

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Стратегическое планирование и управление развитием
транспортно-логистических систем**

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

23.05.04 Эксплуатация железных дорог

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Транспортный бизнес и логистика

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

очная форма обучения - **экзамен (8 семестр)**

заочная форма обучения - **экзамен (8 семестр)**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
ПК-4 Осуществляет разработку коммерческой политики по оказанию логистической услуги перевозки груза в цепи поставок	ПК-4.3: Разрабатывает стратегические планы улучшения качества предоставляемых логистических услуг по перевозке груза в цепи поставок

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр)
ПК-4.3: Разрабатывает стратегические планы улучшения качества предоставляемых логистических услуг по перевозке груза в цепи поставок	Обучающийся знает: общую концепцию стратегического управления, теоретические основы стратегического планирования в транспортно-логистических системах, виды управленческой деятельности в стратегическом планировании по Питеру Лоранжу	Вопросы (№1 - №14)
	Обучающийся умеет: разрабатывать стратегии развития транспортно-логистических систем, применять теоретические основы стратегического планирования в транспортно-логистических системах	Задания (№1 - №4)
	Обучающийся владеет: навыками стратегического планирование в управлении транспортно-логистическими системами, навыками использования теоретических основ стратегического планирования в транспортно-логистических системах	Задания (№1 - №3)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-4.3: Разрабатывает стратегические планы улучшения качества предоставляемых логистических услуг по перевозке груза в цепи поставок	Обучающийся знает: общую концепцию стратегического управления, теоретические основы стратегического планирования в транспортно-логистических системах, виды управленческой деятельности в стратегическом планировании по Питеру Лоранжу
Примеры вопросов 1. Стратегическое планирование представляет собой: а) принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей б) многоплановый поведенческий процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии фирмы с учетом изменений, происходящих во внешней среде в) набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей фирмы г) планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах 2. Методика стратегического планирования представляет собой: а) конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования б) конкретный способ, технический прием разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов в) конкретный способ, технический прием, с помощью которого рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов г) совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов, системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки 3. Многоплановый поведенческий процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии фирмы с учетом изменений, происходящих во внешней среде, – это: а) стратегическое видение б) стратегическое поведение в) стратегическое управление г) стратегическое планирование 4. Под программой в стратегическом планировании понимают: а) оформление прогноза в программу деятельности б) описание возможных или желательных перспектив, состояний объекта прогнозирования в будущем в) научное предвидение состояния какого-либо максимального объекта управления в определенный срок г) составление проектов стратегических программ на уровне первичного звена – хозяйствующих субъектов 5. Набор действий и решений, предпринимаемых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей фирмы – это: а) миссия предприятия б) стратегический анализ в) организация производства г) стратегическое планирование 6. Стратегическое планирование, опирающееся на предшествующий опыт называется: а) инактивным б) реактивным в) преактивным г) интерактивным 7. Теоретическое положение «Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям» соответствует:	

¹Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- а) бюджетирование
 - б) долгосрочное планирование
 - в) стратегическое планирование
 - г) стратегическому менеджменту
8. В процессе стратегического планирования решаются такие основные задачи:
- а) адаптация к внешней среде
 - б) внутренняя координация
 - в) распределение ресурсов
 - г) все вышеперечисленные
9. Последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:
- а) миссия предприятия - цели предприятия - стратегический анализ - концепция общей стратегии - планирование
 - б) стратегический анализ - миссия предприятия - концепция общей стратегии - цели предприятия - планирование
 - в) стратегический анализ - концепция общей стратегии - миссия предприятия - цели предприятия - планирование
 - г) стратегический анализ - концепция общей стратегии - миссия предприятия - планирование - цели предприятия
10. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»:
- а) долгосрочный и стратегический план – это одно и то же
 - б) стратегический план – это разновидность долгосрочного плана
 - в) долгосрочный план – это разновидность стратегического плана
 - г) стратегический и долгосрочный план – близкие, но в то же время различные понятия
11. Управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей – это:
- а) реструктуризация
 - б) операционный менеджмент
 - в) стратегический менеджмент
 - г) долгосрочное планирование
12. Документ, определяющий направление развития компании, цели, задачи и меры по выполнению стратегии, – это:
- а) стратегический план
 - б) маркетинговый план
 - в) инвестиционный план
 - г) производственная программа
13. Определите правильную последовательность этапов стратегического планирования МТО:
- а) анализ внутренней среды - анализ внешней среды - определение целей развития - стратегический выбор - реализация стратегии
 - б) установление целей - стратегический выбор - анализ внешней среды - анализ внутренней среды - реализация стратегии - стратегический контроль
 - в) установление целей - анализ внешней среды - анализ внутренней среды - стратегический выбор - реализация стратегии - стратегический контроль
14. Стратегическое планирование – это:
- а) набор правил для принятия решений
 - б) процесс разработки стратегий
 - в) последовательность этапов по производству и реализации продукции

