



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа бизнеса.
Институт открытых программ дополнительного образования

Реализация стратегии минимизации общих логистических издержек в ветеринарной фармацевтической компании

Автор: Пучков Леонид Александрович

Научный руководитель: к.э.н, доцент Иванова А.В.

Москва, 2022



ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

ЦЕЛЬ:

- Изменение логистической стратегии, разработка оптимизационных решений, направленных на минимизацию общих логистических издержек

ЗАДАЧИ:

- Проведение анализа производственно-хозяйственной и логистической деятельности компании и выявление основных проблем
- Проведение анализа подходов и инструментов для реализации стратегии минимизации общих логистических издержек
- Разработка предложений по изменению логистической стратегии компании с целью повышения её конкурентоспособности на рынке
- Разработка и реализация оптимизационных решений, направленных на решение основных проблем компании и снижение общих логистических издержек
- Проведение оценки экономической эффективности реализации стратегии минимизации общих логистических издержек в ветеринарной фармацевтической компании

ОБЪЕКТ:

- Ветеринарная фармацевтическая компания ООО «ГКВ»



Производственно – хозяйственная деятельность и положение на рынке

ГКВ – ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА ВЕТЕРИНАРНОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ



№1
производитель
ветеринарных
препаратов в СНГ



ТОП-21 мира
ГКВ занимает 21 место среди
производителей ветеринарной
фармацевтики в мире



16
место в рейтинге
фармацевтических
компаний Восточной
Европы



40+ стран мира
в том числе, Европейский
союз, являются импортерами
производимой продукции

