспорта

Задачи транспортной логистики включают в себя такие аспект, как выбор метода и средства транспортировки для удовлетворения всех целей

логистической деятельности, в частности какой груз в каком количестве, какого качества, и в какое время необходимо доставить товар или сырьепри этом затратить минимальный уровень ресурсов [3, с.20]. Расширенное рассмотрение задач представлено на следующем рисунке.

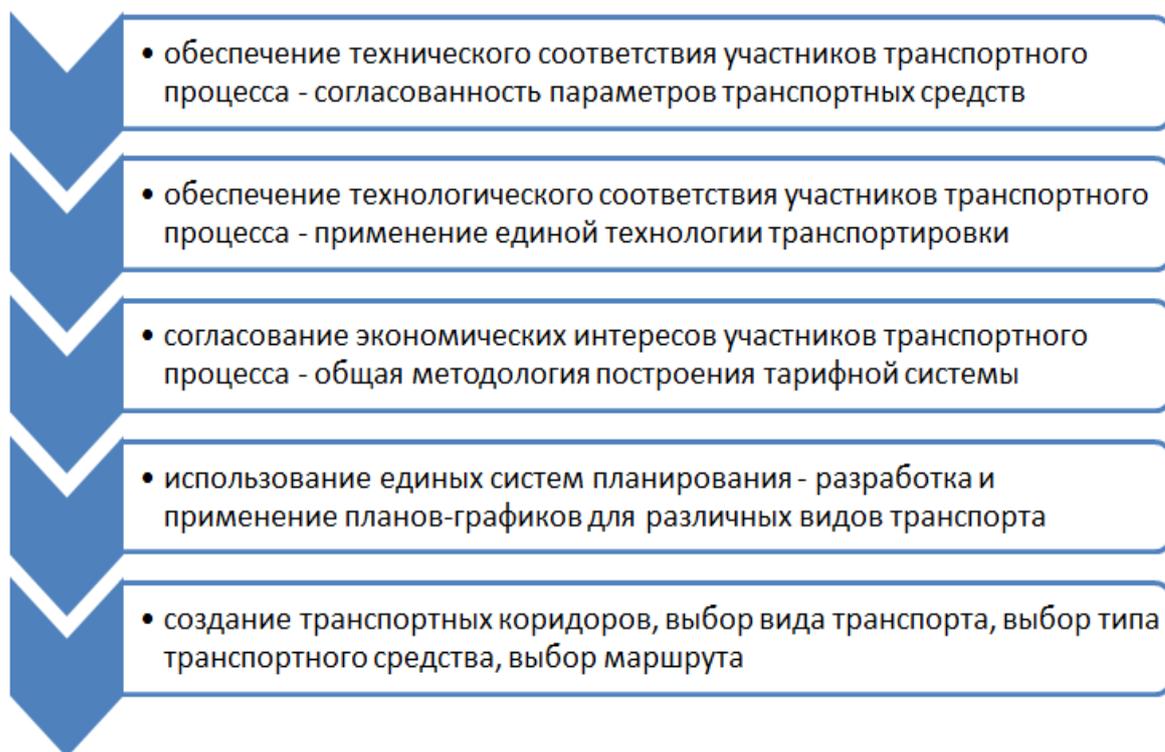


Рисунок 5 - Задачи транспортной логистики

Транспорт несет ответственность за физическое перемещение материалов между точками в цепочке поставок. Это основа всей логистики. Поскольку транспорт также требует времени, он может иметь прямое воздействие на полезность во времени, и поэтому крайне важно понять роль транспорта. Существует несколько типов транспортных систем, каждая из которых касается выбора наиболее экономичного режима транспортировки, например, морской, железнодорожный, автомобильный и воздушный.

В рамках компаний среднего размера и организаций из списка Fortune 500 логистика стремится к постоянному совершенствованию, передовым системам, процессам и аналитическому интеллектуальному капиталу для поддержки быстрого потока кросс-функциональной информации, товаров и

материалов через глобальную цепочку поставок. Руководители занимаются разработкой смешанных внутренних / внешних решений для увеличения масштаба, повышения культуры компании и достижения более высокого уровня эффективности бизнеса.

Жесткая конкурентная борьба в международном бизнесе в условиях изменчивости и непредсказуемости внешней среды предопределяет возрастание значения транспортной логистики перед компаниями, стремящихся выработать долгосрочную стратегию для обеспечения конкурентного преимущества на рынке.

1.3 Логистические системы и концепция JUST-IN-TIME

Логистические системы теоретически состоят из двух частей: информационного потока и потока физического материала. Информационный поток включает в себя производственный план, требования к материалам, графики поставок и т. д. Таким образом, провайдеры логистики могут предоставлять быстрый ответ на запросы в соответствии с требованиями заказчика. Логистика - это кросс-функциональный объект, который пересекает функциональные границы организации в фокусе цепочки поставок. Это подразумевает сложности синхронизации перемещения материалов и информации между бизнес-процессами.

В прошлом возможности компании заключались в том, чтобы конкурировать с физическим продуктом и функциональностью продукта. В предложении от компании сегодня всегда есть продукт и услуга и сочетание этих двух будет отличаться в зависимости от бизнеса. Физический продукт не так важен, как услуги, которые окружают продукт и усилия логистического обслуживания необходимы, чтобы конкурировать и удовлетворять клиента [16, с.17].

Многие ученые отмечают, что информация не является процессом, а ключевым фактором интеграции цепочки поставок. Логистика - это большая концепция, которая касается управления материальных и информационных потоков по цепочке поставок [26, с.12].

Используя новые технологии и сложные инструменты бизнес-аналитики, передовые компании трансформируют свои цепочки поставок. Переход от простого управления транспортными потоками на основе прогнозирования, стратегического планирования, основанного на аналитике, ускорился с новым акцентом на проектирование цепочек поставок, консалтинг и решения для крупных проектов.

Концепция системы JUST-IN-TIME

Одной из самых известных и распространенных концепций транспортной логистики является концепция «точно в срок» (just-in-time, JIT) [1, с.38]. Использование системы «JIT» позволяет доставить материальные ресурсы или готовую продукцию в определенную точку логистической цепи (канала) именно в тот момент, когда в них есть потребность (не раньше и не позже), что исключает излишние запасы, как на производстве, так и в дистрибуции. Многие современные логистические системы, использующие данную систему, ориентированы на короткие составляющие логистических циклов, что требует быстрой реакции звеньев логистической системы на изменения спроса и, соответственно, производственной программы [8, с.23].

Существенным фактором в применении концепции «точно в срок» играет спрос, определяющий дальнейшее движение сырья, материалов (компонентов), полуфабрикатов и готовой продукции. Короткие составляющие логистических циклов в системах, применяющих данный подход, способствуют концентрации основных поставщиков материальных ресурсов вблизи главной организации, осуществляющей процесс производства или сборки готовой продукции. Фирма старается выбрать небольшое число поставщиков, отличающихся высокой степенью

надежности поставок, так как для предприятия, работающего по технологии «JIT» любой сбой в поставках может нарушить производственное расписание.

Таким образом, с интернационализацией производства возникла потребность в повышении эффективности концепций логистических систем для удовлетворения спроса и достижения конкурентных преимуществ.

1. 4 Виды транспорта и их различия

Различают несколько видов транспорта. Анализ видов представлен в следующей таблице.

Таблица 1 - Виды транспорта и их различия

Вид транспорта	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Железнодорожный	Высокая пропускная способность Низкие тарифы	Ограниченное кол-во перевозок Отсутствие инфраструктуры в местности или определенном регионе Невысокая сохранность груза Низкая надежность соблюдения графика поставок груза Средняя скорость доставки
Морской	- Возможность межконтинентальных перевозок	- Зависимость от географических и климатических условий - Самая низкая стоимость перевозки
Речной	- Низкая себестоимость - Низкая капиталоемкость	- Зависимость от неравномерности глубин - Недостаточная надежность - Узкий масштаб перевозки
Автомобильный	- Гибкость, динамичность - Доступность - Возможность использования разных маршрутов	- Зависимость от погодных условий - Высокая себестоимость перевозок - Средняя надежность соблюдения графика поставок груза - Высокая частота отправления

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Воздушный	- Максимальная скорость	- Высокая себестоимость перевозок - Высокая энергоёмкость - Самая высокая скорость доставки
Трубопроводный	- Высокая пропускная способность - Низкая себестоимость	- Ограниченность видов продукции для перевозки - Невозможность перевозки габаритного груза

Смешанный опыт между грузоотправителями и провайдерами может предоставить экспоненциальные результаты с индивидуальными интегрированными решениями на внутреннем транспорте, международной доставке и складировании. Конечный партнер по логистике обеспечивает и основывается на базовых решениях, которые хотят получить грузоотправители:

- Сокращение расходов, связанных с логистикой и другие технологии для автоматизации
- Формирование ключевых показателей эффективности транспортировки
- Глобальный контроль цепочки поставок

Исследования, проведенные Центром углубленного изучения закупок в 2001 году, показали, что наиболее важным фактором при определении выбора вида транспорта является необходимый срок поставки товара (37%), согласно нижеприведённой диаграмме.



Рисунок 6 - Факторы определения выбора вида транспорта

Таким образом, каждый вид транспорта обладает определенными преимуществами и ограничениями. Каждый вид зависит от инфраструктуры, требованиям перевозки, габаритам и необходимой скоростью доставки.

1.5 Инновационные решения в сфере управления транспортной логистикой

Инновационные подходы и решения, основанные на применении организационных преобразований, а также внедрении современных продуктов информационно-коммуникационных технологий, являются фактором успеха и сохранения позиций на конкурентном рынке.

Хотелось бы отметить, что из-за растущей конкуренции, и введении дополнительных требований предприятия вынуждены оптимизировать административно-хозяйственные расходы, усилить процесс контроля персонала, а помимо организационных изменений, применение продуктов

информационно-коммуникационных технологий является конкурентным преимуществом, которое позволяет справляться с растущим объемом производства товаров или услуг, а также развиваться и расширять предприятие. Поэтому инновационные подходы и организационные изменения являются важным элементом процесса транспортной логистики [14, с.25].

Помимо организационных изменений применение продуктов информационно-коммуникационных технологий также является конкурентным преимуществом организации, которое позволяет не только справляться с быстро растущим рынком и объемом производства товаров или услуг, а также оптимизировать административно-хозяйственные расходы, усилить процесс контроля производства и персонала, а также сделать процесс управления в организации наиболее транспарентным [29, с.39].

Одним из таких инновационных продуктов является ERP (*англ. Enterprise Resource Planning System*) – интегрированное программное обеспечение для управления внутренними и внешними ресурсами компании, которое создает единое информационное поле [23, с.31].

Внедрение системы планирования ресурсов предприятия ERP усиливает поток информации для внутренних менеджеров и внешних заинтересованных сторон и улучшает корпоративное управление компании. ERP помогает не только создать полную, точную и своевременную систему информационного потока, но и производить более стандартную информацию для внутренних и внешних заинтересованных сторон, что делает уровни управления и заинтересованных сторон более прозрачным. В то же время, внедрение ERP предоставляет точную и своевременную гарантию информации. Хотя, не все компании одинаково готовы или заинтересованы в реализации ERP.