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат

Код индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-4.3: Разрабатывает стратегические планы улучшения качества предоставляемых логистических услуг по перевозке груза в цепи поставок	Обучающийся умеет: разрабатывать стратегии развития транспортно-логистических систем, применять теоретические основы стратегического планирования в транспортно-логистических системах

Примеры заданий

Кейс 1. Ускорение мультимодальной грузовой перевозки

Особенность мультимодальных перевозок с участием морского транспорта заключается том, что сложно с высокой точностью определить сроки доставки грузов в порт назначения: погодные условия могут задержать океаническое судно на рейсе или при заходе в порт, возможны задержки при разгрузке, загрузке на фидерное судно, которое по различным причинам также может задержаться в пути. Бывает так, что все эти факторы сходятся в одной перевозке, усугубившись еще и задержкой отгрузки товара поставщиком. Заказчику при этом грозят штрафы за невыполнение контрактных обязательств перед своими контрагентами.

В Департамент мультимодальных перевозок транспортно-логистической компании пришла заявка на доставку из Китая 20 контейнеров с комплектующими для бытовой техники. Условия FOB: ответственность транспортно-логистической компании наступала с момента погрузки груза на судно. Поставщик задержал отгрузку товара на 10 дней, из-за чего контейнеры вышли на линию позднее первоначального графика и, как следствие, сдвигались сроки доставки груза в конечный порт Рига.

Руководитель Департамента мультимодальных перевозок транспортно-логистической компании: «Прошло примерно две недели, как судно отбыло из Китая, и нам поступает приглашение на встречу с директором компании-заказчика. Встреча была очень представительная, собрался практически весь топ-менеджмент предприятия. Нам разъяснили причину такого срочного совещания: заказчика не устраивали текущие сроки доставки груза. К нам претензий не было, поскольку мы не отвечали за сроки отгрузки. На график морской линии тоже повлиять не могли. Но ситуация складывалась следующим образом: у завода был контракт на поставку крупной партии бытовой техники, в случае задержки предприятию грозили огромные штрафы, на которые у него не было средств. На закупку комплектующих был взят кредит, который тоже надо возвращать. «Ребята, делайте, что хотите, но этот груз нам нужен на две недели раньше, иначе нам будет очень плохо», - примерно так прозвучала просьба заказчика». Заказчик требовал максимально ускоренной доставки груза, давал срок 3 дня с учетом пересечения границы. Нужно было организовать доставку контейнеров из порта на ближайший склад, поставить машины под загрузку, осуществить перегрузку и вернуть контейнеры в порт, оформить товаросопроводительные документы и отправить машины в путь.

Ускорить график морской линии невозможно. Скорее, наоборот, всегда существуют риски задержек. В данной ситуации был только один вариант сократить срок доставки на две недели – это снять контейнеры с маршрута в порту транзитанта (в нашем случае это порт Роттердам, Нидерланды) и отправить получателю автотранспортом. Но это очень сильно увеличивало стоимость доставки, что тоже было критично для заказчика.

Задание: предложите каким образом в данной ситуации можно ускорить доставку.

Кейс 2. Сохранность груза в пути от деформации и потерь

Автошампуни для моек самообслуживания по всей стране со склада производителя.

На производстве шампунь для автомоек разливают в большие канистры по 30 л. Маршрут доставки: из Домодедово и СПб, Московское шоссе по всей стране. Клиенты – крупные производители автокосметики.

Продукцию грузили или вовсе без паллет, или на паллеты без ребер жесткости и пластиковых лент, скрепляющих конструкцию (иногда просто укладывали в несколько рядов канистра на канистру в 2-4 ряда вверх по всему полу фуры. Или складывали на паллеты и фиксировали стрейч-пленкой, что не решало вопрос с продавливанием нижнего ряда в отдельных местах).