БОЛЕЕ 250 ВИДОВ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ



антибактериальные



гормональные



противопаразитарные



железосодержащие



нестероидные
противовоспалительные



витамины и кормовые
добавки



средства гигиены
и дезинфекции



косметические
средства по уходу за
животными



косметика для людей
фармкачества

Деятельность ГК

ПРОИЗВОДСТВО



НАУКА,
ИССЛЕДОВАНИЕ И
РАЗРАБОТКИ



ТЕХНИЧЕСКАЯ
ПОДДЕРЖКА И
СОПРОВОЖДЕНИЕ



РЕАЛИЗАЦИЯ



ЛОГИСТИКА



ЭКСПОРТ



Наши клиенты



Предприятия
АПК по
производству
животного
белка



Ветеринарные
клиники,
зоомагазины,
груминг-салоны



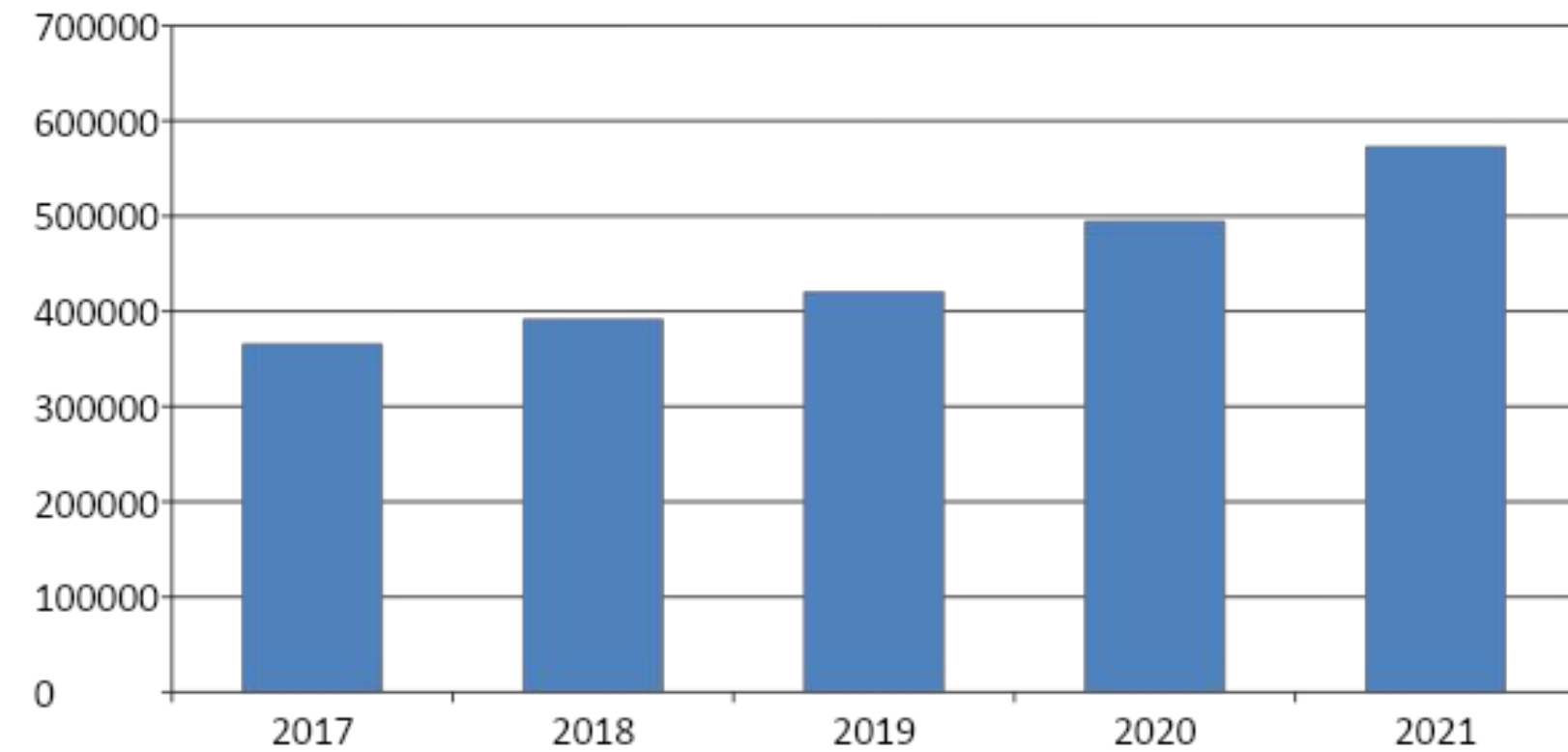
Магазины
косметической
продукции



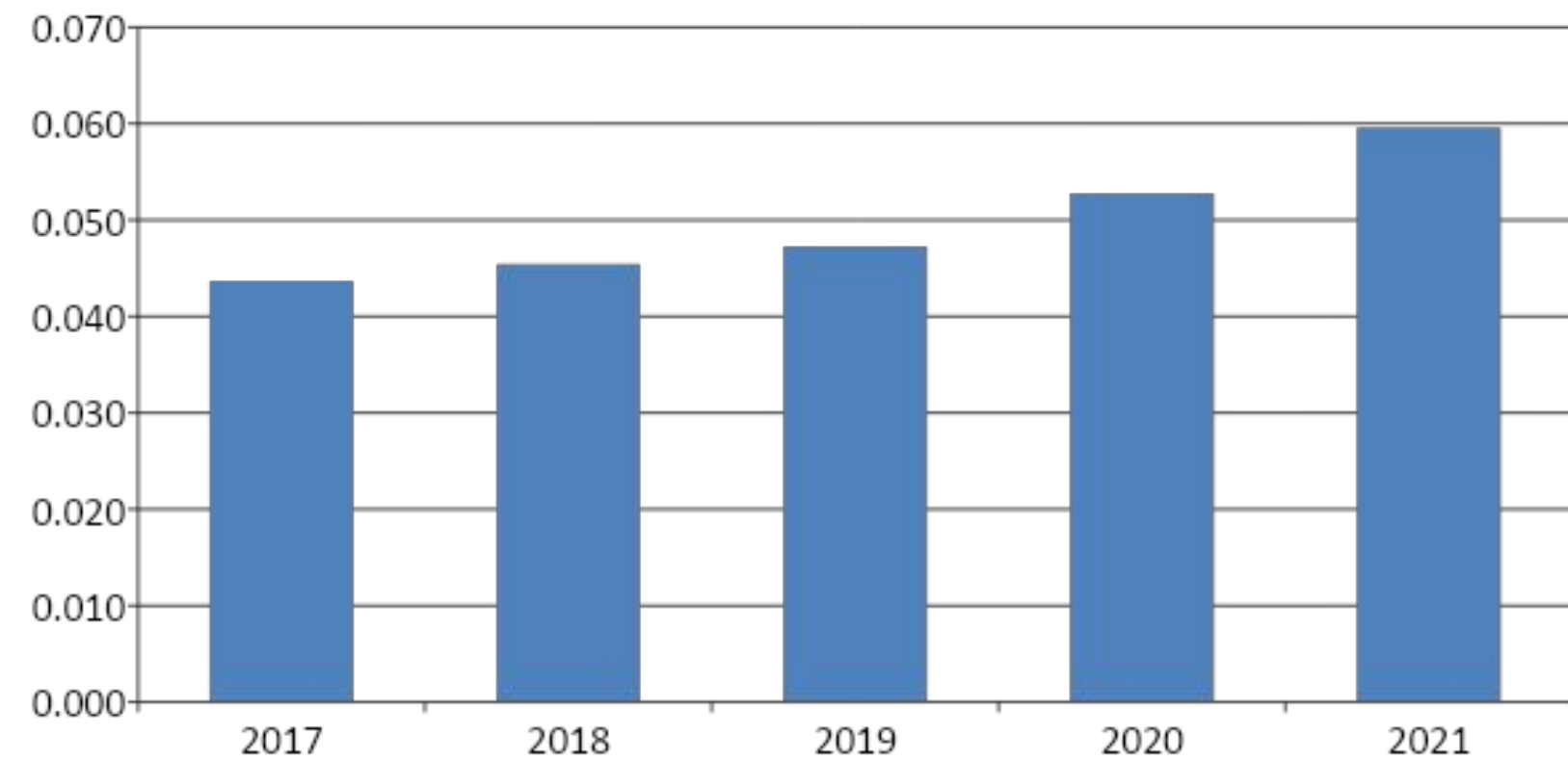
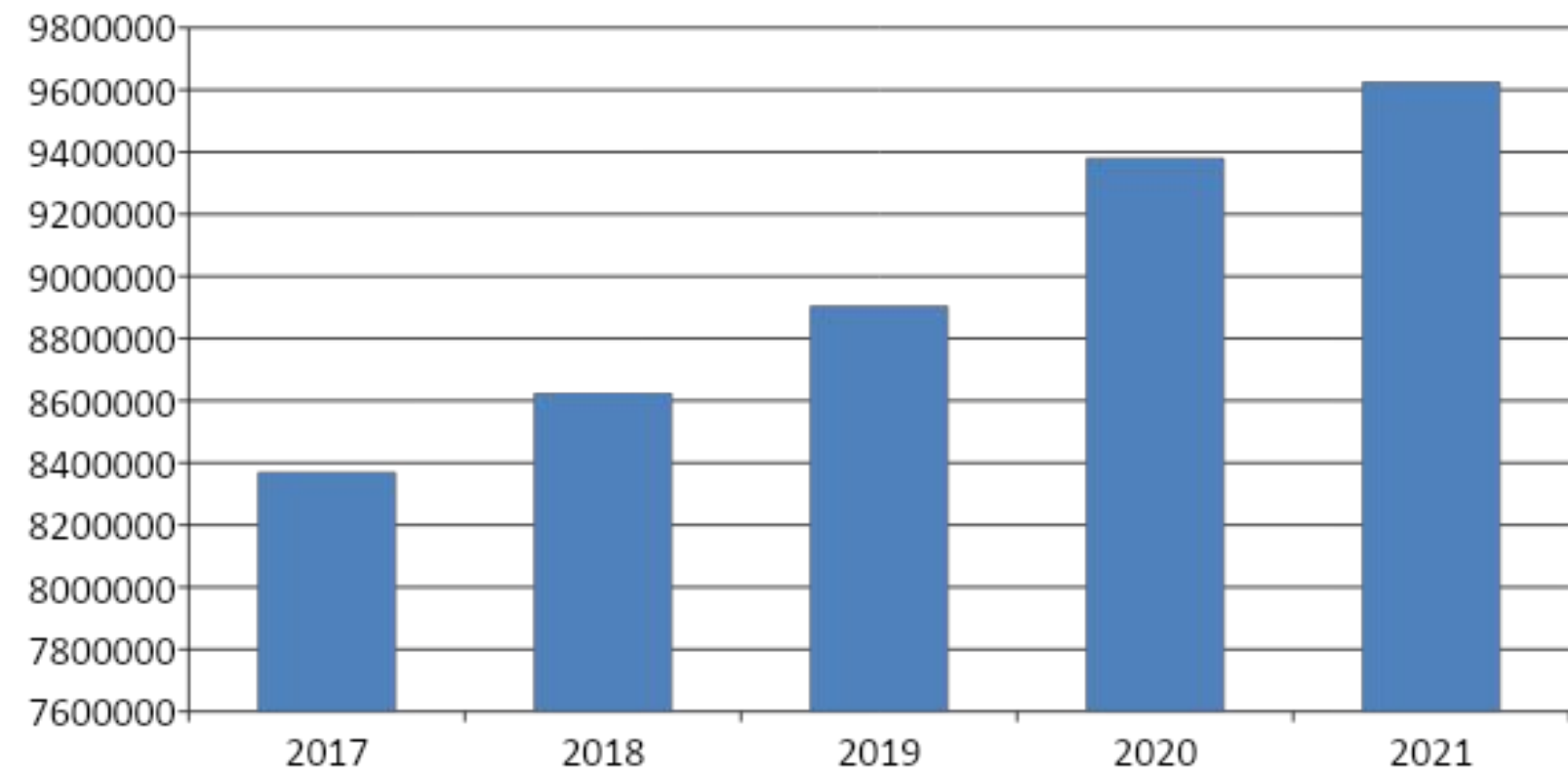
Финансово - экономические показатели