Так, одним из инновационных продуктом в этой сфере является программа ERP Монолит. Она обеспечивает решение ряда взаимосвязанных транспортно-логистических и учетных задач [24]:

- контролирует накопление затрат на содержание автопарка
- анализирует затраты аутсорсинговой транспортной компании
- планирует бюджет затрат на транспорт
- оптимизирует работы подвижного состава (выбор поставщика транспортных услуг, выбор оптимального маршрута, диспетчеризация загрузки).



Рисунок 7 - Интерфейс ERP Монолит

На рисунке изображен интерфейс программного обеспечения ERP Монолит, который упрощает работу оператора в целях предоставления оперативной информации для принятия решений при выборе транспортных средств. В данном программном обеспечении ответственное лицо имеет возможность провести анализ фактического уровня затрат на собственный и привлеченный автотранспорт.

Выводы

Таким образом, под транспортной логистикой в первую очередь понимается возможность выбора того вида транспорта, который удовлетворяет с точки зрения реализации критериев предпочтения. Поэтому главная задача перевозчика в рамках транспортной логистики - это формирование конкурентоспособных транспортных составляющих логистических систем экономических субъектов рынка (грузовладельцев), позволяющих удовлетворять их потребности не только с точки зрения возможности перемещения продукции, но и при обязательном выполнении требований, предъявляемых к качеству перевозки. В первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты формирования, назначения и регулирования транспортной логистики.

Создание логистической ценности является дорогостоящим. Логистика представляет собой одну из самых высоких затрат на ведение бизнеса. К примеру, обычно расходы на транспортировку составляют от 5% до 35% себестоимости в зависимости от типа бизнеса. Таким образом, логистика, остается одна из самых дорогих частей себестоимости.

Подводя итоги первого раздела, стоит отметить, что приоритетными ценностями для фирмы является создание системы эффективной работы транспортной логистики. А благодаря анализу внешней и внутренней среды, как одного из главных элементов системы стратегического менеджмента, определяются конкурентные преимущества компании.

Стоит отметить, что применение продуктов информационно-коммуникационных технологий также является конкурентным преимуществом организации, которые позволяет не только справляться с быстро растущим рынком и объемом производства товаров или услуг, а также оптимизировать транспортные расходы, усилить процесс контроля производства, а также сделать процесс транспарентным.

2 Анализ организации транспортной логистики ООО «Интерсок»

2.1 Характеристика деятельности организации

Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Интерсок».

Данное предприятие было создано в рамках совместного экономического сотрудничества между Великобританией и Узбекистаном на основании Закона Республики Узбекистан «Об инвестиционной деятельности» [10], Закона Республики Узбекистан «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов» [11] и Указа Президента Республики Узбекистан "О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций" от 11.04.2005 г. № 3594 [33].

Официальный адрес: Узбекистан, Ташкент, Бектемирский район, ул. Олтинтопган, 18

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство соков
- производство кондитерских изделий
- производство сушеных фруктов и овощей

Предприятие имеет следующие статистические коды:

- КФС – 161
- ОКОНХ- 18152
- ИНН – 204979861
- МФО - 01110

СП ООО «INTERSOК» является одним из лидеров на рынке Узбекистана по производству соков и нектаров под такими известными торговыми марками как «Viko», «Сочная Долина», «PRO100SOK» и «ForKids».

На текущий момент общество с ограниченной ответственностью СП ООО «INTERSOК», является частным коммерческим предприятием и

осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РУз и действующим законодательством РУз.

Структура является смешанной и включает в себя признаки линейной и функциональной моделей.

Видение: Хорошо известная компания, доминирующая на республиканском рынке, со значительным потенциалом для дальнейшего роста, применяющая новейшие технологии. Демонстрируют неукоснительное соблюдение обязательств в области промышленной безопасности и охраны труда.

СП ООО «INTERSOK» экспортирует продукцию во все страны Центральной Азии и является надежным поставщиком для розничной сети, имея обширную логистическую структуру.

Завод располагается на территории в 5 га. Производственная мощность предприятия составляет 36 млн. л сока в год. Штат предприятия - 200 человек.

Продукция производится на оборудовании и по технологии ведущего мирового поставщика – компании TetraPak. Все производимые предприятием соки и нектары имеют сертификаты качества и соответствия Республики Узбекистан.

Линейка выпускаемой продукции разделена на сегменты. Так, например, сок «Viko» занимает премиум сегмент. И представляет собой практически 100% выжатый сок, при его производстве используются только отборное сырье. Что, соответственно, сказывается на отпускной цене. Отпускная цена «Viko» 1л – 5100 сум

Лидер продаж и основной бренд компании сок «Сочная долина» 1л давно заслужил уважение на рынке страны и за ее пределами. Единственный сок в Узбекистане выпускаемый с добавлением целой группы полезных витаминов. Отпускная цена «Сочная долина» 1л - 4000 сум.

Третий сегмент рынка — это сокосодержащий напиток «PRO100SOK», так же является одним из лидеров продаж. Учитывая свою

невысокую цену и отменное качество, напиток удерживает высокий объем продаж в регионах Республики. Отпускная цена напитка «PRO100SOK» 1л - 3000 сум.

Чтобы каждый покупатель мог выбрать подходящий формат, компания, помимо сока форматом 1л, ведет производство 2л соков и соков формата 0.2л, выпускаемых под теми же брендами.

Все соки производят из концентрированных соков и пюре. Их закупают у дочерней компании агрофирме «Natural Juice». У них «INTERSOK» закупает все виды концентрированного сока кроме цитрусовых. Также компания имеет сотни поставщиков по всему миру. Например, апельсиновый сок в Бразилии, ананасовый в Таиланде, а томатный в Испании.

На рисунке ниже дается описание структуры и функционирования компании, в частности рассматриваемая организация представляет собой нишевую компанию, которая интенсивно развивается.



Рисунок 8 - Гипотеза о развитии Компании

Для предприятия ООО «INTERSOK» характерна линейно-функциональная организационная структура.

При рассмотрении организационной структуры предприятия можно отметить, что структура разделена на четыре основных департамента. В частности, финансовый департамент, департамент по логистике, департамент по реализации продукции и служба управления трудовыми ресурсами.

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на следующем рисунке.

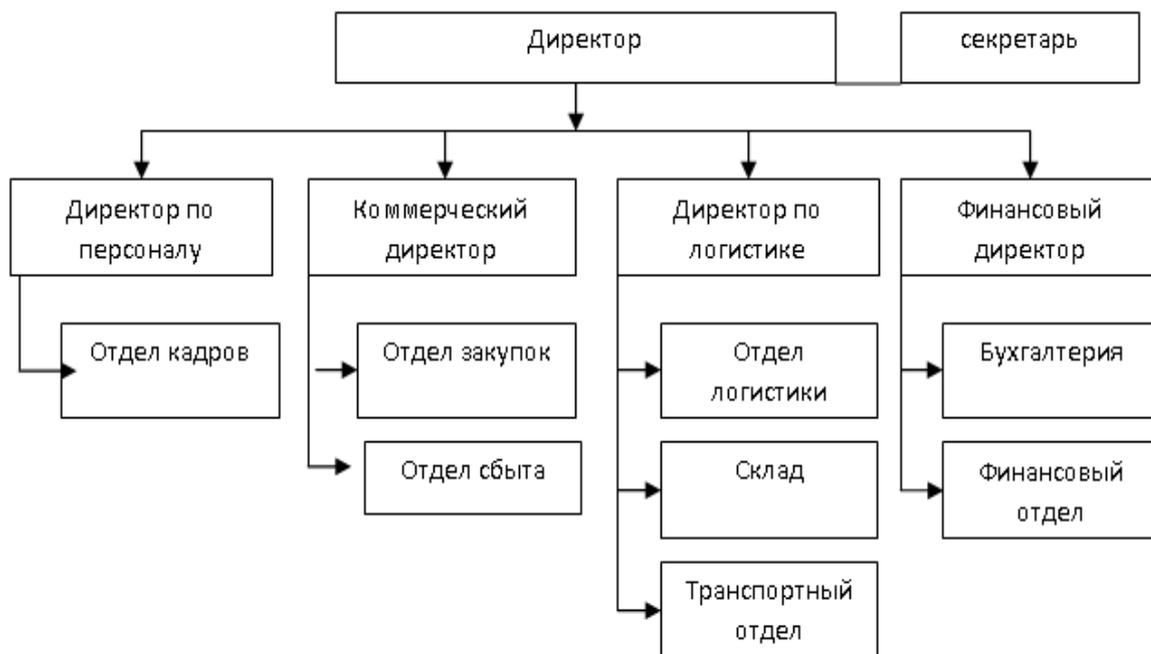


Рисунок 9 - Организационная структура предприятия «INTERSOK»

В структуре предприятия можно заметить, что департамент логистики расширен за счет разделения складской службы, транспортного отдела и отдела логистики.

Система управления основывается на применении линейно-функционального и межфункционального управления. Процессы и организация деятельности строятся на следующих принципах:

– единая система (таксономия) бизнес-процессов, закрепленная за конкретными Должностными лицами и Сотрудниками, исключая дублирование;

- единоличной ответственности за результаты и своевременность принятия решений;
- сильные функциональные вертикали - двойное подчинение сотрудников по линейной и функциональной вертикалям;
- качество и своевременность поддержки основной деятельности сервисными функциональными службами;
- проектный подход к организации командной работы;
- минимизация документооборота и высокая скорость принятия решений за счет максимального приближения управленческих решений к объекту управления;
- разделение функций принятия решений, оказания функциональной поддержки и контроля.

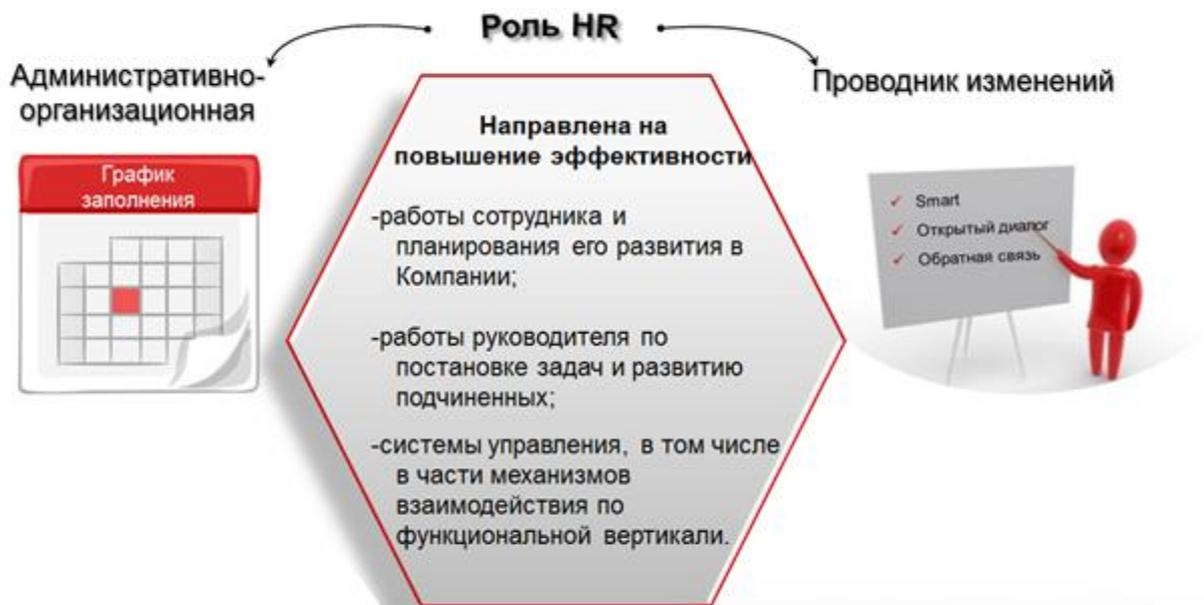


Рисунок 10 – Повышение эффективности работы HR

Система ключевых показателей деятельности (КПД)

КПД - это набор показателей деятельности Компании для оценки достижения стратегических целей, а также набор инструментов и процедур по их использованию при принятии управленческих решений.