Никто не мог предугадать как доедет груз в каждом конкретном случае. Водители сообщали о том, что груз из-за такой укладки частично давит своим весом нижние ряды и происходит деформация некоторых канистр, разрыв и протечка мыла на пол машины и на рядом стоящие канистры.

Задание: спланировать мероприятия по обеспечению сохранности груза при перевозке.

Кейс 3. Тайм-слоты: планирование поставок в высокий сезон

Тайм-слот – забронированное временное окно для разгрузки товара на складе маркетплейса. В 2026 году, на фоне дефицита складских площадей и кадрового голода в логистике, «кризис слотов» стал хроническим явлением, особенно в периоды распродаж (11.11, Черная пятница, Новый год), когда лимиты на приемку заканчиваются за считанные минуты после их открытия. Типичный вопрос: «Водителя развернули на воротах, не пускают поставку. Лимиты?» В чатах селлеров в 2026 году это топовая проблема. Часто ситуация выглядит так: вы поймали слот, наняли машину, приехали на склад, но охранник или приемщик заявляет, что «лимиты на сегодня исчерпаны» или «склад переполнен, ждите в живой очереди». Народное решение из чатов: не уезжать сразу: «Пробуйте ловить слоты ночью (после 00:00 или в 3 часа утра), когда система обновляется; если развернули – требуйте письменный отказ или акт о невозможности приемки; а еще лучше – везите через транзитные склады: это дороже, но там слоты есть почти всегда, и товар гарантированно попадет на полку через 5-7 дней».

Задание: сформулируйте рекомендации по планированию поставок в высокий сезон.

Кейс 4. Укрепление дисциплины водителей

В любой транспортной компании, вне зависимости от ее масштаба, львиная доля ответственности лежит на плечах водителей. От них зависит своевременная подача автомобиля для загрузки, сохранность груза при перевозке, наличие корректно оформленных сопроводительных документов, взаимоотношения с представителями клиента, а также с логистами и диспетчерами на терминалах. И если водитель недостаточно мотивирован, это может сильно усложнить работу всей организации.

Основной вопрос, который волнует водителей – уровень заработной платы. И в большинстве случаев они стремятся к максимально возможной окладной части. Но с точки зрения руководителя компании это заведомо проигрышный вариант: есть большая вероятность, что при таком раскладе пострадает результативность работы водителя («расслабившись» на высоком окладе, водитель может отказаться выполнять определенную задачу при перевозке, его нужно будет постоянно дополнительно стимулировать и мотивировать ехать в срочный рейс или ускоряться).

В компании FURGONOF первоначально для формирования зарплаты водителей создали систему мотивации, которая напрямую зависела от действий водителя (например, в привязке к километражу, к количеству рейсов или растентовок). И в FURGONOF в течение какого-то времени шли по этому пути. Но затем столкнулись с проблемой: водители хотели, чтобы размер их мотивации рос. И это был системный вопрос, который всплывал регулярно – в зависимости от ситуации на рынке. Поднимать оплату можно до бесконечности – и вместе с тем, естественно, руководителю хочется видеть, что водители со своей стороны тоже вкладываются в улучшение (рост показателей) работы компании.

В какой-то момент было решено разработать систему рейтинга (рейтинговая система мотивации) водителей. Ее главная задача – выполнение водителем своих обязанности правильно, качественно и своевременно. При этом основа начисления премий – балльная система по всем ключевым функциям водителя. В такую систему рейтинга заложены основные параметры, где есть финансовые риски для компании.

Рейтинг определялся уровнем выполнения регламентов компании и оценивался по параметрам:

Параметр	Содержание оценки параметра	Источник данных
Количество стоянок в неположенных/запрещенных местах	Если машина с грузом, водитель обязан планировать свой рейс и осуществлять парковку на охраняемых стоянках с видеофиксацией. Допустимое количество нарушений – 0.3 стоянки – рейтинг падал до 50%, водитель оставался без премии. У этого нарушения самый большой вес.	Навигация ТС
Порча/недостача груза	Учитывается два показателя: количество нарушений и сумма ущерба по вине водителя. В совокупности это влияет на уменьшение рейтинга	Акты недостач и претензий от клиентов
Порча имущества или транспортного средства	Учитывается количество нарушений и их стоимость на основании оценки автомобиля.	Докладные записки от линейных механиков и начальников автоколонн
Состояние эксплуатируемого транспортного средства	Механик оценивает чистоту, порядок, отсутствие сколов, царапин и мелких повреждений в автомобиле и на основании этого ставит оценку (отлично, хорошо, удовлетворительно и неудовлетворительно).	Линейные механики
Отклонения от маршрута без согласования	Фиксируется факт отклонения от маршрута и количество км, которые водитель проехал не по плану. Можно отклоняться от маршрута до 30 км без потери баллов, если больше – нарушение регламента	Навигация ТС
Штрафы ГИБДД/ЦОДД	Учитывается количество штрафов, суммы не берутся в расчет. Допустимо было получить не более 5 штрафов без снижения рейтинга.	Сайт ГИБДД

