

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОКАЗАНИЮ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071250  
Алешина Александра Николаевича

Научный руководитель  
к.и.н., доцент  
Лепешкина Е.Ю.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	6
1.1. Характеристика предприятий автомобильного транспорта	6
1.2. Принципы и методы управления транспортными предприятиями	9
1.3. Нормативно-правовая основа управленческой деятельности на транспортных предприятиях	19
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ОКАЗАНИЮ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРТУНА»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ФОРТУНА»	24
2.2. Анализ системы управления транспортными услугами в ООО «ФОРТУНА»	33
3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ УСЛУГАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРТУНА»	41
3.1. Мероприятия по совершенствованию управления ООО «Фортуна»	41
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления ООО «Фортуна»	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	66

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы бакалаврской работы** определяется тем, что транспортные предприятия - важнейшая инфраструктурная составляющая хозяйства, экономическую и социальную роль которого трудно переоценить. Современная среда, в которой действуют российские предприятия, и в частности автотранспортные предприятия, характеризуется неустойчивостью, противоречивостью и непредсказуемостью. Это состояние обусловлено тем в том, что отсутствует политико-экономическая стабильность в стране в ситуации экономического кризиса 2014-2016 гг.

Все это говорит о необходимости адаптации национальных предприятий к требованиям и вызовам мирового рынка, нейтрализации рисков, связанных с глобализацией, и ее негативных последствий совпавших по времени с процессами трансформации экономической системы в Российской Федерации. Низкая сетевая готовность российских предприятий затрудняет реагирование на изменения в режиме реального времени. Поэтому проблема управления транспортными предприятиями в частности в условиях глобальной конкуренции, развития информационных технологий в бизнесе объективно переходит в область актуальных направлений исследований.

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования управления функционированием транспортного предприятия ООО «Фортуна» и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса с учетом специфики предоставляемых услуг.

В качестве **основной гипотезы исследования** выступает предположение о том, что основные проблемы устойчивого

функционирования системы управления предоставлением транспортных услуг ООО «Фортуна» связаны с реформированием методов и технологий управления и обусловлены отсутствием стратегии развития транспортного предприятия.

В связи со сложностью и недостаточной разработанностью данных проблем, практической необходимостью их научного осмысления и аналитического обобщения определены цель, задачи и направления настоящего исследования.

**Целью исследования** является разработка путей совершенствования управления транспортным предприятием ООО «Фортуна» на основе изучения теории, нормативно-правовой базы и специфики производственного менеджмента в данной сфере.

**Объектом исследования** является – экономическая деятельность ООО «Фортуна» по предоставлению транспортных услуг предприятиям города Старый Оскол.

**Предметом** являются – управленческие процессы, связанные с организацией транспортных услуг предприятием.

В соответствии с проблемой, объектом, предметом и целью исследования были выдвинуты следующие **задачи**:

- Раскрыть сущность производственного менеджмента в сфере предоставления транспортных услуг;
- Рассмотреть нормативно-правовую основу деятельности транспортных предприятий;
- Осуществить анализ управленческих процессов в ООО «Фортуна» в сфере предоставления транспортных услуг;
- Эмпирически выявить направления совершенствования управления в сфере развития предприятия транспортной системы на территории Старооскольского городского округа;
- Обобщить изложенный материал и сделать на его основе соответствующие выводы.

**Гипотеза исследования** основана на предположении о том, совершенствование управления в ООО «Фортуна» связано с развитием государственно-частного партнерства, совершенствования нормативно-правовой базы и развития предпринимательства.

**Методологическую базу** бакалаврской работы составляют теоретические положения о сущности управления, его методах, а также деятельность органов местного самоуправления в развитии транспортной системы.

**Методы и база исследования.** Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались следующие методы:

- теоретические: анализ научной и специальной литературы, восхождение от абстрактного к конкретному, систематизация;
- эмпирические: наблюдение, беседа, сравнение, анализ и обобщение полученных данных, методы статистической обработки материалов исследования.