Для уточнения направлений и приоритетов развития Компании ежегодно происходит актуализация ее стратегии. В ходе актуализации производится проверка соответствия КПД: их состава и целевых значений - стратегическим целям Компании.

В результате проверки может быть пересмотрен перечень КПД и в обязательном порядке уточняются целевые значения на долгосрочный и среднесрочный периоды по вариантам развития активов и Компании в целом.

Актуализация целевых значений производится в ходе актуализации и утверждения стратегий и долгосрочных планов активов, функциональных стратегий и корпоративной стратегии подразделениями, ответственными за актуализацию соответствующих стратегий и планов согласно положения и процедуры стратегического планирования.

При проверке соответствия КПД стратегическим целям могут использоваться:

- конкурентный анализ - сравнение набора КПД с показателями, используемыми другими нефтяными компаниями и рыночными аналитиками для оценки эффективности деятельности нефтяных компаний;
- экспертный анализ - определение наиболее подходящих КПД с точки зрения руководителей Компании и внутренних/внешних функциональных экспертов;
- статистический анализ - выявление показателей, оказывающих существенное влияние на достижение данной стратегической цели как в рамках Компании, так и в целом по отрасли.

Ответственным за проверку соответствия КПД стратегическим целям является Старший вице-президент совместно с Вице-президентом по стратегии и развитию бизнеса и Вице-президентом по персоналу. В случае необходимости ими готовятся совместные предложения по изменениям в системе КПД на следующий год.

Для контроля достижения целей и принятия корректирующих управленческих решений регулярно проводится анализ отклонений фактических значений КПД от плановых. При анализе отклонений используется следующая их классификация:

- незначительные – отклонения в диапазоне от 0% до верхнего порогового значения отклонения; не требующие принятия корректирующих действий;
- существенные – свыше верхнего порогового значения, требующие подробного факторного анализа причин отклонений и принятия корректирующих действий.

<i>Горизонт планирования</i>	<i>Плановые значения КПД (Контроль соответствия планов целям)</i>	<i>Фактические значения КПД (Контроль выполнения плана)</i>
Стратегический (свыше 3 лет)	Целевые значения КПД	Плановые значения текущего цикла планирования (долгосрочные) – целевые
Среднесрочный (1-3 года)	Целевые значения КПД, Контрольные значения КПД	Плановые значения текущего цикла планирования (среднесрочные) – целевые Бухгалтерский факт – контрольные значения
Краткосрочный (Год, квартал)	Контрольные значения, Контрольные значения (корректировка)	Ожидаемые контрольные значения (корректировка)

Рисунок 11 – Схема использования КПД в контроллинговом цикле

Таким образом, компания INTERSOK, являясь одним из лидеров на рынке, расширяет географию сбыта и стремится к улучшению эффективности за счет использования конкурентных преимуществ и правильно построенной стратегии.

2. 2 Технологический процесс производства

Продукция компании INTERSOK производится на оборудовании и по технологии ведущего мирового поставщика – компании TetraPak. Все производимые предприятием соки и нектары имеют сертификаты качества и соответствия Республики Узбекистан. Также, производство соков сертифицировано по международному стандарту качества ISO 9001 и ISO 22000/НАССР.

Технологический процесс производства сока подразумевает использование самого разного сырья. Любой сок выпускается на основе сокового концентрата. И в зависимости от его количества в готовом продукте, все напитки подразделяются на:

- натуральные соки (100% концентрата),
- нектары (25-75 % концентрата),
- сокосодержащие напитки (до 10% концентрата).

В основу самой технологии производства соков и нектаров заложен принцип асептического розлива фирмы «TetraPak». Производство и упаковка соков полностью асептичны, что звучит даже в названии упаковки - Tetra АСЕПТИК.

Технологический процесс производства включает в себя следующие этапы:

1. лабораторный контроль питьевой воды, сырья и оборудования
2. смешивание (купажирование) ингредиентов сока
3. пастеризация (температурная обработка продукта)
4. охлаждение

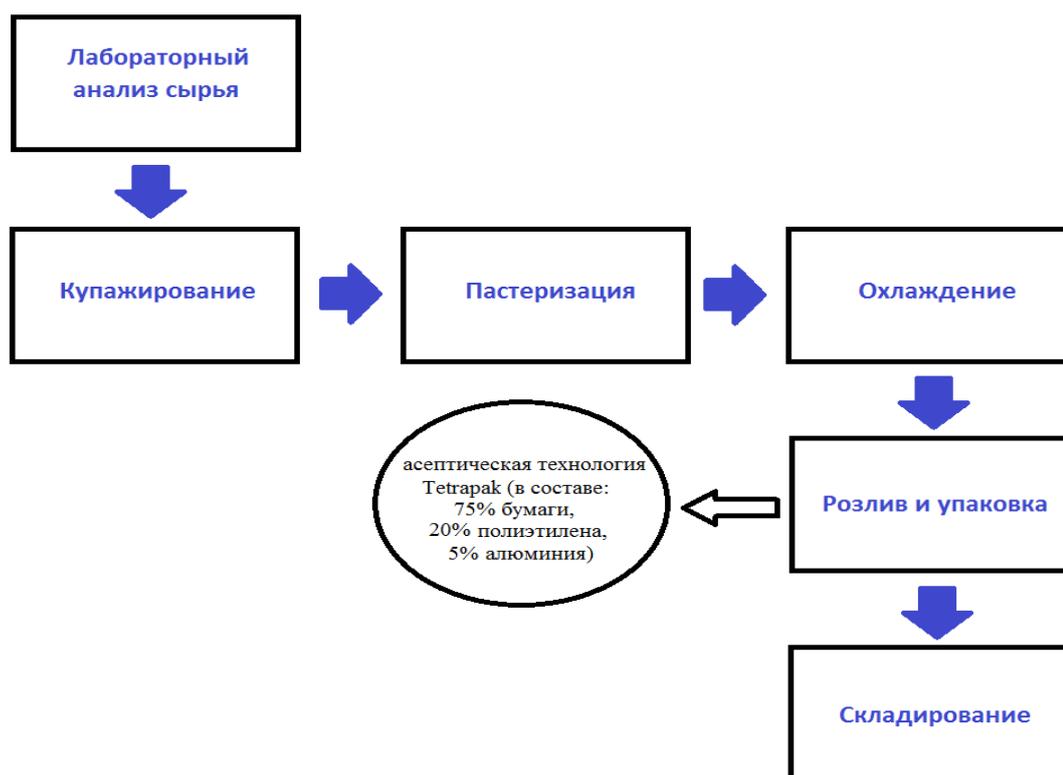


Рисунок 12 - Технологический процесс производства

Производственные площади СП ООО «INTERSOK» оснащены 3 линиями розлива (1л, 0.2л и 2л). Технологическая линия по производству сока состоит из:

- насосы и фильтры для готовой продукции;
- система водоподготовки, в ее комплект входит несколько специальных фильтров для очищения воды;
- гомогенизатор;
- баки для смешивания и различных добавок;
- бак для асептического хранения;
- пастеризатор;
- аппарат для розлива сока по упаковкам;

- промывочное оборудование;
- теплообменник;
- аппарат для вывода пакетов и их запечатывания в тару.

Таким образом, стоит отметить, что технологический процесс производства включает в себя как механизированный, так и автоматизированный этапы производства.

2.3 Основные экономические показатели

В 2016 году выпуск продукции составил 8'476,5 тонн на сумму 6'267'644 тыс.сум. Система калькулирования себестоимости – калькуляция себестоимости с полным распределением затрат. Общепроизводственные затраты распределяются между отдельными объектами учета пропорционально сумме всех основных затрат. На выпускаемую продукцию, согласно действующего законодательства, имеются все необходимые сертификаты соответствия.

Объем реализации произведенной продукции, работ и услуг за 2016 год составил 9'081'966,7 тыс.сум. В том числе экспорт продукции собственного производства на сумму 17'818,1 тыс.сум.

Объем оказанных услуг производственного характера составила 210'112,3 тыс.сум.

Расходы периода составили 590'552,6 тыс.сум, в том числе:

- расходы по реализации – 138'690,7 тыс.сум
- административные расходы – 202'914,0 тыс.сум
- прочие операционные расходы – 237'600,8 тыс.сум
- прочие доходы от основной деятельности составили 311'315,4

тыс.сум, в том числе:

- от выбытия прочих активов 18'807,7 тыс.сум
- доходы от краткосрочной аренды 50'560,0 тыс.сум

- доходы от списания кредиторской задолженности – 3'253,5
- расходы понесенные в прошлом периоде, возмещенные – 1'238'799,9 тыс.сум
- прочие операционные доходы – 1'005,3 тыс.сум
- доходы от финансовой деятельности:
- доходы от валютных курсовых разниц – 195'067,1 тыс.сум
- дивиденды – 2'261,1 тыс.сум

Наименование показателя	№ стро к	2016 г		2017 г	
		Доходы (прибыль) 3	Расходы (убыток) 4	Доходы (прибыль) 5	Расходы (убыток) 6
1	2				
Чистая выручка от реализации продукции	010	6 030 662.2		10 294 779.2	
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	020		4,490,147.7		7,342,478.4
Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ и услуг)	030	1,540,514.5		2,952,300.8	
Расходы периода всего	040		232,259.9		298,712.3
Расходы по реализации	050		68,521.5		66,038.6
Административные расходы	060		95,985.5		153,831.5
Прочие операционные расходы	070		67,752.9		78,842.3
Прочие доходы от основной деятельности	090	201,172.9		223,281.6	
Прибыль (убыток) от основной деятельности	100	1,509,427.4		2,876,870.1	
Доходы от финансовой деятельности	110	8,562.9		40,150.1	
Доходы от курсовых разниц	150	8,562.9		40,151.1	
Расходы по финансовой деятельности	170		213,179.7		316,612.4
Расходы в виде процентов	180		83,912.3		99,304.4
Убытки от курсовых разниц	200		129,267.4		217,308.0
Прибыль (убыток) от общественной деятельности	220	1,304,810.7		2,600,407.8	
Прибыль (убыток) до уплаты налога на доходы (прибыль)	240	1,304,810.7		2,600,407.8	
Прочие сборы от прибыли	260		810,164.6		1,033,156.5
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	270	494,646.1		1,567,251.3	

Рисунок 13 - Отчет по прибылям и убыткам.

2. 4 Маркетинговая стратегия и положение на рынке

СП ООО «INTERSOK» не является монополистом на рынке страны и имеет порядка 40% доли продаж соков по стране.

Далее представлена информация о структуре рынка производства соков в Узбекистане. В частности основными конкурентами ООО «Интерсок» являются торговые марки Bliss, Greenworld, Dena, которые в общей сложности составляют 44% от доли рынка.