Пережоги или сливы ГСМ	Учитывается сам факт и сумма пережога.	Навигация ТС
Ошибки/некомплект в документах	Учитывается количество некачественно исполненных и потерянных документов.	Служба документооборота
Своевременная сдача документов	Учитывается количество дней сверх положенного.	Служба документооборота

По каждому параметру была разработана формула с учетом всех факторов.

При выполнении водителем всех требований на должном уровне оценка остается на уровне 100 баллов, и водитель получает премию в полном размере. При нарушениях оценка падает, и размер премии снижается. Если оценка за месяц ниже 65 баллов, премия не выплачивается. Водителей с критически низкой оценкой – ниже 45 баллов – и тех, у кого рейтинг несколько месяцев подряд не поднимается выше 65 баллов, временно отстраняют от работы. Такой сотрудник проходит переподготовку и тестирование на знание регламентов компании, начальник колонны проводит с ним беседу. После этого водитель может снова выйти на линию и исправить свои показатели. Если систематические нарушения сохраняются, поднимается вопрос об увольнении. Шкала оценки: 100–85 баллов – «Отлично»; 84–65 баллов – «Хорошо»; 64–45 баллов – «Удовлетворительно»; 44 балла и ниже – «Неудовлетворительно».

Самыми частыми нарушениями были штрафы ГИБДД и стоянка в неположенном месте. За штрафы компания дополнительно удерживала с водителей часть премии, получалось двойное наказание. Но задачей было не заплатить сотруднику меньше, а уменьшить количество нарушений.

На итоговую премию водителей влияет и стаж работы в компании. Кроме этого, к тем, кто работает в компании долго, относятся более лояльно. Если происходит какое-то нарушение, могут закрыть на это глаза или меньше удержать из премии. Если водитель с большим стажем в компании разбил автомобиль по своей вине, уменьшается стоимость взысканий, может быть раньше аннулирован долг.

После введения системы уменьшилось количество нарушений, связанных со стоянкой в неположенных местах. По другим показателям (кроме штрафов ГИБДД/ЦОДД) тоже получены улучшения.

Большинство водителей к системе рейтинга относятся с пониманием. Те, кто приходит зарабатывать, работают качественно и получают больше. Иногда размер премий достигает 25-30% от всей зарплаты и составляет 50-60 тысяч рублей, в зависимости от грузоподъемности автомобиля и пройденного километража.

Но всегда находятся и те, кто возмущается. В компании стараются реагировать на это философски. Понимают, что водители в большинстве своем не видят ситуацию в целом и не знают, какие риски несет компания. Не перестают в компании напоминать, что в выполнении прописанных требований заинтересованы все стороны. Объясняют, что не зарабатываем на штрафах (цель – качественная работа). И если водитель нарушает правила, не укладывается в регламенты, это ухудшает отношения с клиентами и создает риски для компании.

Новым водителям, как правило, нужно время, чтобы встроиться в такую систему. А вот с теми, кто работает давно, стало гораздо проще взаимодействовать. Благодаря созданной системе они точно знают, чего мы от них ждем компания и что надо делать, чтобы не терять в заработке.

Задаание: спланируйте мероприятия для укрепления дисциплины водителей для компании FURGONOF.

ПК-4.3: Разрабатывает стратегические планы улучшения качества предоставляемых логистических услуг по перевозке груза в цепи поставок	Обучающийся владеет: навыками стратегического планирование в управлении транспортно-логистическими системами, навыками разработки стратегии, стратегии развития транспортно-логистических систем, навыками использования теоретических основ стратегического планирования в транспортно-логистических системах
--	--

Примеры заданий

Кейс 1. Экспресс-доставка: товары у покупателей за два часа

«М.Видео-Эльдорадо» в числе первых подстроила принципы работы под изменившиеся потребности своих клиентов. В марте 2020 года ритейлер вынужденно ограничил работу офлайн-сторов, необходимо было расширять мобильность и стимулировать развитие всевозможных способов доставки, в том числе быстрых. Внедрение экспресс-доставки товаров с использованием такси стало одним из тех решений, которые помогли поддержать дистанционную торговлю.