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Чистая прибыль, руб.	365 785	391 575	420 560	494 741	573 518
Выручка, руб.	8 369 848	8 625 940	8 905 606	9 380 425	9 626 956
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	0,044	0,045	0,047	0,053	0,060

Чистая прибыль , тыс. руб.



Выручка, тыс. руб.





Особенности работы с термолабильными лекарственными средствами

Логистический центр класса А+ в Москве

Все товары хранятся в специально отведённых зонах по группам, категориям, температурному режиму, согласно действующим нормам и стандартам.



В складских помещениях установлено холодильное оборудование с современной системой мониторинга температуры.



Логистический комплекс оборудован автоматической системой пожаротушения по стандарту FM Global.

ГК гарантирует соблюдение сроков поставок, требований транспортировки и холодной цепи.

Холодовая цепь

Холодовая цепь позволяет проводить точное и полное отслеживание безопасности поставок продукции на каждом этапе от производителя до потребителя.



Гарантия отслеживания температурного режима от завода до клиента



Полная история транспортировки и хранения по каждой серии вакцины



Полная прозрачность логистической цепочки



Возможность отбора референтных проб с карантинного склада



Страховое покрытие температурного режима при хранении и транспортировке





Логистическая деятельность компании

Логистика ГКВ – гарантия качества хранения и транспортировки каждого флакона: полная прослеживаемость



Соответствие отраслевым требованиям и стандарту GDP



Сертификация ISO 9001 по менеджменту качества дистрибуции



Сертификация ISO 28004 по системе безопасности в области соблюдения холодной цепи, транспортировки и хранения ветеринарных препаратов

Складская логистика

ГКВ – единственная ветеринарная компания в СНГ, прошедшая сертификацию ISO 9001 по менеджменту качества дистрибуции и ISO 28004 по системе безопасности в области соблюдения холодной цепи, транспортировки и хранения ветеринарных препаратов.

Логистическая цепочка ГК



Логистический центр класса А+ в Софьино, Московская область



Региональные распределительные центры

- Екатеринбург
- Белгород
- Санкт-Петербург
- Воронеж
- Ростов-на-Дону
- Новосибирск
- Беларусь