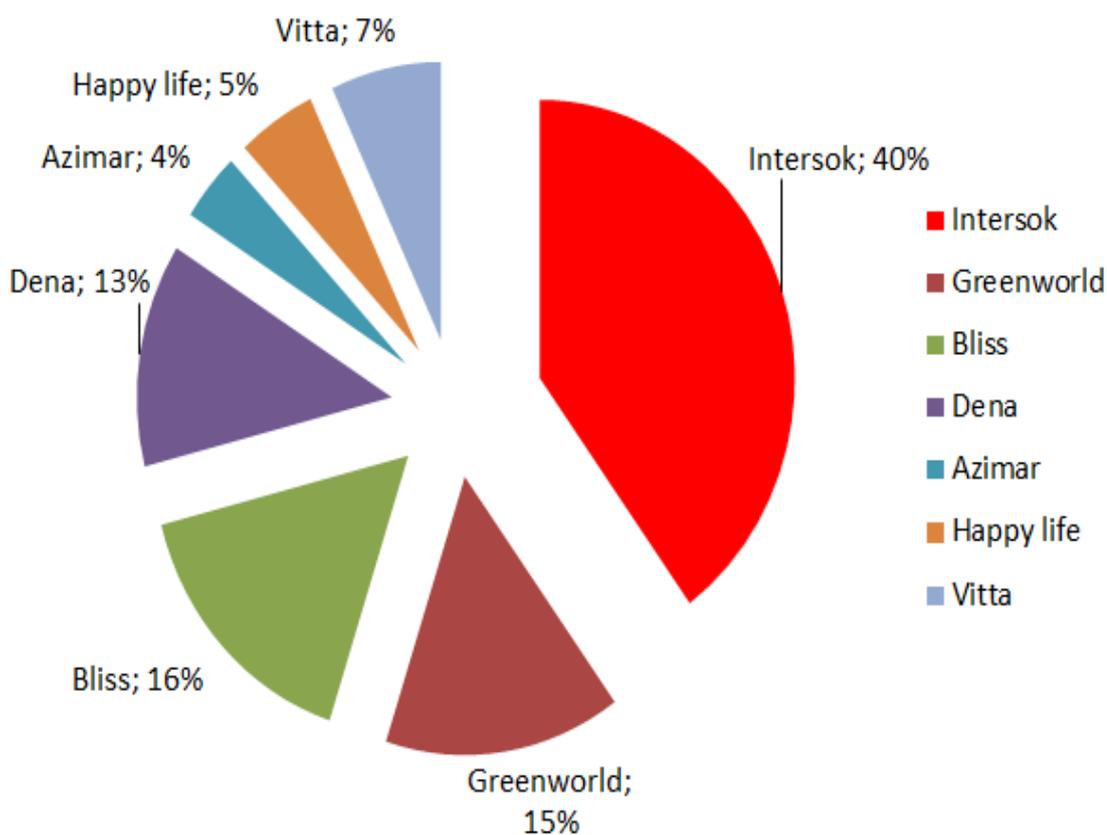


Рисунок 14 - Основные конкуренты на рынке производства соков

Продукция экспортируется в такие страны, как Китай, Таджикистан, Кыргызстан, Казахстан и Афганистан.

На данный момент лидирующая позиция на рынке была достигнута благодаря нескольким конкурентным преимуществам, представленным в таблице ниже.

Один из главных элементов системы стратегического менеджмента это анализ внешней и внутренней среды, направленный на выявление стратегии, которая в свою очередь определяет конкурентные преимущества компании. В связи с этим будет целесообразным рассмотреть конкурентные преимущества рассматриваемого предприятия.

Так, по Ф. Котлеру, «конкурентные преимущества» это “активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции” [16, с.55].

Конкурентные преимущества — это отличительная особенность компании во внешней среде. Та стратегия, которую выбирает компания для получения нужных ей конкурентных преимуществ, является ядром «стратегического плана», что, исходя из полученных выше определений, составляет сущность стратегического менеджмента компании.

Таблица 2 - Конкурентные преимущества компании

Производственный фактор	Производство соков на современном оборудовании, Использование специальной технологии асептического розлива фирмы «TetraPak».
Маркетинговый фактор	Создание дифференцированных торговых марок: «Viko», «Сочная Долина», «PRO100SOK», «ForKids»
Фактор стандартизации	Соблюдение всех стандартов качества и международных норм производства и упаковки. Это позволяет расширять производство и экспортировать продукцию в такие страны, как Казахстан, Афганистан, Китай, Киргизия, Туркменистан.
Конкурентная цена	Конкурентное ценообразование достигнуто за счет «экономии масштаба», снижение постоянных затрат за счет роста объемов выпускаемой продукции.

Продолжение таблицы 2

Своевременное реагирование на потребности рынка	Опережение конкурентов во времени за счет более мобильной системы управления.
Широкий ассортимент	Конкурентным преимуществом является производство широкого ряда продукции из фруктов и овощей, импортируемых из-за границы, помимо сырья, производимого в Узбекистане.
Информационный фактор	Наличие банка данных о рынке, продавцах, покупателях, конкурентах, инфраструктуре рынка
Географический фактор	Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на внешние рынки сбыта в других странах.

При анализе конкурентных преимуществ компании можно выделить 2 категории.

Первая категория – устойчивые конкурентные преимущества, включающие в себя технологический процесс в виде более современного оборудования и маркетинговый фактор в виде дифференцированного продукта.

Вторая категория – переменные конкурентные преимущества, включающие в себя цену на продукцию, которая может меняться в связи с изменением условий внешней среды, фактор стандартизации, фактор реагирования на потребности рынка.

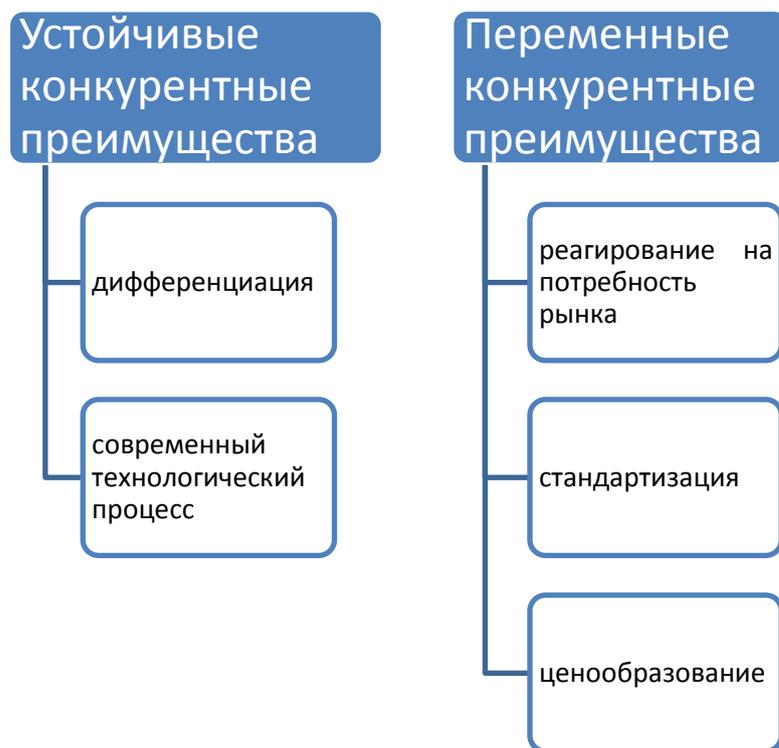


Рисунок 15 - Устойчивые и переменные конкурентные преимущества компании

Основными партнерами компании являются:

1. ТМ «Korzinka.uz» - сеть супермаркетов
2. ТМ «Макро» - сеть супермаркетов
3. ТМ «Shedevr» - гипермаркет

А также другие мелкие дистрибьюторские компании, занимающиеся оптовой закупкой продуктов питания и распространением среди небольших магазинов.

Стратегический анализ на основе модели SWOT

Четыре профессора Гарвардского Университета предложили технологию использования SWOT анализа для разработки стратегии поведения фирмы. Изначально метод SWOT назывался LCAG по первым буквам фамилии автором модели (Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут). Метод SWOT был впервые введен в 1963 году на конференции в Гарварде Эндрюсом.

В 1980 году SWOT анализ начал активно применяться для разработки стратегических решений и по сей день не утратил своей актуальности. Целью данного анализа является изучение текущего положение компании на рынке для того, чтобы выявить Сильные (Strengths), слабые (Weaknesses) стороны, возможности (Opportunities) имеющиеся на рынке и существующие угрозы (Threats). Так, по первым буквам всех анализирующих позиций образовался метод SWOT. Данный метод проводится компаниями для того, чтобы проанализировать внутренние и внешние факторы, а также оценить риски и конкурентоспособность компании. SWOT анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия и также как BCG, и матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» направлен на выявление дальнейшей стратегии исходя из полученных результатов.

В ходе проведения анализа SWOT рассматриваемой компании были выявлены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, которые представлены на следующем рисунке.

<p>Своевременное реагирование на потребности рынка</p> <p>Создание дифференцированных торговых марок</p>	<p>1. Наличие 2 крупных конкурентов</p> <p>2. Зависимость от поставщиков сырья из-за рубежа</p>
<p>Расширение рынка сбыта в такие страны, как Россия, Индия, страны ЕС.</p>	<p>1. Зависимость объема сырья от погодных условий и объема поливочных вод</p> <p>2. Быстро изменяющийся налоговый режим</p> <p>3. Строгие законодательные рамки</p> <p>4. Риск увеличения таможенных пошлин на импортное сырье</p>

Рисунок 16 - Анализ слабых и сильных сторон, возможностей и угроз компании

Согласно проведенному анализу одной из сильных сторон компании является дифференциация товаров и быстрое реагирование на потребности рынка. Однако у компании существуют и угрозы, которые могут повлиять на экономический результат деятельности. Это, к примеру, возможное изменение налогового режима, риск увеличения таможенных пошлин на завозимое сырье.

Выводы

Таким образом, оптимизация ресурсов и повышение рентабельности - это одно из направлений развития компании. Производственная мощность предприятия составляет 36 млн. л сока в год.

Резюмируя проведенный анализ деятельности компании, важно отметить, что она является лидером в производстве соков в Узбекистане. Однако, влияние конкурентов, нестабильной макроэкономической среды отмечают снижение темпов роста компании. Поэтому, для того, чтобы поддерживать свое лидирующее место, компания уделяет внимание продвижению и расширению конкурентных преимуществ, что обеспечивает ей ежегодный органический рост.

Компания обладает устойчивыми конкурентными преимуществами, включающие в себя технологический процесс в виде более современного оборудования и маркетинговый фактор в виде дифференцированного продукта.

Являясь одним из лидеров на рынке, компания расширяет географию сбыта и стремится к улучшению эффективности за счет использования конкурентных преимуществ и правильно построенной стратегии.

3 Основные направления улучшения транспортной логистики

3.1 Пути улучшения организации транспортной логистики компании

При анализе предприятия были выявлены 3 основные концепции улучшения организации транспортной логистики компании

Концепция 1

Анализируя нижеследующую таблицу видно, что на балансе предприятия числится 2 автомашины, не используемых в эксплуатации (восстановлению не подлежат) и подлежащих списанию. С этого транспорта предприятие уплачивает налог на имущество организаций и транспортный налог, что является неоправданными расходами.