Сооснователь и генеральный директор компании Call to Visit Сергей Алумов рассказывает: «До пандемии мы уже несколько лет сотрудничали с Группой и занимались организацией перевозки клиентов торговой сети за совершенные покупки до дома на легковом или грузовом такси. Доставка товаров в небольших объемах также была, но находилась на этапе тестирования. Пандемия подстегнула развитие этого проекта: люди оказались ограничены в передвижениях, при этом многим требовалось обустроить домашний офис. Так как первичная интеграция сервиса с инфраструктурой «М.Видео-Эльдорадо» уже была, то для организации экспресс-доставки нужно было лишь настроить сервис под запрос. После короткого пилотирования и получения положительных результатов наши команды масштабировали сервис на обе сети компании. В процессе пилотирования и на всем протяжении проекта мы анализировали ряд параметров: скорость и стоимость доставки, корректировали ее радиус, габариты и другие детали.

Сервис выгоден всем участвующим сторонам, так как таксопарки также получают профит от участия, им обеспечивается дополнительный поток заказов, ранее недоступный. Это оказалось особенно актуально в то время, когда люди практически не пользовались классическими услугами такси».

Одна из основных задач – сделать сток магазинов более доступным покупателям. Например, при использовании экспресс-доставки клиенту на севере Москвы не пришлось бы ехать на юг, чтобы совершить покупку в том магазине, где товар есть в наличии, не нужно и ждать, пока товар доставят в нужный магазин – благодаря экспресс-доставке его привезут в удобную для клиента точку за 2 часа.

Экспресс-доставка «М.Видео» и «Эльдорадо» работает по следующему алгоритму:

1. Клиент совершает покупку на сайте или в мобильном приложении.
2. Если при оформлении заказа покупатель выбирает экспресс-доставку до дома, то покупку доставляют ему до двери.
3. При выборе самовывоза, он получает ссылку на заказ такси до пункта выдачи и обратно.
4. Ритейлер получает аналитические данные по использованию сервиса, благодаря которым может отслеживать и корректировать его работу.

При реализации проекта в торговой сети внимание было уделено следующим параметрам:

- возможность в несколько кликов оформить заказ и доставку;
- быстрая доставка (в течение 1-2 часов);
- безопасная доставка (товар застрахован, и ни магазин, ни клиент при этом не несут рисков при перевозке).

При этом в «М.Видео-Эльдорадо» предусмотрели гибкое ценообразование на экспресс-доставку. Стоимость услуги зависит от набора критериев: суммы заказа, расстояния до клиента и т.д. Торговой сети удалось добиться и уменьшения времени, которое товар находился в пути до покупателя. Так, ранее товар доставлялся только из магазина на следующий день, а с использованием экспресс-доставки это стало возможно сделать за 2 часа. Экспресс-доставка осуществляется несколькими способами: пешие курьеры; автокурьеры (не крупногабаритные товары – то, что можно поместить в багажник легковой машины); грузовая доставка крупногабаритной техники.

Результаты:

- количество клиентов Группы, которые пользуются экспресс-доставкой, составляет 5–6 тыс. в неделю, а в пиковые периоды (гендерные праздники, период жаркой погоды) возрастает до 10 тыс.;
- экспресс-доставкой пользуются от 1,5 до 3% покупателей интернет-магазина (в «М.Видео-Эльдорадо» отмечают, что основной канал получения интернет-заказов – это самовывоз, поэтому, если учитывать только заказы с доставкой до двери, то экспресс-доставкой пользуются 8-13% покупателей).

Задание : сформулируйте и обоснуйте альтернативные (дополнительные) плановые решения.

Кейс 2. Логистика изготовителя хлебобулочной продукции

Основные стратегические ценности предприятия определены как максимальный учет требований клиента и качество. Предприятие регулярно проводит входной контроль сырья и материалов, тестирует альтернативные виды сырья и альтернативные виды производства, участвует в постоянном тестировании нового ассортимента и отрабатывает технологические параметры, контролирует качество готовой продукции и процессы ее поставок. Большое внимание уделяется претензионной работе с ключевыми клиентами и конечным потребителем, а также повышению скорости реакции на изменения спроса. К сожалению, текущая ситуация со скоростью реакции логистики на изменения не удовлетворяет компанию. Также не устраивает и медленное внедрение инновационных логистических технологий.