Транспортная логистика

35+

специализированных автомобилей для доставки товаров ветеринарного назначения

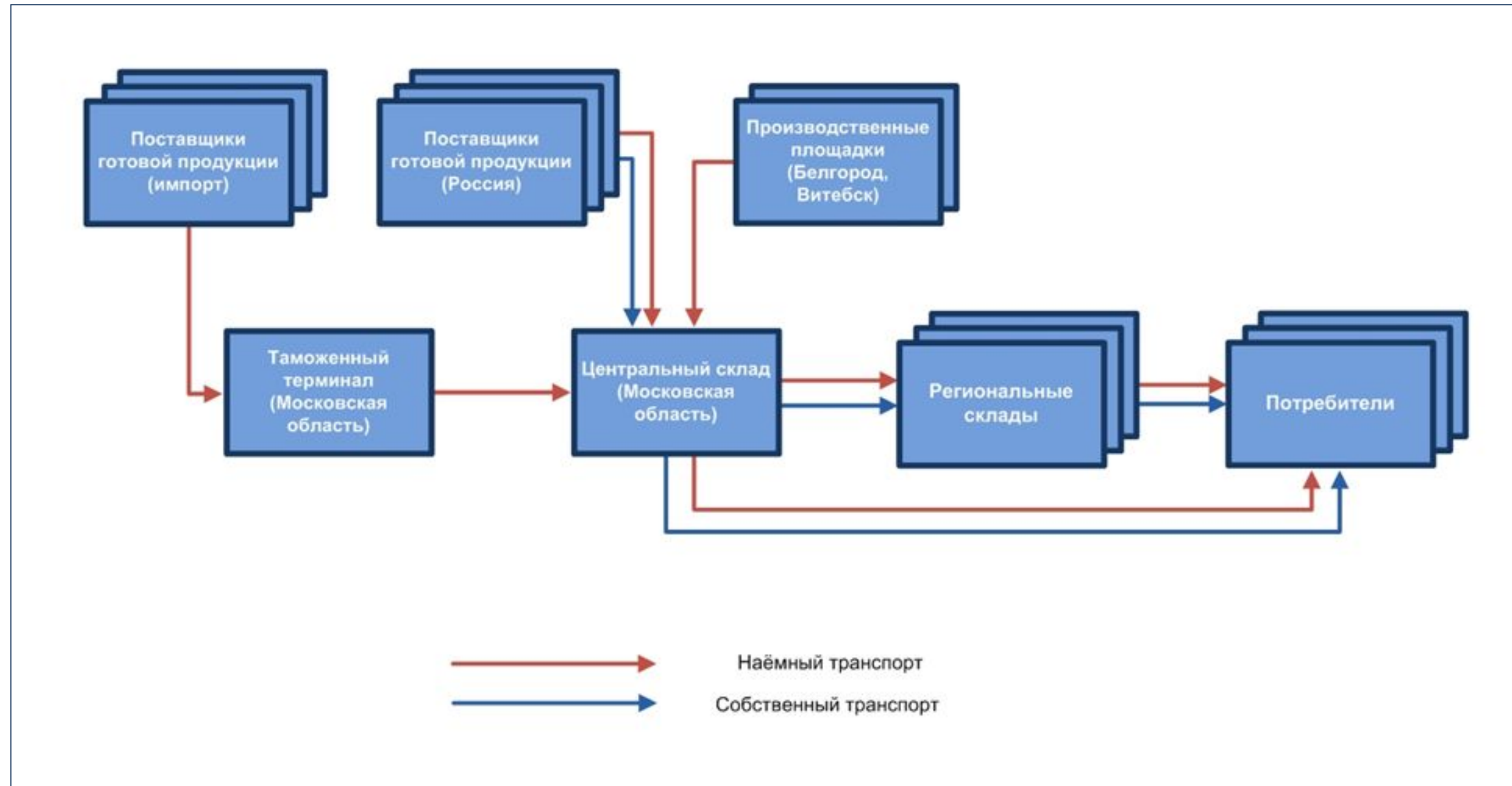
Оборудование GPS



Рефрижераторные фургоны



Логистическая деятельность компании



Логистическая сеть ГК



Деятельность Компании

Предпосылки к росту	Возможные препятствия	Проблемы
<ul style="list-style-type: none">□ Устойчивое положение на рынке□ Значительная доля товаров собственного производства высокого качества□ Стабильный рост финансовых показателей за последние пять лет	<ul style="list-style-type: none">□ Усиление конкурентной борьбы на российском рынке□ Ужесточение правил оборота лекарственных средств□ Усиление позиций крупных агрохолдингов□ Повышение логистических издержек	<ul style="list-style-type: none">□ Отсутствие в информационной системе полной статистики по выполненным перевозкам□ Отсутствие информации о стоимости перевозок в разрезе заявок и документов□ Отсутствие управленческой отчетности, включающей ключевые показатели эффективности



Структура общих логистических издержек

Общие логистические издержки	затраты на выполнение логистических операций/функций
	ущербы от логистических рисков
	затраты на логистическое администрирование

Усредненная структура логистических издержек:

- управление запасами (20-40%);
- транспортные расходы (15-35%);
- расходы на административно-управленческие функции (9-14%)



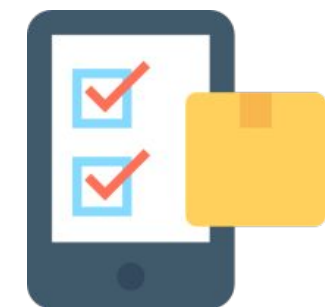
Потенциальные группы инструментов для повышения эффективности перевозок и снижения затрат на транспортировку



- Системы спутникового мониторинга транспорта



- Программы для построения оптимальных маршрутов доставки



- Программы для оперативного контроля выездного персонала



- Системы управления транспортом (TMS)



Сравнение групп инструментов для повышения эффективности перевозок и снижения затрат на транспортировку – часть 1

Функционал	Инструменты повышения эффективности и снижения затрат на транспортировку			
	Группа 1 - Системы спутникового мониторинга транспорта	Группа 2 - Программы для построения оптимальных маршрутов доставки	Группа 3 - Программы для оперативного контроля выездного персонала	Группа 4 - Системы управления транспортом (TMS)
Возможность интеграции с корпоративной информационной системой (КИС)	+	+	+	+
Возможность выгрузки из КИС заказов (заявок) содержащих всю необходимую для планирования маршрутов (рейсов) информацию	-	+	+/-	+
Визуализация адресов доставки, а также маршрутов (рейсов) при помощи картографического сервиса	-	+	+	+
Возможность построения маршрутов (рейсов)	-	+	+/-	+
Возможность автоматического построения оптимальных маршрутов (рейсов)	-	+	-	+
Планирование перевозок сборных грузов, мультимодальных перевозок	-	-	-	+
Проведение тендеров и выбор перевозчиков	-	-	-	+
Предварительный расчёт стоимости перевозок	-	+/-	-	+
Предварительная оценка перевозок по показателям эффективности	-	+/-	-	+
Возможность контроля выполнения маршрутов (рейсов)	-	+/-	+	+