**Теоретико-методологическую базу** исследования составляют разные источники, прежде всего учебная и монографическая литература по данной дисциплине, а также труды ведущих ученых в области социологии, теории управления. Это труды Я.С. Т.А. Глазко, А.А. Деркача, В.И. Ильинича, Е.А. Ильина, Л.П. Матвеева, А.В. Медведя, И.Я. Петрова, В.М. Рейзина, В.В. Тимошенко, А.В. Царика, и др., и ведущих отечественных теоретиков, научных работников и опытных преподавателей А.Д.Новикова, Л.П.Матвеева, В.В.Белиновича, В.П.Филина, и др.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что её материалы и результаты могут оказать помощь преподавателям, студентам, а также специалистам, работающим в системе производственного менеджмента в сфере предоставления транспортных услуг.

**Структура бакалаврской работы** определялась логикой исследования и поставленными задачами. Она включает в себя введение, три раздела, заключение, список литературы, приложения.

# I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

## 1.1. Характеристика предприятий автомобильного транспорта

Под автотранспортной деятельностью подразумевается комплекс работ и услуг связанных с подготовкой, организацией и осуществлением автомобильных перевозок людей и грузов, включая техническую эксплуатацию автотранспортных средств, транспортно-экспедиционные работы и др.

Техническая эксплуатация автотранспортных средств - это комплекс работ и услуг по техническому обслуживанию, ремонту, хранению и инструментальной проверке технического состояния автотранспортных средств, обеспечивающий безопасное, работоспособное или исправное техническое состояние их при эксплуатации.

К транспортной экспедиции при автомобильных перевозках грузов относится организация или выполнение оператором (экспедитором) от имени и за счет грузоотправителя или грузополучателя услуг, связанных с заключением и выполнением договора автомобильной перевозкой груза.

По характеру деятельности автомобильные перевозки грузов и пассажиров разделяются на перевозки, выполняемые на коммерческой основе, и на некоммерческие. Коммерческие перевозки выполняются на основе договора, заключаемого между автовладельцем и клиентом.

В системе автомобильного транспорта России в настоящее время создаются и функционируют предприятия и организации, различающиеся назначением и размерами, формой собственности, организационно-правовой формой.

В зависимости от назначения они разделяются на три типа:

- автотранспортные (автоэксплуатационные);
- автообслуживающие;
- авторемонтные.

Автотранспортные предприятия (АТП) являются наиболее распространенным типом предприятий автомобильного транспорта. Они выполняют главную задачу транспорта - осуществляют перевозки грузов и пассажиров. В зависимости от вида перевозок АТП подразделяются на грузовые, пассажирские (автобусные и легковые), смешанные (грузопассажирские) и специальные, (скорой медицинской помощи, коммунального обслуживания и др.). Кроме того, АТП могут быть комплексными и специализированными.

Комплексные АТП осуществляют не только перевозки пассажиров и грузов, но и хранение, техническое обслуживание (ТО) и текущий ремонт (ТР) подвижного состава, принадлежащего самому предприятию.

Специализированные АТП выполняют только перевозки пассажиров или грузов.

По ведомственной принадлежности АТП делятся на предприятия общего пользования и ведомственные.

Предприятия общего пользования входят в систему Министерства транспорта и связи России и выполняют транспортные услуги только на коммерческой основе для юридических и физических лиц.

Ведомственные АТП входят в состав отраслей нетранспортного назначения (например, промышленности, строительства, сельского хозяйства) и обслуживают предприятия и организации только той отрасли, в которую они входят.

Основными клиентами АТП являются предприятия товаропроизводящих отраслей (промышленности, строительства и др.).

Автообслуживающие предприятия - это автосервисные предприятия, терминалы, автозаправочные станции (АЗС), автовокзалы, гаражи-стоянки.

Автосервисные предприятия выполняют работы по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, принадлежащего юридическим и физическим лицам.

Примерный перечень автотранспортных услуг включающий:

- подготовку транспортных средств к вводу в эксплуатацию;
- работы по антикоррозийной защите транспортных средств;
- уборочно-моечные работы, включающие работы по уборке и мойке автотранспортных средств;
- смазочно-заправочные работы;
- ремонт агрегатов, узлов, систем автомобилей;
- регламентированные работы и др.

По производственному признаку автосервисные предприятия делятся на грузовые, легковые и смешанного типа; по территориальному признаку - на городские, районные и дорожные.

Городские автосервисные предприятия обычно бывают специализированными, т.е. обслуживают автомобили определенных типов (грузовые или легковые).

Районные автосервисные предприятия являются универсальными и работают в основном по договорам с автовладельцами.