Марка автомобиля	Тип двигателя	Грузоподъемность	Сфера использования
грузовой фургон ISUZU	дизельный	3 т.	сбыт, снабжение
грузовой фургон ISUZU	дизельный	3 т.	сбыт, снабжение
грузовой фургон ГАЗЕЛЬ	бензиновый	1,1 т.	сбыт
груз. фургон ГАЗЕЛЬ	бензиновый	1,1 т.	сбыт
груз. бортовой ГАЗЕЛЬ	бензиновый	3 т.	снабжение, сбыт
груз. бортовой ЗИЛ	бензиновый	5 т.	снабжение, сбыт
груз. фургон ЗИЛ	бензиновый	5 т.	сбыт, снабжение
груз. фургон ЗИЛ	бензиновый	5 т.	на списание
груз. фургон ЗИЛ	бензиновый	5 т.	на списание

В данной ситуации есть 2 стратегии действия:

- следует продать на запчасти эти две автомашины
- разобрать на запчасти для дальнейшего использования в ремонте существующих автомобилей.

Так как данные авто имеют высокий уровень пробега, компания не получит высокую цену за их продажу. Поэтому целесообразнее будет разобрать автомашины на запчасти и продать только некоторые части авто для дальнейшего использования в ремонте остального парка машин. Таким образом, данные авто будут списаны с баланса, как основные средства и

перейдут в товарно-материальные запасы, что не влечет уплату налога на имущество и транспортного налога.

Концепция 2

Как было рассмотрено во втором разделе слабой стороной компании является наличие 2 крупных конкурентов. Компания планирует расширить производство на 30%, тем самым достигнув большего эффекта масштаба, что повлечет за собой снижение постоянных затрат на единицу продукции, таких как затраты на персонал, маркетинговые расходы, представительские расходы, общехозяйственные расходы.

В целом в планах компании расширение производства для достижения максимальной прибыльности и более высокой конкурентоспособности. Так как показано на рисунке, за 2017 год компания произвела 36 млн литров сока. К 2019 году планируется увеличить данный объем до 47,61 млн. литров.

Данное расширение будет невозможным, если компания не пересмотрит логистическую стратегию и не обновит парк транспортировки сырья и доставки готовой продукции. Или компании придется прибегнуть к услугам сторонних организаций для оказания логистических услуг.

Ниже приведены данные, согласно которых компания планирует достичь объема производства в 48 миллионов литров к 2020 году.

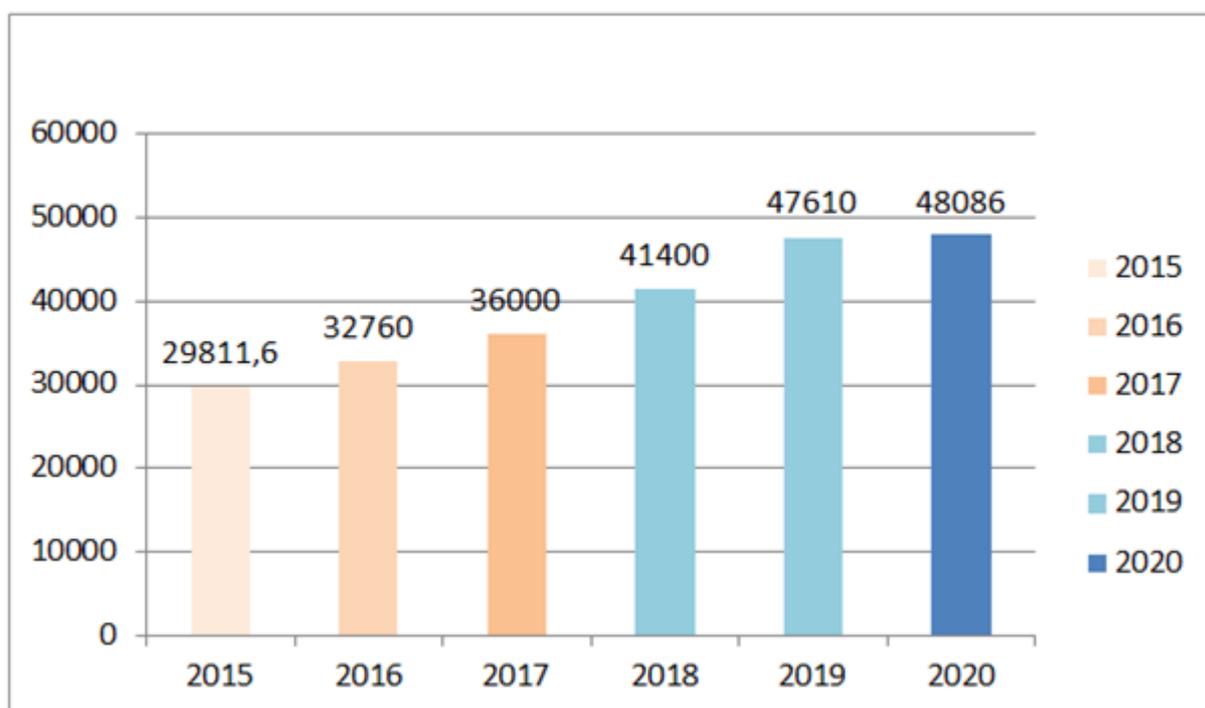


Рисунок 17 - Объем производства (в тыс.л.) фактические и планируемые показатели

Для реализации увеличения производства существует 2 стратегии действий. Для анализа этих стратегий было показано два фактора, которые необходимы для расширения производства, такие как увеличение сырья на 35% и увеличение производимой продукции на 30%.

В ходе исследования были предложены 2 стратегии: стратегия независимость предполагает расширение транспортного автопарка на 1 единицу (грузовой фургон ISUZU с грузоподъемностью 3 тонны), расширение на 1 штатную единицу транспортного отдела, а также расширение склада. Стратегия Аутсорс предполагает заключение договора транспортировки сырья и договора дистрибуции.

Таблица 4 – Выбор стратегии действий

<i>Фактор</i>	Стратегия Независимость	Стратегия Аутсорс
<i>Увеличение потребности сырья на 35%</i>	Приобретение машины с грузоподъемностью 3 тонны	Привлечение сторонней транспортной организации для перевозки сырья (авто, ж/д транспорт)
	Потребность: - кредит для приобретения авто или - уменьшение нераспределенной прибыли	Потребность: - заключение контракта с транспортной компанией
<i>Увеличение производимой продукции на 30%</i>	Заключение договора на продажу со склада. Внедрение программ оптимизации маршрутов для снижения транспортной нагрузки	Заключение договора комиссии с дистрибьюторской организацией
	Потребность: - покупка лицензии на новое ПО	

В частности, у предприятия числится две автомашины, которые могут быть списаны или проданы. В ходе экономической оценки были предложено произвести демонтаж запчастей данных транспортных средств и перевести на баланс предприятия в качестве товарно-материальных средств. Данные запчасти могут быть использованы для ремонта существующего парка грузовых автомобилей.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мер улучшения организации транспортной логистики компании

В данном разделе будет проведен анализ предлагаемых мер улучшения организации транспортной логистики компании.

Таблица 5 – Анализ и оценка стратегии действий

Концепция	Альтернативы	Оценка
Концепция 1	Списание с баланса неиспользуемых в эксплуатации грузовых транспортных средств	
	Продажа на запчасти	Доход от выбытия транспортного средства будет сформирован по остаточной стоимости. Остаточная стоимость = 5,8 млн. сум
	Списание на ТМЦ в качестве запчастей для дальнейшего использования в ремонте существующих автомобилей.	Затраты на демонтаж запчастей может быть осуществлён за счет внутренних ресурсов. Затраты на демонтаж = 0 Перевод запчастей на ТМЦ: Стоимость запчастей = 7,3 млн. сум

Далее целесообразно рассмотреть экономический эффект от применения двух стратегий концепции №2 в горизонте – 3 года (2018-2020) согласно нижеследующей таблицы.

Таблица 6 – Экономический эффект от применения стратегии (в разр. 3 лет)

Стратегия	Показатель	Расчеты (млн. сум)
1	2	3
Стратегия Независимость	Покупка грузового транспортного средства	Стоимость транспортного средства = 160 млн. сум Срок службы = 15 лет Затраты на приобретения на трехлетний срок использования: $160\ 000\ 000/15\ \text{лет} * 3\ \text{года} = 31,99\ \text{млн. сум}$ Итого: 31,99 млн. сум
	Увеличение затрат на ГСМ (при покупке грузового транспортного средства)	Цена на дизельное топливо в 2018 году = 4600 сум/литр. Инфляция – 15% в год Потребность в перевозке сырья – 34 518 км – 3727,94 л /год Потребность в перевозке готовой продукции – 15 450 км – 1668,6 л /год Итого потребление: 5396,54 л в год 1 год = $5396,54 * 4600 = 24,82\ \text{млн. сум}$ 2 год = $5396,54 * 4600 * 1,15 = 28,55\ \text{млн. сум}$ 3 год = $5396,54 * 4600 * 1,15 * 1,15 = 32,83\ \text{млн. сум}$ Прочие расходы на содержание: $2,8 * 3 = 8,4$ Итого: 94,60 млн. сум
	Увеличение штата сотрудников транспортного отдела (+1 ставка)	Коэффициент роста з/п = 7% в год 1 год = 24 млн. сум 2 год = $24 * 1,07 = 25,68\ \text{млн. сум}$ 3 год = $24 * 1,07 * 1,07 = 27,48\ \text{млн. сум}$ Итого: 77,16 млн. сум
	Увеличение налогового бремени - оплата налога на соц. Страхование	Налогооблагаемая база = фонд оплаты труда Ставка = 25% 1 год = $24 * 25\% = 6\ \text{млн. сум}$ 2 год = $25,68 * 25\% = 6,42\ \text{млн. сум}$ 3 год = $27,48 * 25\% = 6,87\ \text{млн. сум}$ Итого: 19,29 млн. сум

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Стратегия Независимость	Увеличение налогового бремени - оплата налога на имущества	Налогооблагаемая база = среднегодовая остаточная стоимость Ставка = 5% Первоначальная стоимость = 160 000 000 Срок службы = 15 лет Амортизация начисляется прямым методом по количеству срока эксплуатации 1 год = $160 \cdot 5\% = 8$ млн. сум 2 год = $149,33 \cdot 5\% = 7,47$ млн. сум 3 год = $138,66 \cdot 5\% = 6,93$ млн. сум Итого: 22,4 млн. сум
	Программное обеспечение	Лицензия = 20 млн.сум/год Обслуживание = 4 млн.сум/год Обучение персонала = 3 млн.сум Итого: 75 млн.сум
	Дополнительные площади для складирования	Расширение склада на 20% Затраты на расширение = 20 млн. сум
	Итого затраты:	340,44 млн. сум
Стратегия Аутсорс	Комиссионное вознаграждение за транспортировку сырья	Количество перевозок в год = 15M1, 5M2, 13M3 Маршрут 1: Ташкент – Фергана - Ташкент = 838 км Маршрут 2: Ташкент – Самарканд –Ташкент= 708 км Маршрут 3: Ташкент – Термез – Ташкент = 1416 км Стоимость транспортировки за 1 км с грузоподъемностью 3 т = 850 сум /км Ежегодное повышение тарифа = 13% Километраж перевозок/год = $15 \cdot 838 + 5 \cdot 708 + 13 \cdot 1416 = 34\,518$ км/г 1 год = $34\,518 \cdot 850 = 29,34$ млн. сум 2 год = $34\,518 \cdot 850 \cdot 1,13 = 33,15$ млн. сум 3 год = $34\,518 \cdot 850 \cdot 1,13 \cdot 1,13 = 38,13$ млн. сум Итого: 100,62 млн.сум
	Заключение договора комиссии с дистрибьюторской организацией по реализации дополнительного объема продукции	Комиссия – 0.3% Увеличение объема продукции = 12 086 тыс.л. за 3 года Средневзвешанная цена реализации (с учетом инфляции за 3 года) = 5100 сум/л Комиссия = $12\,086\,000 \cdot 5\,100 \cdot 0,3\% = 184,92$ млн. сум Итого: 184,92 млн. сум
	Итого затраты:	285,54 млн. сум

Далее стоит рассмотреть преимущества и недостатки каждой из этих стратегий согласно нижеследующей таблицы. Так, основным преимуществом стратегии Независимость – это отсутствие зависимости от внешних поставщиков услуг и соответственно уменьшение рисков по срокам и качеству поставки сырья на завод. Однако разница в экономическом расчете дает преимущество стратегии Аутсорс для транспортировки сырья и сбыта дополнительного объема продукции.