+ функционал реализован
 +/- функционал может быть реализован или реализован частично
 - функционал не реализован



Сравнение групп инструментов для повышения эффективности перевозок и снижения затрат на транспортировку – часть 2

Функционал	Инструменты повышения эффективности и снижения затрат на транспортировку			
	Группа 1 - Системы спутникового мониторинга транспорта	Группа 2 - Программы для построения оптимальных маршрутов доставки	Группа 3 - Программы для оперативного контроля выездного персонала	Группа 4 - Системы управления транспортом (TMS)
Получение данных о текущем положении ТС и информации с дополнительных датчиков	+	+/-	+/-	+/-
Контроль возврата сопроводительных документов	-	-	-	+
Выписка и учёт путевых и маршрутных листов	-	+/-	-	+
Учёт собственных ТС	-	+/-	-	+
Контроль соблюдения сроков проведения технического обслуживания ТС и доп. оборудования, поверки оборудования, технического осмотра, сроков действия страховых полисов, карт тахографа, водительских удостоверений, мед. книжек и справок	-	-	-	+
Учёт работ по техническому обслуживанию и ремонту ТС	-	-	-	+
Учёт и контроль над расходом ГСМ	+/-	+/-	-	+
Контроль пробегов ТС	+/-	+/-	+/-	+
Сбор и распределение всех затрат на транспортировку	-	-	-	+/-
Формирование аналитической отчётности	+/-	+/-	+/-	+

+ функционал реализован
 +/- функционал может быть реализован или реализован частично
 - функционал не реализован



Корпоративная стратегия компании

ПРОДАЖИ/КЛИЕНТЫ АССОРТИМЕНТ И ДИСТРИБУЦИЯ

ЦЕЛИ ПО С/Х:

Доля в бюджете ключевых клиентов – 50% (ветеринарные препараты и кормовые добавки) Задача стать незаменимыми партнером

Инструменты достижения:

- Концентрация на ключевых клиентах (крупнейшие агрохолдинги РФ):
 - ✓ Молочное КРС – ТОП-30;
 - ✓ Свиноводство – ТОП-20;
 - ✓ Птицеводство – ТОП-20;
 - ✓ Индейководство – ТОП-3;
 - ✓ Мясное животноводство – ТОП-3.
- Внедрение партнерских сервисных программ для 100% ключевых клиентов.
- Продажи ключевым клиентам напрямую.

ЦЕЛИ ПО ЭКСПОРТУ:

100 стран покрытия
20 млн \$

ПЕРСОНАЛ

- 100% специализация – КАЖДЫЙ СОТРУДНИК СПЕЦИАЛИСТ.
- Квалификация (разработать и внедрить критерии оценки квалификации):
 - ✓ % эффективность на 1 руб. вложенных средств;
 - ✓ все данные внесены в CRM, ERP, анализ больших данных.
- Внутреннее развитие/кадровый резерв.

ЦЕЛИ ПО АССОРТИМЕНТУ:

Доля продаж продукции собственного производства – 70% (14 млрд руб. без НДС)

Продукция собственного производства:

- Расширение ассортимента +50 наименований: грануляты, кормовые добавки, таблетки, бирки, синтез субстанций.

ЦЕЛИ ПО ДИСТРИБУЦИИ:

- Эксклюзив – 100%.
- ВЕТПРИБОР – 100% ЛОГО ГКВ.
- НЕТ КАННИБАЛИЗМУ.

ФИНАНСЫ

Выручка компании – 20 млрд руб. без НДС.

Инструменты достижения:

- Научиться влиять на доходность.
- Внедрить Online-прослеживаемость.
- Затраты привязаны к результату: ФОТ; премии; бонусы; маркетинг.



Логистическая стратегия – основные цели

- **Интеграция региональной логистики в единую логистическую систему с централизованным управлением**
- **Количество собственных региональных складов должно быть уменьшено не менее чем на 50%: обслуживание клиентов должно производиться с других складов**
- **Максимальная доля расходов на транспортировку любого заказа не должна превышать 5% от его стоимости**
- **Доля расходов на транспортировку всех заказов не должна превышать 1,5 % от их стоимости**



Реинжиниринг складской сети



Закрываются склады

Действующие
склады

Заккрытие регионального склада		Новый склад обслуживания	Срок реализации
Город	Регионы обслуживания		
г. Орёл	Брянская обл., Курская обл., Орловская обл.	Московская обл. (с. Софьино)	1 кв. 2020 г.
г. Красноярск	Красноярский край	г. Новосибирск	3 кв. 2020 г.
г. Краснодар	Республика Адыгея, Красноярский край, Ставропольский край	г. Ростов-на-Дону	3 кв. 2020 г.
г. Тюмень	Курганская обл., Тюменская обл.	г. Екатеринбург	1 кв. 2021 г.
г. Омск	Омская обл.	г. Новосибирск	1 кв. 2021 г.
г. Нижний Новгород	Владимирская обл., Нижегородская обл.	Московская обл. (с. Софьино)	3 кв. 2021 г.
г. Вологда	Вологодская обл., Кировская обл., Костромская обл., Ярославская обл.	Московская обл. (с. Софьино)	3 кв. 2021 г.
г. Пенза	Республика Мордовия, Пензенская обл., Тамбовская обл.	Московская обл. (с. Софьино)	1 кв. 2022 г.