Дорожные автосервисные предприятия располагаются на дорогах и осуществляют обслуживание и ремонт автомобилей, следующих по дороге.

Терминалы осуществляют транспортно-эксплуатационное обслуживание грузоотправителей и грузополучателей.

Терминальная система доставки грузов является прогрессивной формой транспортно-экспедиционного обслуживания. Она предусматривает подвоз мелких отправок от клиентов малотоннажными автомобилями на терминалы пунктов отправления (грузоформирующие объекты), формирование на терминалах крупных отправок, перевозку их на терминалы пунктов назначения и развоз отправок грузополучателям малотоннажными автомобилями. Кроме того, терминалы работают как пункты накопления и распределения средних и крупных партий груза (распределительные пункты).

К авторемонтным предприятиям относятся авторемонтные, агрегатно-ремонтные и шиноремонтные заводы и мастерские, ремонтно-зарядные аккумуляторы.



муляторные станции и специализированные мастерские и цеха.

Авторемонтные и агрегатно-ремонтные заводы и мастерские являются специализированными предприятиями по капитальному ремонту полнокомплектных автомобилей или отдельных агрегатов. Авторемонтные мастерские, как правило, имеют производственную программу до 1 тыс., авторемонтные заводы - свыше 1 тыс. капитальных ремонтов в год.

Автообслуживающие и авторемонтные предприятия составляют основу региональной производственной инфраструктуры, назначение которой - создание общих условий для успешного функционирования автомобильного транспорта.

В зависимости от формы собственности предприятия автомобильного транспорта разделяются на государственные, частные, со смешанной формой собственности, с иностранным участием, а также на предприятия общественных организаций.

Все рассмотренные типы предприятий автомобильного транспорта вместе с автомобильными дорогами и дорожными сооружениями являются составной частью производственной и (или) социальной инфраструктуры региона. Поэтому от уровня эффективности их функционирования и развития в значительной степени зависит уровень эффективности функционирования и развития региона.

## **1.2. Принципы и методы управления транспортными предприятиями**

В теоретической литературе имеются различные подходы к определению управления транспортом. Так под ним может пониматься планирование, управление и контроль внешних и внутренних перевозок грузов, подготовка и обмен информацией, необходимой для организации перевозки грузов [9]. Однако, в данном определении речь идет только о перевозках грузов, в то время как такие аспекты, как управление перевозками пассажиров остаются без внимания.

О.Г. Остапец указывает, что с помощью управления транспортом достигается координация совместной деятельности, как транспортных организаций, так и их служащих, обеспечивающих выполнение поставленных целей упорядочения отношений между субъектом и объектом управления, связей между ними. Также он отмечает, что управление транспортом имеет своей задачей своевременно и качественно обеспечить дальнейшее развитие и совершенствование транспорта страны, связанного с жизнедеятельностью всех отраслей экономики, и на этой основе содействовать более полному удовлетворению материальных и культурных потребностей общества [10].

А.В. Сергеев и Н.А. Сергеева [32] отмечают, что управление транспортом - это, прежде всего, эффективное использование таких основных эксплуатационных параметров, как провозная и пропускная способности транспортного предприятия.

Необходимо рассматривать понятие управления транспортом на различных уровнях экономики:

- 1) на микроуровне к управлению транспортом целесообразно отнести:
  - управление непосредственно транспортными средствами (отдельными автомобилями, самолетами, поездами и др.)
  - системы управления транспортом на уровне отдельного предприятия;
- 2) на мезоуровне под управлением транспортом может пониматься:
  - управление отдельными транспортными узлами и терминалами, координирующими работу совокупностей транспортных предприятий (вокзалы, порты и др.);
  - обслуживание работы отдельных транспортных сетей и развязок (каналов, трубопроводов, водных путей и др.);
- 3) на макроуровне к управлению относится:
  - управление транспортом как отраслью народного хозяйства/экономики страны (инвестирование в отрасль, развитие отрасли, поддержание стандартов безопасности и др.);

- управление транспортной инфраструктурой [11].

Таким образом, в зависимости от масштаба рассмотрения, управление приобретает свои специфические черты. Наиболее сложным направлением является макроуровень, однако, без эффективного управления на микроуровне нельзя говорить о возможности построения правильно функционирующей макросистемы.