Логистическая стратегия предприятия не изменяется уже более 10 лет – это логистический аутсорсинг. При этом

логистические активы предприятия представлены как арендованным складским комплексом и подрядными автотранспортными средствами, так и собственным небольшим складом, и несколькими автомобилями.

Задание: предложите изменения в логистической стратегии.

Кейс 3. Стратегическое планирование в АО «АВТОВАЗТРАНС»

Акционерное общество «АВТОВАЗТРАНС» (сокращенное наименование - АО «АВТ») организовано и зарегистрировано 16.02.1993 года Администрацией Автозаводского района г. Тольятти Самарской области. Основной целью создания АО «АВТ» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Основная деятельность АО «АВТ», как транспортно-логистической организации, заключается в обеспечении централизованного исполнения заявок на перевозку автомобильным и железнодорожным транспортом различных грузов.

Значимым рынком для АО «АВТ» является рынок автомобильных перевозок. В структуре консолидированной выручки компании перевозки автомобильным транспортом составляют 68%. При этом собственными автомобилями выполняется 53,8% перевозок, привлеченным – 46,2%. Динамика выполнения автомобильных перевозок за последние три года отрицательная. Это связано со снижением объемов производства ПАО «АВТОВАЗ» и график соотношения наших объемов и снижения их бюджета, да суммы будут разные, но динамика тождественна. Зависимость от одного контрагента также обуславливается специализацией типов собственного подвижного состава, ориентированного для выполнения конкретных задач основного заказчика.

В настоящее время АО «АВТ» является крупнейшим центром по логистике транспортных потоков как ПАО «АВТОВАЗ».

Преобладающую долю по количеству заявок занимают перевозки осуществляемых автомобильным транспортом АО «АВТ» по Самарской области.

С 2013 года проводится обновление парка транспортных средств путем приобретения наиболее востребованной на коммерческих рынках грузоперевозок автотехники (еврофура) с целью уменьшения зависимости объема авто услуг от количества заказов основного контрагента – ПАО «АВТОВАЗ».

К направлениям деятельности АО «АВТ» относятся:

- технологические перевозки автомобильным транспортом;
- междугородные и международные перевозки грузов автомобильным транспортом;
- железнодорожные перевозки грузов;
- ремонт автомобильного и железнодорожного транспорта, механизмов и оборудования.

Основными клиентами потребляемых услуг в городе Тольятти является ПАО «АВТОВАЗ».

АО «АВТ» обеспечивает для ПАО «АВТОВАЗ»:

- единую политику ценообразования, единый справочник тарифов, единую методику расчетов;
- централизованную обработку документов в соответствии с требованиями управленческого учета ПАО «АВТОВАЗ»;
- единую диспетчеризацию при организации перевозочного процесса.

Основным бизнес направлением АО «АВТ» является осуществление перевозочной деятельности автомобильным транспортом. На балансе предприятия состоит 212 грузовых автомобилей, 24 микроавтобуса и 48 легковых автомобилей. В штатном расписании числится 270 человек водительского состава.

Разнообразный типаж грузового парка позволяет перевозить грузы в цельнометаллических фургонах, крупнотоннажных контейнерах, в открытых бортовых и тентованных кузовах, а также наливные продукты.

Структура грузового парка АТП:

Часть автомобилей специализирована дополнительно в соответствии с особенностью технических характеристик перевозимого груза и в соответствии с Законодательством РФ.

- полуприцепы – 196
- грузовые транспортные средства грузоподъемность от 6 до 16 т. (бортовые, фургоны с контейнером 20 фут., седельные тягачи с грузоподъемностью от 16,1 до 28 т. – 192
- автоцистерны (бойлер, креагенный сосуд) – 20

Перевозки для ПАО «АВТОВАЗ» выполняются как собственным, так и привлеченным транспортом.

На протяжении двух последних лет Выручка АО «АВТ» уменьшается. За истекший год уменьшилась прибыль от основной деятельности, а также валовая прибыль и средняя зарплатная плата, управленческие расходы выросли.

Себестоимость и выручка снижались на протяжении двух последних лет, а также численность персонала.