Проект по внедрению TMS системы

Цели проекта по автоматизации процессов транспортной логистики:

- Снижение общих затрат на транспортировку на 20%, включая расходы на привлечённый транспорт, собственный транспорт и персонал
- Создание эффективного инструмента контроллинга по сбору и обработке всей связанной с транспортировкой информации
- Снижение логистических рисков Компании связанных с перевозками, в первую очередь с перевозками в режиме «холодовой цепи»

Основные задачи проекта по автоматизации процессов транспортной логистики:

- Повышение эффективности планирования перевозок за счёт уменьшения общего количества рейсов и пробегов транспортных средств, а также за счёт повышения коэффициента использования грузоподъёмности
- Автоматизация перевозок сборных грузов различными видами транспорта и мультимодальных перевозок
- Автоматизация перевозок грузов в несколько этапов, с применением технологии «кросс-докинг» (через региональные склады, через склады партнёров, без использования складов)
- Автоматизация процесса планирования перевозок в режиме «Холодовой цепи» и реализация механизмов контроля и защиты от ошибок (снижение рисков Компании)
- Автоматизация процессов обработки экспедиторских документов, пакетов документов по рейсам от транспортных компаний, ввода фактических расходов на перевозки наёмным транспортом с распределением по рейсам и заявкам с разработкой дополнительных автоматизированных рабочих мест (АРМ)
- Интеграция TMS с картографическим сервисом СитиГид
- Интеграция TMS с системой мониторинга транспорта Wialon

Проект по внедрению TMS системы

Предлагаемые решения на платформе 1С



- AXELOT TMS X4 – разработчик Axelot



- 1С:TMS Логистика. Управление перевозками – разработчик ИТОВ



- 1С:Предприятие 8. TMS Логистика. Управление перевозками – разработчик 1С



- 1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП – разработчик 1С

Сравнительная оценка предлагаемых решений

Решения для оценки	AXELOT TMS X4 – разработчик Axelot	1С:TMS Логистика. Управление перевозками – разработчик ИТОВ	1С: Предприятие 8. TMS Логистика. Управление перевозками – разработчик 1С	1С: Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП – разработчик 1С
Критерии оценки	Баллы	Баллы	Баллы	Баллы
Соответствие базового функционала потребностям Компании	5	3	2	2
Компетентность представителей разработчика	4	3	2	2
Наличие необходимых ресурсов с возможностью оперативной замены	4	2	2	2
Сумма баллов:	13	8	6	6

Проект по внедрению TMS системы

Этапы проекта





Методология сбора и распределения затрат

Векторное расстояние от склада отгрузки до точки выгрузки для каждого груза в рейсе, км - S_i

Масса каждого груза в рейсе, кг - M_i

Количество грузов в рейсе - n

Общая стоимость перевозки - ОСП

Стоимость перевозки любого груза в рейсе - СП

Формула распределения будет следующая:

$$СП_i = ОСП \cdot \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{S_i}{\sum_{k=1}^n S_k} + \frac{M_i}{\sum_{k=1}^n M_k} \right)$$

Ниже приведён пример расчёта распределения стоимости перевозки (рейса) между отдельными грузами, с учетом веса и векторного расстояния.

Номер груза	Масса груза, кг	Векторное расстояние, км	Стоимость перевозки любого груза в рейсе, руб.
Груз № 1	2,0	400	11 835
Груз № 2	1,5	350	9 611
Груз № 3	0,7	100	3 554
Общая стоимость перевозки (рейса), руб.			25 000

Методика распределения стоимости перевозки (рейса) между отдельными грузами, с учетом веса и векторного расстояния с примером расчёта

№ п/п	Наименование статьи расхода в справочнике TMS Axelot	Группа распределения	Номер статьи бюджета 2022	Наименование статьи бюджета 2022
1	Амортизация ТС	1		
2	Взносы ФСС от несчастных случаев на водителей	2	3.2.2	ФСС от несчастных случаев
3	Взносы ФСС от несчастных случаев на управленческий персонал ГУТЛ	3	3.2.2	ФСС от несчастных случаев
4	Взносы ФСС от несчастных случаев на управленческий персонал ТО	4	3.2.2	ФСС от несчастных случаев
5	ГСМ	5	3.7.1	ГСМ
6	Дополнительная упаковка груза	6	3.4.1	Транспортные расходы
7	Дополнительный тариф за срочность	6	3.4.1	Транспортные расходы
8	Заработная плата водителей (перем. часть)	2	3.1.4	Премия
9	Заработная плата водителей (пост. часть)	2	3.1.1	Зарплата работников
10	Заработная плата управленческого персонала ГУТЛ (перем. часть)	3	3.1.4	Премия
11	Заработная плата управленческого персонала ГУТЛ (пост. часть)	3	3.1.1	Зарплата работников
12	Заработная плата управленческого персонала ТО (перем. часть)	4	3.1.4	Премия
13	Заработная плата управленческого персонала ТО (пост. часть)	4	3.1.1	Зарплата работников
14	Командировочные расходы водителей (гостиница)	6	3.5.1	Командировочные расходы
15	Командировочные расходы водителей (платные парковки и др. охраняемые объекты)	6	3.7.2	Ремонт и обслуживание транспор
16	Командировочные расходы водителей (прочие)	6	3.7.2	Ремонт и обслуживание транспор
17	Командировочные расходы водителей (суточные)	6	3.5.3	Суточные
18	Лицензии и амортизация НМА	3	3.10.1	Программы для ЭВМ