Таблица 7 – Анализ применения стратегий

	Преимущества	Недостатки
Стратегия Независимость	Отсутствие зависимости от внешних поставщиков услуг	Транспортировка обходится в сумме: $31,99+94,6+77,16=203,75$ млн. сум Что на 103,13 млн. сум больше стратегии Аутсорс
Стратегия Аутсорс	Дистрибьюторская организация имеет свою складскую инфраструктуру. Поэтому компании нет необходимости расширять склад готовой продукции.	Оплата комиссии составляет 184,92 млн. сум за 3 года реализации дополнительного объема продукции.

Так, согласно проведенного анализа автор рекомендует применить стратегию Аутсорс для транспортировки дополнительного объема производимой продукции. Так как общие затраты на стратегии составили:

1. **Стратегия Независимость** – 340,44 млн. сум
2. **Стратегия Аутсорс** – 285,54 млн. сум

Разница = 54,9 млн сум, что составляет 19,2%

При этом автор предлагает внедрить современное программное обеспечение для оптимизации транспортных расходов. Автоматизация информационных потоков, сопровождающих грузовые потоки это один из наиболее существенных технических компонентов логистики. Так при стратегии Независимость предлагается применить современное программное обеспечение, которое обеспечит в частности:

- сбор и комплектацию поступающих заказов;

- сортировку дальности пунктов назначения для постановки оптимального маршрута следования

Результатом использования транспортной логистической системы для предприятия будет:

- высокая вероятность выполнения «шести правил логистики» - нужный груз, в нужном месте, в нужное время, в необходимом количестве, необходимого качества, с минимальными затратами;

- возможность использования GPS навигаторов на борту транспорта;

Выводы

В ходе проведённого анализа были выбраны 2 концепции. В рамках данных концепций выявлены 2 альтернативные стратегии.

В частности, у предприятия числится две автомашины, которые могут быть списаны или проданы. В ходе экономической оценки были предложено произвести демонтаж запчастей данных транспортных средств и перевести на баланс предприятия в качестве товарно-материальных средств. Данные запчасти могут быть использованы для ремонта существующего парка грузовых автомобилей.

В краткосрочном горизонте в планах компании расширение производства для достижения максимальной прибыльности и более высокой конкурентоспособности. Для реализации увеличения производства существует 2 стратегии действий. Для анализа этих стратегий было показано два фактора, которые необходимы для расширения производства, такие как увеличение сырья на 35% и увеличение производимой продукции на 30%.

В ходе исследования были предложены 2 стратегии: стратегия независимость предполагает расширение транспортного автопарка на 1 единицу (грузовой фургон ISUZU с грузоподъёмностью 3 тонны), расширение на 1 штатную единицу транспортного отдела, а также

расширение склада. Стратегия Аутсорс предполагает заключение договора транспортировки сырья и договора дистрибьюции.

Так, согласно проведенного анализа автор рекомендует применить стратегию Аутсорс для транспортировки дополнительного объема производимой продукции, так как разница составляет 54,9 млн сум.

При этом автор предлагает внедрить современное программное обеспечение для оптимизации транспортных расходов. Так предлагается применить современное программное обеспечение, которое обеспечит сбор и комплектацию поступающих заказов, сортировку дальности пунктов назначения для постановки оптимального маршрута следования.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗАЗБ1	Попову Александру Григорьевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочей зоной является офисное помещение в главном офисе.</p> <p>Работающие с компьютерной техникой подвергаются воздействию вредных и опасных факторов производственной среды и трудового процесса:</p> <p>Деятельность работника направлена на выявление вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - резкие перепады температуры воздуха внутри и вне рабочих помещений, избытки тепла; - шум, возникающий при работе механических систем и электрических устройств; - гипокинезия, вынужденная рабочая поза, монотония; - опасность поражения электрическим током - возможность возникновения чрезвычайных ситуаций.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». - СанПиН N 0064-96 "Санитарные нормы допустимых уровней электромагнитных полей радиочастот" и СанПиН N 0121-01, - OHSAS 18001-2007 Система менеджмента профессионального здоровья и безопасности
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой 	<p>Провести анализ внутренней социальной политики ООО «Интерсокс», направленной</p>

<p>организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>на работу с персоналом. Рассмотреть вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - охраны труда и его безопасности; - медицинского страхования; - программы подготовки и повышения квалификации; - оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников. <p>Описать вопросы кадровой политики. Описать систему социальных гарантий предприятия.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; 	<p>Провести анализ компании «Интерсокс». В частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вопросы безопасности на предприятии; - соответствие международным стандартам - вопросы охраны труда и окружающей среды.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и 	<p>Кодекс деловой и корпоративной этики на ООО «Интерсокс», официальный сайт Компании. Анализ принципов формирования оценки и развитие вовлеченности сотрудников. Анализ корпоративной социальной ответственности.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</p>	<p>Таблица 8 - Стейкхолдеры ООО «Интерсокс» Таблица 9 – Структура программ КСО ООО «Интерсокс» Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Интерсокс» в год Таблица 11 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2018г
--	-------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Попов Александр Григорьевич		

4 Социальная ответственность

4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Особое внимание компания в рассматриваемой компании уделяется социальной и корпоративной ответственности. Компания зарекомендовала и создала себе достаточно позитивную репутацию, укрепив позиции своего бренда на среднеазиатском рынке.

Важнейшим условием эффективного труда в СП ООО «INTER-SOK» является отбор сотрудников исходя из его профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок. В систему отбора персонала на данном предприятии входят:

- устанавливается испытательный срок, порядка 3 месяцев с подведением итогов его прохождения.
- собеседование;
- оценка отзывов, рекомендаций и исследование семейного положения;
- использование при найме сотрудника на работу системы заявок и рекомендаций;

Стратегический анализ корпоративной социальной ответственности компании начинается с понимания ее миссии, которая определяется как «дарить здоровье и радость людям, производя отличные соки, нектары и напитки!». Основываясь на своей миссии, компания ставит перед собой цель - позиционировать себя в качестве лидера в области здорового питания, что должно положительно отразиться на финансовой деятельности компании.

Потребители	Права человека и условия труда	Наши сотрудники	Поставщики и потребители	Окружающая среда
<ul style="list-style-type: none">• Правильное питание и здоровый образ жизни• Гарантия качества и безопасность продукции• Коммуникации с потребителями	<ul style="list-style-type: none">• Права человека в нашей коммерческой деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Лидерство и личная ответственность• Безопасность и здоровье на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none">• Отношения с поставщиками и потребителями• Развитие сельского хозяйства и сельских регионов	<ul style="list-style-type: none">• Экологическая устойчивость• Вода

Рисунок 18 - Десять корпоративных принципов компании

В достижении поставленных целей, компании помогают ее приоритетные направления, которые сводятся к следующему:

- делать правильный выбор
- не упускать возможность
- ценить то, что ценно для потребителей
- завладеть вниманием общества и акционеров
- работать с инновационными технологиями
- быть командой профессионалов
- расширять границы применения инноваций

Вместе приоритетные направления и корпоративные принципы компании направлены на осуществление стратегии, вытекающей из главных целей корпорации.

Управление промышленными рисками и экологическими аспектами - ключевой инструмент функционирования компании, позволяет ещё на стадии проектирования определить основные направления деятельности в области охраны труда, включает:

Идентификацию – Оценку – Мероприятия – Мониторинг.

В рамках идентификации и оценки рисков формируется:

- Перечень HSE опасностей и рисков, экологических аспектов на каждый год;
- Реестр опасностей, значительных производственных и профессиональных рисков и экологических аспектов на каждый год;
- Ведомости рисков, включающие количественную оценку рисков и План мероприятий по управлению риском.

Корректирующие и предупреждающие действия.

Стратегическая цель - повышение результативности путём внедрения улучшений. Достигается путём:

- выявления, анализа и устранения причин несоответствий;
- предупреждения их повторного возникновения;

– превентивных действия по недопущению потенциально нежелательных ситуаций.

Соответствие международным стандартам

Система управления промышленной безопасности и охраны труда сертифицирована на соответствие международным стандартам

OHSAS 18001 система управления профессиональной безопасностью и здоровьем, которая регламентирует сферу защиты здоровья и безопасности сотрудников в процессе производственной деятельности

Обязательства в области Промышленной безопасности и охраны труда

– обеспечивать соблюдение требований законодательства Республики Узбекистан, международного законодательства и международных соглашений, применимых на территории Республики Узбекистан, в области Охраны труда, применимых к деятельности Компании;

– осуществлять весь доступный и практически реализуемый комплекс мер по предупреждению аварий и смягчению их последствий;

– соблюдать приоритетность планируемых и реализуемых действий и мер, связанных с предупреждением воздействия на окружающую среду, персонал и население перед мерами по ликвидации последствий такого воздействия;

– добиваться последовательного непрерывного улучшения показателей воздействия осуществляемой деятельности на окружающую среду, персонал и население, а также потребление природных ресурсов в полном соответствии с современным уровнем развития науки, техники и общества;

– проводить постоянную, целенаправленную работу по снижению потерь нефти, и газа и предотвращению поступления их в окружающую природную среду;

- внедрять передовые научные разработки и технологии с целью поэтапного сокращения удельного потребления природных ресурсов, материалов и энергии при максимально возможной добыче нефти и газа;
- принимать и реализовывать любые управленческие и производственные решения с обязательным учетом экологических аспектов намечаемой деятельности, производимой продукции и оказываемых услуг;
- осуществлять оценку промышленных, профессиональных рисков и экологических аспектов, разработку и реализацию мер по их снижению, компенсации обусловленных ими потерь;
- проводить постоянную, целенаправленную работу по снижению объемов и токсичности выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов;
- требовать от подрядчиков, выполняющих работы в рамках СРП, применения тех же стандартов и норм в области Охраны труда, которые приняты Компанией;
- привлекать весь персонал компании к активному участию в работах по Охране труда, ресурсосберегающей деятельности;
- осуществлять периодическое информирование заинтересованных сторон о деятельности компании в области Охраны труда;
- требовать от всего персонала компании и подрядных организаций осуществления работ в соответствии с действующими правилами и нормами Охраны труда

Маркетинг персонала на предприятии направлен на оптимальное использование внутренних трудовых ресурсов фирмы. Правильное распределение людей по своим рабочим местам, создание таких условий, также способствует раскрытию природных дарований работника.

Расстановка и проф. адаптация работника обычно происходит так, что работника назначают на должность со строгим списком обязанностей, с четкими требованиями к профессиональным и личным качествам сотрудника. По принципу команды, формируется руководящий персонал,

подразумевающий совместимость, дополняемость и ориентированность на групповую работу.