Количество претензий на выполняемые работы и услуги, полученных от заказчиков и зафиксированных в системе менеджмента качества организации за последние три года (16, 28 и 42 соответственно) увеличивается.

Средняя заработная плата за истекший год составила 24739 руб., что для Самарской области является низкой оплатой труда в данной отрасли.

Два основных фактора, оказавших влияние на изменение объема выручки в отчетом (истекшем) году в сравнении с годом ранее (промежуточным):

- рост тарифов на автомобильные и железнодорожные перевозки способствовало увеличению выручки на 39,4 млн. руб.;
- сокращение объемов перевозок (заявок на услуги транспорта) способствовало снижению выручки на 116,3 млн. руб.

Два основных фактора, оказавших влияние на изменение объема выручки в промежуточном году в сравнении с базовым годом:

- рост тарифов на автомобильные и железнодорожные перевозки способствовало увеличению выручки на 88,6 млн. руб.;

- снижение объемов перевозок на 193,9 млн. руб.

Рынок автомобильных перевозок в зоне территориального нахождения АО «АВТ» в основном сформировался, однако при этом доля Организации в этом рынке составляет менее 1%.

Таблица. SWOT анализ акционерного общества «АВТОВАЗТРАНС».

Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие собственного сервисного центра - значительный опыт работы на рынке транспортных услуг - высокий уровень качества и надежности перевозок - квалифицированный персонал - наличие постоянного заказчика услуг и стабильной панели субперевозчиков - оперативное управление транспортными средствами за счет использования круглосуточного диспетчерского сопровождения - оснащенность автотранспорта приборами спутниковой навигации - информационное обеспечение	- зависимость от одного контрагента - отсутствие достаточного количества транспорта, соответствующего современным требованиям экологического стандарта - высокий уровень износа автотранспорта - высокие накладные расходы
Угрозы	Возможности
- нестабильная работа, изменение тарифной политики основного контрагента (ПАО «АВТОВАЗ») - рост цен на ресурсы, материалы и топливо - рост конкуренции автоперевозчиков - низкая пропускная способность и износ автодорог, существенное влияние сезонности дорожных условий - увеличение затрат по налогам	- возможность привлечения к выполнению услуг субперевозчиков (развитие агентской деятельности) - организация международных перевозок

Автомобильные перевозки, выполняемые транспортом АО «АВТ», подразделяются на технологические (перевозки в пределах Самарской области) и междугородные. Доля технологических перевозок в общей выручке автомобильных перевозок АТП составляет порядка 60 %. Однако, при этом на таких перевозках задействовано 80 % подвижного состава Организации.

Состояние транспортной системы г. Тольятти характеризуется отсутствием роста спроса на грузоперевозки. Крупные промышленные предприятия города в организационных структурах имеют собственные транспортные подразделения, обеспечивая тем самым потребности в авто услугах.

К таким предприятиям относятся ПАО «АВТОВАЗ», ОАО «КуйбышевАзот», ОАО «ТольяттиАзот», ОАО «Синтезкаучук», ОАО «АвтоВАЗагрегат», ООО «Полад», ОАО «ДетальСтройКонструкция», ОАО «ТольяттиХлеб». Данные предприятия привлекают сторонние организации только для выполнения междугородних перевозок и в тех случаях, когда нет возможности осуществить перевозку ТМЦ железнодорожным транспортом. Руководством ПАО «АВТОВАЗ» осуществляется поэтапный переход на доставку закупаемых комплектующих изделий собственным транспортом, в первую очередь в пределах г. Тольятти.

В среднесрочной перспективе, при сохранении тренда ПАО «АВТОВАЗ» и других крупных предприятий в г. Тольятти, объем значимых перевозок по Самарской области будет уменьшен, эпизодические перевозки не смогут обеспечить стабильной занятости подвижного состава АО «АВТ».

Значимым сегментом грузовых перевозок являются междугородные перевозки. Однако, крупные транспортные компании, такие как ООО «Сельта», ООО «Деловые Линии», ООО «Лорри», за счет увеличенной ставки на доставку грузов из городов Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, предлагают грузовладельцам минимальные тарифы для «обратной ездки», что негативно сказывается в целом на стоимости перевозок из г. Тольятти. Также низкие тарифы предлагают индивидуальные предприниматели или организации, применяющие систему упрощенного налогообложения.