Фрагмент списка статей расходов в TMS с указанием номера группы распределения

№ п/п	Наименование статьи расхода в справочнике TMS Axelot	Вид расхода	Документ TMS	Распределение	База распределения по рейсам	База распределения по заданиям 1-го этапа затрат на рейс 1-го этапа
1	Амортизация ТС	Амортизация	Принятие к учету транспор	Все рейсы транспортного средства	Пробег	Вектор и вес
2	Взносы ФСС от несчастных случаев на водителей	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Перевозчика 1-го этапа	Пробег	Вектор и вес
3	Взносы ФСС от несчастных случаев на управленческий персонал ГУТЛ	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
4	Взносы ФСС от несчастных случаев на управленческий персонал ТО	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Компании 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
5	ГСМ	Прочие расходы	Прочие расходы	Все рейсы транспортного средства	Пробег	Вектор и вес
6	Дополнительная упаковка груза	Транспортные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
7	Дополнительный тариф за срочность	Транспортные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
8	Заработная плата водителей (перем. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Перевозчика 1-го этапа	Пробег	Вектор и вес
9	Заработная плата водителей (пост. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Перевозчика 1-го этапа	Пробег	Вектор и вес
10	Заработная плата управленческого персонала ГУТЛ (перем. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
11	Заработная плата управленческого персонала ГУТЛ (пост. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
12	Заработная плата управленческого персонала ТО (перем. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Компании 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
13	Заработная плата управленческого персонала ТО (пост. часть)	Оплата труда	Прочие расходы	Все рейсы Компании 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес
14	Командировочные расходы водителей (гостиница)	Командировочные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
15	Командировочные расходы водителей (платные парковки и др. охраняемые объекты)	Командировочные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
16	Командировочные расходы водителей (прочие)	Командировочные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
17	Командировочные расходы водителей (суточные)	Командировочные расходы	Фактические расходы	Конкретный рейс		Вектор и вес
18	Лицензии и амортизация НМА	Прочие расходы	Прочие расходы	Все рейсы 1-го этапа	Количество рейсов	Вектор и вес

Фрагмент списка статей расхода в TMS с необходимой дополнительной информацией



Методология сбора и распределения затрат

Подразделение													Сумма затрат, без НДС	Уровень затрат	Уровень затрат по всему рейсу		
Менеджер																	
Документ ERP	Контрагент												Сумма затрат по рейсу	Сумма затрат по рейсу	Сумма затрат по рейсу		
Заявка на перевозку	Грузоотправитель	Адрес отправления	Грузополучатель	Адрес получения	Склад	Способ доставки	Вид перевозки	Доставку ТК оплачивает клиент	Вес заявки	Объем заявки	Оценочная стоимость груза, RUB	Оценочная стоимость груза без НДС, RUB				Валюта заявки на перевозку	
Задание на перевозку	Адрес отправления	Адрес получения	Номер этапа	Рейс	Перевозчик	Дата отгрузки	Транспортное средство	Водитель	Пробег всего рейса (км)	Сумма рейса без НДС	Сумма затрат по рейсу						
Животноводство ЦР													715 721,73				
Виниченко Геннадий Владимирович													246 382,33				
Реализация ТД00-017658 от													11 277,81	4,08			
Заявка на перевозку груза ТД00-025209 от 29.07.2022 11:42:00	ГКВ Софьино	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	ЗОЛОТАЯ НИВА, ООО (Смоленск)	215523, Смоленская обл, Сафоновский р-н, Войновщина д	ТД Центральный склад Софьино	Авто	Реализация	Нет	74,77 кг.	0,224 м3	304 370,65	276 471,32	RUB	11 277,81	4,08		
Задание на перевозку груза 000026336 от 29.07.2022 11:42:02	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	215523, Смоленская обл, Сафоновский р-н, Войновщина д		Рейс 000008689 от 01.08.2022 10:05:37	ГКВ филиал Воронежский	02.08.2022	LADA Largus E 401 KE 790	Бульчев Александр Валерьевич	975 км.	330 002,82				25 376,96	11 277,81	4,08	7,69
Реализация ТД00-017664 от													8 663,76	3,23			
Заявка на перевозку груза ТД00-024943 от 27.07.2022 14:12:11	ГКВ Софьино	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	ЗЕМЛЕДЕЛЕЦ АГРОФИРМА, ООО ВОЩАЖНИКОВО ОП	Ярославская обл, Борисоглебский р-н, Красный Октябрь п	ТД Центральный склад Софьино	Авто	Реализация	Нет	60,71 кг.	0,147 м3	298 218,79	268 212,14	RUB	8 663,76	3,23		
Задание на перевозку груза 000026094 от 27.07.2022 14:12:14	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	Ярославская обл, Борисоглебский р-н, Красный Октябрь п		Рейс 000008687 от 01.08.2022 9:29:51	ГКВ ОП «ЛЦ «Софьино»»	02.08.2022	АФ-3720AA (FORD TRANSIT) M 902 AE 790	Горяев Николай Алексеевич	707 км.	414 346,48				25 561,63	8 663,76	3,23	6,17
Реализация ТД00-017665 от													13 539,03	9,26			
Заявка на перевозку груза ТД00-024944 от 27.07.2022 14:14:51	ГКВ Софьино	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	ЗЕМЛЕДЕЛЕЦ АГРОФИРМА, ООО ВОЩАЖНИКОВО ОП	Ярославская обл, Борисоглебский р-н, Вошняжниковский сельский округ, близ с. Никола-Березники молочно-товарный комплекс №2	ТД Центральный склад Софьино	Авто	Реализация	Нет	154,14 кг.	0,385 м3	163 115,67	146 134,34	RUB	13 539,03	9,26		
Задание на перевозку груза 000026095 от 27.07.2022 14:14:54	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	Ярославская обл, Борисоглебский р-н, Вошняжниковский сельский округ, близ с. Никола-Березники молочно-товарный комплекс №2		Рейс 000008687 от 01.08.2022 9:29:51	ГКВ ОП «ЛЦ «Софьино»»	02.08.2022	АФ-3720AA (FORD TRANSIT) M 902 AE 790	Горяев Николай Алексеевич	707 км.	414 346,48				25 561,63	13 539,03	9,26	6,17
Реализация ТД00-017752 от													2 395,86	1,67			
Заявка на перевозку груза ТД00-025500 от 01.08.2022 17:37:38	ГКВ Софьино	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	АВАНГАРД, ООО (Рязань)	390535, Рязанская обл, Рязанский р-н, Хирино д, Центральная ул, здание №2а	ТД Центральный склад Софьино	Авто	Реализация	Нет	96,69 кг.	0,181 м3	158 338,66	143 535,50	RUB	2 395,86	1,67		
Задание на перевозку груза 000026604 от 01.08.2022 17:37:40	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	390535, Рязанская обл, Рязанский р-н, Хирино д, Центральная ул, здание №2а		Рейс 000008689 от 01.08.2022 17:31:48	ИНВЕСТФИНГРУ ПП, ООО	03.08.2022	Газель С 916 УО 750	Келип Александр Юрьевич	1 677 317,07					35 372,25	2 395,86	1,67	2,11
Реализация ТД00-017753 от													3 390,74	1,76			
Заявка на перевозку груза ТД00-025501 от 01.08.2022 17:39:32	ГКВ Софьино	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с. Софьино, Новорязанское ш, стр. 1, пом. 1	АВАНГАРД, ООО (Рязань)	Рязанская обл, р-н Рязанский, с Подвелье	ТД Центральный склад Софьино	Авто	Реализация	Нет	146,49 кг.	0,233 м3	213 373,86	193 072,51	RUB	3 390,74	1,76		
Задание на перевозку груза 000026605 от	140126, Московская обл, городской округ Раменское, с.	Рязанская обл, р-н Рязанский, с Подвелье		Рейс 000008689 от 01.08.2022	ИНВЕСТФИНГРУ ПП, ООО	03.08.2022	Газель С 916 УО 750	Келип Александр	1 677 317,07					35 372,25	3 390,74	1,76	2,11