Данный подход рождает инициативу, создает благоприятную психологическую и организационную среду, развивает взаимопомощь, усиливает сплоченность малых групп, увеличивает престиж работы на предприятии. Когда, наступает момент задуматься о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только опыт, но и мнение вышестоящих руководителей, достигнутые результаты, осознание самим работником перспектив профессионально-квалифицированного роста.

Повышение и усовершенствование личных квалификации сотрудников может быть как по вертикали, так и по горизонтали, т.е. дается возможность выполнять обязанности коллег схожего уровня в данном и смежном подразделении, нижестоящих работников, некоторых функций своего непосредственного руководителя. Всегда было достаточно развито продвижение перспективных молодых сотрудников по служебной лестнице, которые могут получить высокие должности.

В компании практически отсутствует текучка кадров, т.к. в сравнении с другими организациями его работники получают регулярно не только конкурентную заработную плату (с учетом премий), но и множество видов ценных подарков по итогам работы за год, что, несомненно, является очень важным фактором для мотивации.

В компании существует так называемая система годовой аттестации. Она позволяет не только узнать руководителю, что на самом деле представляют собой их сотрудники, отрабатывают ли они свою зарплату, как они используют свое рабочее время, но и решить проблему баланса стимулов в каждом индивидуальном случае.

По системе аттестации руководитель может ближе узнать и понять, что можно получить от конкретного работника предприятия, устраивает ли его данный вид работы или что следует поменять при неудовлетворительной ситуации. Работник повышает квалификацию, совершенствует свои знания,

старается быстро и качественно выполнять свою работу, ощущая конкуренцию и учитывая, что он будет серьезно и тщательно оценен в процессе аттестации.

При помощи результатов аттестации начальник получит право объективно повысить или снизить размер оплаты. Сам же аттестуемый получает собственное мнение о своем квалификационном уровне. В процессе аттестации обеспечивается тесный контакт «фирма-сотрудник». Опирается же управление персоналом на анализ содержания труда, что дает в свою очередь правильно оценить производственные и деловые качества работника, организации труда, его оклад, а также качество рабочей силы, необходимой предприятию.

В Компании формируется корпоративная культура, основанная на следующих принципах:

- честность, искренность и порядочность;
- предпринимательский подход для максимальной реализации потенциалов активов и людей;
- команда единомышленников и лидеров, преданных Компании.

В Компании применяются стратегические принципы управления, обеспечивающие фокусирование усилий организации на достижении стратегических задач путем:

- формирования и утверждения стратегических планов;
- делегирования полномочий при безусловном соблюдении корпоративных стандартов;
- периодического контроля степени достижения стратегических целей;
- справедливой оценки деятельности сотрудников и стимулирования достижения амбициозных целей через участие Сотрудников в успехе Компании.

Другим направлением корпоративного управления данной компании является оценка, которая выступает, как ключ к достижению операционной эффективности.

Оценка и развитие вовлеченности сотрудников является непрерывным процессом, куда более сложным, чем ежегодная формальная беседа руководителя и сотрудника по заранее сформированному списку вопросов. Эта категория системы управления персоналом применяется в рассматриваемой компании и является ключевой в достижении операционной эффективности.

Вовлеченность сотрудников – это уравнение с поправкой на индивидуальные особенности людей, в решении которого менеджеры играют важную роль. Для менеджеров отдела HR в данной организации работа с вовлеченностью сотрудников является непрерывным процессом, а не ежегодным мероприятием. Ваши лучшие менеджеры управляют командами, нацеливаясь как на результат, так и на вовлеченность каждого сотрудника.

Работник повышает квалификацию, совершенствует свои знания, старается быстро и качественно выполнять свою работу, ощущая конкуренцию и учитывая, что он будет серьезно и тщательно оценен в процессе аттестации. При помощи результатов аттестации начальник получит право объективно повысить или снизить размер оплаты. Сам же аттестуемый получает собственное мнение о своем уровне.

В процессе аттестации обеспечивается тесный контакт «фирма-сотрудник». Опирается же управление персоналом на анализ содержания труда, что дает в свою очередь правильно оценить производственные и деловые качества работника, организации труда, его оклад, а также качество рабочей силы, необходимой предприятию.

При анализе деятельности и внутренней структуры управления также стоит рассмотреть стратегию рассматриваемой организации по достижению своей цели, которая включает 4 приоритета: рост, производительность, ответственность, организация, настроенная на победу. При этом Рост является

основным приоритетом, а остальные стратегические направления призваны способствовать его достижению.

Рост для организации существуют два основных пути по увеличению доли рынка в количественном и стоимостном выражении: это органичный рост, а также слияния и приобретения.

Производительность для организации не сводится к простому сокращению расходов и означает, прежде всего, целесообразное использование имеющихся ресурсов при неизменном улучшении качества управления.

В результате высвобождаются дополнительные средства для реинвестирования, что способствует усилению наших конкурентных позиций. Современные тенденции развития международного бизнеса характеризуются нестабильностью и непредсказуемостью внешней среды. Появление новой науки управления, ориентированной на разработку формулы успешной деятельности фирмы в долгосрочной перспективе позволило рассматриваемой организации разработать свою собственную стратегию развития.

4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Особое внимание компания в рассматриваемой компании уделяется социальной и корпоративной ответственности. Компания зарекомендовала и создала себе достаточно позитивную репутацию, укрепив позиции своего бренда на среднеазиатском рынке.

С приходом в Узбекистан первых теплых весенних дней начинаются массовые работы по благоустройству и озеленению территорий в городах и селах, махаллях и аулах, в домах и трудовых коллективах - одним словом, по всей республике.

Проведение всенародного хашара накануне национального праздника Навруз является доброй традицией. Не остаются в стороне и крупные

компании. Так, компания ООО «Интерсок» проводит ежегодно корпоративную акцию «Зеленая Земля» под экологическим девизом «Подари планете дерево!», приуроченную к весеннему празднику Навруз.

Сотрудники с энтузиазмом принимают участие в благоустройстве территории зеленого сердца столицы. Благодаря экологической инициативе Компании в столице стало на 1500 деревьев больше: уже через несколько лет подаренные сегодня кипарисы, туи, пихта, дубы и другие виды деревьев раскинутся драгоценной для жителей Ташкента тенью в знойные летние дни.

Многие участники эко-акции приобщили к посадке деревьев и своих детей, которые вместе со взрослыми старательно укладывали саженцы в лунки. Это является хорошим примером воспитания в подрастающем поколении любви к природе, трудолюбия, уважения к народным традициям, которые дарят им чувство радости от созидания.

Помимо этого, благотворительные акции уже стали доброй традицией для компании в регионах ее присутствия. Так, ежегодно проходит благотворительная акция, приуроченная к 9 мая. Представители Республиканского фонда поддержки ветеранов «Нуроний» и районных хокимиятов отметили важность подобных инициатив, особенно для пожилых участников войны, для которых подобное внимание и память об их подвигах - самый ценный подарок.

Благотворительная акция, приуроченная к отмечаемому в Узбекистане 9 мая Дню памяти и почестей, проводится уже несколько лет, и руководство ООО «Интерсок» намерено и в дальнейшем поддерживать ветеранов, в частности, проживающих в регионах, где компания реализует свою производственную деятельность.

Организационные преобразования через мотивацию сотрудников

Немаловажным элементом повышения эффективности управления на рассматриваемом предприятии является мотивация сотрудников на профессиональный рост и их вовлеченность в создание новых механизмов организационных преобразований в компании.

Специалист, набравший опыт за отработанный период времени имеет возможность стать членом «Общества профессионалов – Corporate Lab». В течение года опытные работники самостоятельно или в соавторстве с коллегами работают над уникальной идеей, которую на его/их взгляд необходимо реализовать в жизни Компании. Раз в год объявляется конкурс на самые лучшие идеи, соответствующие интересам Компании. Идеи могут быть самого разного характера, главное, чтобы они были уникальными, актуальными, практичными, проработанными, с готовыми предложенными решениями для их реализации в компании.

Развитие творческой инициативы более опытных работников Компании, стимулирование их к активной научно-технической деятельности является основной целью данного общества. К задачам общества можно отнести обмен знаниями и профессиональным опытом между специалистами разных отделов, отбор кандидатов среди опытных специалистов и работников для дальнейшего включения в кадровый резерв на руководящие должности.

Обладая более глубокими знаниями, опытом и квалификацией, опытные специалисты знают возможные проблемы не поверхностно, а глубоко. Вероятно, они уже сталкивались с ними ранее, а значит, знают, как можно решить те или иные задачи и как выйти из той или иной сложившейся ситуации. Это поколение с ценным профессиональным опытом, которые могут выступать в Компании не только как наставники для молодых специалистов и работников, но и лично вправе вполне самостоятельно реализовать накопленный опыт и идеи на практике от своего имени.

Повышение мотивации сотрудников – сотрудники будут на постоянной основе искать пути совершенствования своей деятельности и как следствие, деятельности Компании в целом. Это повышает их личную заинтересованность в оптимизации рабочего времени.

Дух здорового соперничества между коллегами хорошо мотивирует персонал. Каждый сотрудник имеет возможность проявить себя, начиная с рядового специалиста и до начальника управления.

Раскрытие скрытых талантов компании: возможно, кто-либо сделал для себя уже определенные «открытия» в своей сфере и у него появляется такой шанс и возможность поделиться опытом с другими коллегами на уровне всей компании. Руководящему составу компании открывается возможность оценки профессионального потенциала работника.

У молодых специалистов и работников появляется «второй шанс оказать первое впечатление».

Опытные специалисты - профессионалы как готовый продукт, в которых уже Компания немало вложила, пришло время «пожинать плоды» своих инвестиций в человеческий капитал.

Как следствие все вышеперечисленное приводит к тому, что специалистами устраняются профессиональные барьеры и открывается возможность для самореализации и саморазвития. Каждым сотрудником самостоятельно устанавливается требуемый уровень профессиональной компетентности для должностного продвижения. Формируется профессиональный рост, повышение квалификации и как результат наблюдается карьерный рост. Экономический эффект наблюдается в результате реализации конкретных предложенных идей.

4.3 Определение стейкхолдеров предприятия

Стейкхолдерами называют заинтересованные стороны, на которые деятельность предприятия оказывает прямое или косвенное воздействие.

Прямыми стейкхолдерами рассматриваемой организации являются:

1. Учредители
2. Сотрудники Компании.
3. Организации, поставляющие сырьё для производства

4. Торговые субъекты, реализующие производимую продукцию
5. Потребители продукции и услуг

В таблице 8 приведен список стейкхолдеров по степени важности.

Таблица 8 - Стейкхолдеры ООО «Интерсок»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Учредители	Фискальные органы
Сотрудники ООО «Интерсок»	Контролирующие органы власти по производству продуктов питания
Организации, поставляющие сырьё для производства	
Торговые субъекты, реализующие производимую продукцию	Органы управления местного, регионального уровня
Потребители продукции и услуг	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке

Также можно выделить субъектов, которые оказывают косвенное влияние:

1. Фискальные органы
2. Контролирующие органы власти по производству продуктов питания
3. Органы управления местного, регионального уровня
4. Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке

Основную часть (по долям) занимают прямые стейкхолдеры. К косвенным стейкхолдерам относятся органы управления местного, регионального уровня.