Отличительные конкурентные преимущества «АВТ» в сравнении с другими перевозчиками в г. Тольятти:

Количество автомобилей	Самое большое
Техпомощь	Есть
Срок существования юридического лица	Самый большой
Наличие всех необходимых разрешений, допусков, инструктажей безопасности	Есть

Единственный абсолютный недостаток в сравнении с конкурентами – самая высокая минимальная цена за 1 км перевозки 20 тн груза по прямым затратам, руб. с НДС

Стратегические цели на 5 лет:

- 1) рост выручки от 3% до 10% (оптимистический прогноз) в год;
- 2) сохранение уровня рентабельности по валовой прибыли организации не менее 12%;
- 3) сохранение объема транспортных услуг для ПАО «АВТОВАЗ» на уровне выбранного года;
- 4) диверсификация клиенткой базы, т.е. увеличение портфеля внешних (не связанных с ПАО «АВТОВАЗ» и его дочерними организациями) заказов до соотношения 60% / 40%, где 60% – доля ПАО «АВТОВАЗ» это относится к

автомобильным перевозкам, а диверсификация на пждт, находящаяся на территории ПАО «АВТОВАЗ» его доля составляет 100% по ж/д перевозкам.

Корректировка при процедуре стратегического планирования, происходит при измерении фактических и плановых показателей на ежемесячной основе, заместитель генерального директора по экономике и финансам, при необходимости корректировки бюджета, выносит предложения генеральному директору и единственному акционеру общества.

Каждая стратегическая цель включает свои задачи.

Каждая задача действующего стратегического плана обеспечивается соответствующим процессом:

Наименование задачи	Процесс
Внедрение программы обновления транспортных средств	Автомобильные перевозки
Поиск новых направлений для логистической деятельности	Автомобильные перевозки
Увеличение объемов автоперевозок, не связанных с ПАО «АВТОВАЗ»	Автомобильные перевозки
Обеспечение эффективности работы вновь вводимых в эксплуатацию грузовиков	Автомобильные перевозки
Повышение рентабельности перевозки грузов	Железнодорожные перевозки
Уменьшение затрат по предоставлению вагонов, пересмотр тарифных условий	Железнодорожные перевозки
Снижение непроизводительных расходов, обеспечение качества и безопасности перевозок	Железнодорожные перевозки

Задание: предложите рекомендации для улучшения стратегического планирования АО «АВТОВАЗТРАНС».

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Система стратегического планирования
2. Инструменты стратегического планирования
3. Связь стратегического планирования с бюджетированием
4. Планирование персонала транспортно-логистической системы
5. Планирование маркетинга транспортно-логистической системы
6. Понятие стратегического планирования в транспортно-логистической системе
7. Организация стратегического планирования в транспортно-логистической системе
8. Методология стратегического планирования в транспортно-логистической системе
9. Предпосылки стратегического планирования в транспортно-логистической системе
10. Ограничения для стратегического планирования в транспортно-логистической системе
11. Виды управленческой деятельности в стратегическом планировании по Питеру Лоранжу
12. Основные этапы (логика) стратегического планирования в транспортно-логистической системе
13. Отличия долгосрочного планирования в транспортно-логистической системе от стратегического
14. Стратегический план и его компоненты
15. Стратегия транспортно-логистической системы ее главная задача
16. Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП): определение, роль, формирование
17. Содержание стратегического плана планированием транспортно-логистической системы
18. Классификация стратегических планов планированием транспортно-логистической системы
19. Планирование финансовых показателей планированием транспортно-логистической системы

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

«Отлично» (5 баллов) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Хорошо» (4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 70% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Удовлетворительно» (3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 69 – 60% от общего объема заданных тестовых вопросов.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) - получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 59% и менее от общего объема заданных тестовых вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает экономический замысел задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Владеет методикой решения. Численный результат решения правильный и обоснован, но могут быть незначительные ошибки в расчетах.

«Удовлетворительно» - (3 балла) обучающийся демонстрирует не достаточное понимание цели решаемой задачи, понимает общее значение экономического замысла задачи. Слабо владеет методикой решения. Численный результат решения может быть с незначительными ошибками в расчетах.

«Неудовлетворительно» (2 балла и менее) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки:* незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- *негрубые ошибки:* неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

«Хорошо/зачтено» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

«Удовлетворительно/зачтено» – студент допустил существенные ошибки.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

При обучении с применением дистанционных технологий студент в итоговом тесте набрал менее 60 процентов правильных ответов на вопросы теста и неправильно решил задачу или ответил на вопросы кейса или выполнил задание.