Пример отчета по затратам (фрагмент)



Оценка экономической эффективности реализации логистической стратегии

Сравнение расходов на транспортировку до и после внедрения TMS системы

Грузоподъёмность ТС	Количество перевозок (рейсов)	Средний пробег по 1 рейсу, км	Общий пробег по рейсам, км.	Средняя стоимость 1 км. пробега, руб.	Расходы на транспортировку до внедрения TMS, руб.	Оптимизация пробегов ТС ¹	Общий пробег по рейсам, км.	Средняя стоимость 1 км. пробега, руб.	Расходы на транспортировку с учётом внедрения TMS, руб.
0,5 т.	3 005	298	895 490	36,90	33 043 581	27%	653 708	36,90	24 121 814
2 т.	4 018	494	1 984 892	41,77	82 908 939	24%	1 508 518	41,77	63 010 794
5 т.	653	557	363 721	65,03	23 652 777	17%	301 888	65,03	19 631 805
10 т.	411	604	248 244	69,81	17 329 914	11%	220 937	69,81	15 423 623
20 т.	618	690	426 420	80,26	34 224 469	9%	388 042	80,26	31 144 267
Итого рейсов:	8 705		Итого до внедрения TMS, руб.:		191 159 679		Итого с учётом внедрения TMS, руб.:		153 332 302



Оценка экономической эффективности реализации логистической стратегии

Ожидаемое сокращение расходов на транспортировку

Мероприятия	Снижение затрат на транспортировку	
	%	руб.
Разработка, согласование и внедрение системы матриц (графиков) отгрузок с каждого склада Компании на основании полученных данных, с целью уменьшения количества рейсов, повышения коэффициента использования грузоподъёмности и снижения затрат на транспортировку.	6%	9 199 938
Разработка, утверждение и внедрение системы ограничений и дополнительных согласований, с установлением месячных лимитов для руководителей коммерческой службы, для выполнения перевозок с превышением допустимого уровня затрат на перевозку, на основании полученных данных, с целью снижения транспортных расходов.	1%	1 533 323
Разработка и реализация новых схем обслуживания клиентов, включая схемы с использованием технологии «кросс-докинг», на основании полученных данных, с целью снижения транспортных расходов.	1,5%	2 299 984
Итого снижение затрат на транспортировку, руб.:		13 033 245
Затраты на транспортировку без учёта изменений, руб.:		153 332 302
Затраты на транспортировку с учётом изменений, руб.:		140 299 056

Не хватает информации о

NPV, сроке окупаемости проекта

Структура управления компании должна быть приведена хотя бы раз, при характеристике деятельности компании, с детальным представлением всех подразделений, которые выполняют логистические функции

При необходимости структуру управления стоит поменять, даже если эта мера напрямую темы работы не касается



Оценка экономической эффективности реализации логистической стратегии

Модель стратегической прибыли компании (до/после)

Доходность собственного капитала	=	Финансовый рычаг	×	Доходность активов
17,37% 18,51%		1,66 1,66		10,48% 11,16%

Маржа чистой прибыли
5,96% 6,35%

Чистая прибыль
573 518 610 902

Валовые поступления от продаж
9 626 956 9 626 956

Оборачиваемость активов
1,76 1,76

Валовые поступления от продаж
9 626 956 9 626 956

Общая стоимость активов
5 473 956 5 475 856

Валовая прибыль
2 607 866 2 607 866

Общие затраты
1 890 968 1 844 238

Подходные налоги
143 380 152 726

Текущие активы
5 247 797 5 247 797

Основные фонды
226 159 228 059

Валовые поступления от продаж
9 626 956 9 626 956

Себестоимость продукции
7 019 090 7 019 090

Постоянные затраты
301 424 301 424

Переменные затраты
1 589 544 1 542 814

Стоимость запасов
2 063 437 2 063 437

Дебиторская задолженность
2 973 026 2 973 026

Другие текущие активы
211 334 211 334

Показатель	
Текущий	По проекту
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #90EE90; border: 1px solid black;"></div> - Повышение показателя </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #F08080; border: 1px solid black;"></div> - Снижение показателя </div>	