4.4 Определение затрат на программы социальной ответственности

Любая программа корпоративной социальной ответственности компании направлена на улучшение уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников.

Таблица 9 – Структура программ КСО ООО «Интерсокс»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	2	3	4	5
Безопасность труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Безопасные условия труда, минимизация риска аварийных ситуаций и производственного травматизма
Социальная политика	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Улучшение условий быта, отдыха и труда сотрудников, забота о состоянии их здоровья, развитие спорта, поддержка ветеранов труда и пенсионеров, содействие региональному развитию, добровольное страхование
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале
Окружающая среда	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг	Ежегодно	Обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферы, водных ресурсов и рекультивации земель, анализа состояния природных ресурсов.
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Компании социальной сферы, которой нуждается в финансовой поддержке, Потенциальные потребители .	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения, ветеранов войны и труда, людей с ограниченными возможностями, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, малообеспеченных и многодетных семей

Рассматриваемое предприятие в рамках корпоративной социальной ответственности инвестирует в сферы, напрямую влияющие на жизнь местного населения.

Данные таблицы 2 позволяют сделать выводы о том, что мероприятия

КСО, реализуемые предприятием ООО «Интерсок» целесообразны и соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Важным является то, что предприятие побуждает персонал к эффективной деятельности для достижения социальных целей организации. Поэтому администрация предприятия нацелено на создание условий для здорового психологического климата в коллективе.

«Отчетом по программе устойчивого развития за 2017 год», опубликованному в открытых источниках интернет предоставлены следующие данные по расходам.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Интерсок» в год

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. сум	Стоимость реализации млн. сум.
Празднование Навруза	млн. сум	4,9	4,9
Озеленение парков и прилегающих территорий	млн. сум	6,3	6,3
Спонсорство и благотворительность	млн. сум	9,8	9,8
Безопасность производства	млн. сум	3,2	3,2
Инвестиционная политика в человеческий капитал	млн. сум	10,0	10,0
ИТОГО			37,4

Изучив внутреннюю и внешнюю социальную политику ООО «Интерсок» можно сделать следующие выводы:

1. Компания является лидером по производству соков на территории Узбекистана и заботится о потребителях и сотрудниках компании посредством проведения социальных мероприятий, направленных на улучшения жизни и благополучия местного населения

2. Компания формирует систему корпоративного управления, которая отвечает общепризнанным мировым стандартам и обеспечивает реализацию гражданских прав акционеров, за счет чего строятся эффективные взаимоотношения с инвесторами, акционерами и прочими стейкхолдерами.

3. ООО «Интерсок» принял и реализует концепцию социальной ответственности перед обществом.

К реализации предложены несколько мероприятий: программа помощи с жильем молодым семьям, оплата проезда на коммерческом транспорте, привлечение работников к участию в существующих социальных проектах.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Оценка эффективности программы корпоративной социальной ответственности ООО «Интерсок» строиться на основе принципов планирования и реализации затрат на мероприятия и ожидаемого эффекта. Поскольку программа реализуется не только в отношении собственных сотрудников, эффективность программ КСО оценить сложно в денежном эквиваленте, но можно оценить по отношению к предприятию и обществу.

Результаты эффективности программ КСО занесены в таблицу 11.

Таблица 11 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Наименование мероприятия	Затраты, млн. сум	Эффект для компании	Эффект для общества
Празднование Навруза	4,9	Установление связи с органами местного самоуправления. Улучшение имиджа компании	Улучшение экологической обстановки в регионе.
Озеленение парков и прилегающих территорий	6,3	Улучшение имиджа компании.	Улучшение экологической ситуации в регионе, за счет чего улучшается влияние на здоровье населения.
Инвестиционная политика в человеческий капитал	10,0	Повышение морального духа персонала. Повышение квалификации персонала.	Повышение квалификации персонала Повышение мотивации
Безопасность производства	3,2	Улучшение имиджа компании. Повышение морального духа персонала. Повышение узнаваемости товаров и услуг.	Устранение социальной напряженности. Улучшение экологической обстановки в регионе.

Продолжение Таблицы 11

Спонсорство и благотворительность	9,8	Установление связи с органами местного самоуправления. Повышение узнаваемости товаров и услуг. Улучшение имиджа компании.	Улучшение материального благополучия граждан. Помощь нуждающимся. Устранение социальной напряженности.
ИТОГО		37,4	

Выводы

Реализуемые меры направлены на улучшение состояния окружающей среды, улучшения имиджа компании перед внешними стейкхолдерами, помощь в озеленении города и территорий, прилегающий к производственным объектам.

Оценка эффективности мероприятий КСО показала правильность выбора мероприятий КСО. Эффект для компании и для общества от проведенных мероприятий в соотношении с произведенными затратами является оптимальным.

В качестве рекомендаций по усовершенствованию КСО в рассматриваемой организации можно считать:

- Работа по усовершенствованию действующей КСО;
- создание условий для поиска и привлечение новых талантливых кадров;
- применение жилищной программы ипотечного кредитования;
- защита прав и интересов сотрудников предприятия;
- интеграция принципов корпоративной социальной ответственности во все виды своей деятельности.

Заключение

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические и практические вопросы, касающиеся основ формирования стратегий транспортной логистики.

Логистика, ранее рассматриваемая как классическая функция, которая предполагает состязательные отношения между поставщиками, клиентами и поставщиками транспорта, становится ключевым источником конкурентных преимуществ. По словам ученых, логистика можно рассматривать как эволюцию через четыре различных области: управление складами и транспортом, общее управление затратами, комплексное управление логистикой и управление поставками.

Ключом к успеху в любом бизнесе является то, насколько хорошо предприниматель использует свои ресурсы, использует их эффективность и максимальную производительность. Эффективное управление цепочкой поставок является важным фактором в любом бизнесе, поскольку оно напрямую связано со стоимостью произведенного продукта.

В первом разделе рассмотрены актуальные теоретические аспекты формирования, назначения и регулирования транспортной логистики. Задачи транспортной логистики включают в себя такие аспекты, как выбор метода и средства транспортировки для удовлетворения всех целей логистической деятельности, в частности какой груз в каком количестве, какого качества, и в какое время необходимо доставить товар или сырье при этом затратить минимальный уровень ресурсов.

Во втором разделе дается анализ организации транспортной логистики ООО «Интерсок». Компания INTERSOK, являясь одним из лидеров на рынке, расширяет географию сбыта и стремится к улучшению эффективности за счет использования конкурентных преимуществ и правильно построенной стратегии. Производственная мощность предприятия составляет 36 млн. л сока в год. Компания обладает устойчивыми

конкурентными преимуществами, включающие в себя технологический процесс в виде более современного оборудования и маркетинговый фактор в виде дифференцированного продукта.

В третьем разделе произведен анализ подходов совершенствования организации транспортной логистики. В планах компании расширение производства для достижения максимальной прибыльности и более высокой конкурентоспособности и к 2019 году планируется увеличить данный объём до 47,61 млн. литров. В ходе проведённого анализа автор рекомендует применить стратегию, при которой услуги по транспортировке сырья для дополнительного объема продукции будет производиться сторонней аутсорсинговой компанией, а также дифференцированный подход в реализации продукции в рамках договора дистрибьюции.

В четвертом разделе работы рассмотрены аспекты корпоративной социальной ответственности.

Таким образом, внедрение данных подходов будет способствовать созданию полной, точной и своевременной системы информационного потока, тем самым способствуя более эффективному управлению предприятием.

Список используемых источников

1. Аникин Б.А. Логистика: Центр «Академия». – М.: Инфра-М, 2008 – 151 с.
2. Алиев Б.А. Узбекская пищевая промышленность лидирует по количеству новых объектов // Экономическое обозрение. – 2015г. - №01
3. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А. Экономико-математические методы и модели в логистике: процессы оптимизации: Учебник. – М.: Изд. центр «Академия», 2012 – 215 с.
4. Воронин А.Д. Управление операционной логистической деятельностью [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 271 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / Гаджинский А.М. – 17-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К., 2014. – 484 с.
6. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебник. – М.: Дашков и К, 2006 – 174 с.
7. Городские перевозки автотранспортом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://spravkaru.info/tomsk/company/rekordtrans> (дата обращения 14.02.2018)
8. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика организаций (предприятий). - М.: КноРус, 2014. - 408 с.
9. Грязнова А.Г., Маркова Е.В., Седова М.Л. Финансы. Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.
10. Закон Республики Узбекистан «Об иностранных инвестициях» от 30.04.1998 г. № 609-І;
11. Закон Республики Узбекистан «Об инвестиционной деятельности» от 24.12.1998 г. № 719-І;
12. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов» от 30.04.1998 г. № 611-І;

13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М: Аспект Пресс, 2008. – 415 с.
14. Ивуть Р.Б., Кисель Т.Р. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие– Минск: БНТУ, 2012. – 377 с.
15. Катькало В.С. Теория стратегического управления: Этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2002. -№16
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер. - 2006. – 255 с.
17. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. / Под. Ред. проф. В.И. Сергеева. Изд. 2-е пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 634 с.
18. Корягин Н.Д., Лисичкин В.А., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент. - М.: Центр ЕАОИ. – 2009.
19. Мельников В.П. Логистика: учебник для бакалавров / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк; под общ. ред. В. П. Мельникова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 287 с.
20. Нигматуллин Л. Автоматизированные системы управления предприятием класса ERP: идеи, решения, проблемы // Компьютерные вести. – 2009. – № 44
21. Неруш Ю. М., Неруш А. Ю. Логистика. Учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2016. — 558 с.
22. Огнивцев С.Л. О состоянии дел по разработке и внедрению инновационных продуктов и технологий в производство// Центр экономических исследований, 2008. - №05
23. Обухов И.А., Гайфуллин Б.Н. Автоматизация систем управления предприятиями стандарта ERP-MRP II - М:Интерфейс-пресс, 2007. – 210 с.
24. Программное обеспечение по оптимизации маршрутов доставки грузов, интегрированное масштабируемое решение, позволяющее управлять ресурсами и моделировать реальные бизнес-процессы. Сервис для

управления логистикой городской доставки. Автоматическое планирование маршрутов с учетом временных окон, пробок, объемно-массовых характеристик груза, требований к перевозке, оснащенности транспортного средства, графиков работы водителей и курьеров. Официальная страница <http://www.monolit.com> (дата обращения 03.04.2018)

25. Павлюченко И.В. Логистика: краткий теоретический курс / И. В. Павлюченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 95 с.

26. Смехов А. А. Основы транспортной логистики: Учебник. – М.: Транспорт, 1995. – 145 с.

27. Сергеев Т. Рынок сокосодержащих напитков Ташкента: реальный потенциал роста // Центр экономических исследований, 2010. - №5 – С.18

28. Страханов В. И. Теоретические основы логистики: Учебник. – М.: Еникс, 2001. – 174 с.

29. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.:Альпина Бизнес Бук. - 2006г

30. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.:Альпина Бизнес Бук. - 2005г.

31. Профессиональный совет в области менеджмента цепочек поставок CSCMP. Официальный сайт <https://cscmp.org/>

The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (дата обращения 15.03.2018).

32. Плоткин Б.К. Основы логистики: Учебник. – М.: ЛФЭИ, 2012.

33. Указ Президента Республики Узбекистан "О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций" от 11.04.2005 г. № 3594;

34. Скворцова А.В. Использование технологии RFID в управлении цепочками поставок. [Электронный ресурс] / Скворцова А.В.