Внутри отдельных направлений управления можно выделить свою специфику в зависимости от вида транспорта и иных подходов к его классификации. Так в зависимости от способа перевозки грузов и типа подвижного состава выделяют автомобильный, железнодорожный, трубопроводный, водный (речной, морской) и воздушный транспорт. Использование того или иного вида транспорта зависит от ряда факторов, в т.ч. от состава и характера перевозимого груза, его физического объема, расстояния перевозки, способности транспортного средства доставить груз в определенную точку, совокупных затрат, времени доставки и т.п. [31, С.23-32]

В рамках данной работы предметом исследования является управление транспортом на предприятии, занимающихся грузовыми автотранспортными перевозками.

Соответственно, под управлением ГАТП будем понимать централизованное воздействие его руководства на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе оказания автотранспортных услуг.

Можно выделить основные компоненты управления ГАТП, раскрывающие его содержание. К ним относятся формы, методы, принципы, функции, процессы, организационное управление и организационные отношения, возникающие между участниками автоперевозочного процесса в результате выполнения аутсорсинговых логистических услуг персоналом ГАТП.

Принципы отражают требования, предъявляемые к управлению персоналом и деятельностью ГАТП по организации автоперевозочного процесса. Методы раскрывают способы, применяемые в организационной деятельности, т.е. указывают на то, как она осуществляется. Функции характеризуют содержание управленческой деятельности, описывая действия субъекта управления над объектом управления. Процесс определяет порядок осуществления этих действий, а организационные формы и отношения – структуру и пространственно-временные взаимосвязи[32, С.45-46].

Принципы управления ГАТП представляют собой исходные положения, на основе которых осуществляется функционирование ГАТП и управление его деятельностью. Принципы управления ГАТП:

1. Принципы управления процессом перевозки.
2. Принципы управления качеством услуг.
3. Принципы совершенствования транспортно-логистического аутсорсинга.
4. Принципы формирования организационной идентичности ГАТП.
5. Принципы стимулирования эволюции рынка транспортно-логистических услуг.

Под методом управления ГАТП будем понимать совокупность способов, подходов и приемов осуществления управленческой деятельности, применяемых для своевременного и высококачественного оказания аутсорсинговых логистических услуг в сфере грузовых автоперевозок. Использование таких методов позволяет сократить затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей, использовать закономерности протекающих на ГАТП процессов.

Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и достижения целей.

Согласно общей концепции менеджмента, методы управления как и само управление можно разделить на:

- методы управления деятельностью ГАТП;
- методы управления персоналом (трудовым коллективом и отдельными работниками) ГАТП.

Последние следует интерпретировать как способы целенаправленного управленческого воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают предприятия, объединения и коллективы трудящихся [18, С.23-26]. Управление ГАТП предусматривает решение большого числа взаимосвязанных задач, начиная от планирования его деятельности на перспективу и кончая регулированием отдельных рабочих процессов в ходе реализации заданий. Решение этих задач основывается на применении экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления.

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена)[15, С.45].

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всего ГАТП.

Важнейшими достоинствами этих методов являются их гибкость и воздействие на людей через их непосредственные интересы.

Система экономических рычагов на различных уровнях управления используется по-разному. Она конкретизируется и видоизменяется в зависимости от содержания задач управления.

Управление использованием трудовых ресурсов осуществляется путем регулирования размера фонда заработной платы с учетом выполнения

плановых показателей и мер по материальному стимулированию повышения значения этих показателей.

Экономические методы управления ГАТП есть договорные, товарно-денежные отношения субъекта и объекта. Они характеризуются свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе, и выполнением договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей. Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Административные методы управления ГАТП - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении [13].

К числу административных методов В.Е. Ланкин относит:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности ГАТП (положение о предприятии, устав, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности ГАТП (например, норма выполнения заявок для менеджера отдела обслуживания клиентов).

Распорядительные методы реализуются в форме приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды и рекомендаций.

Административные методы управления ГАТП - мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальное условие их эффективности - высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Используемые механизмы:

- административные (приказ, распоряжение, указание);
- нормативные (закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения);
- экономические (процент выплачиваемой прибыли, цена оказываемой услуги (назначенная), заработная плата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху);
- социально-психологические (выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации) [12, С.34-36].

При командном (административном) методе управления ГАТП отношения субъекта и объекта характеризуются соотношением власти и подчинения.

Основные достоинства метода:

- 1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;
- 2) не требует крупных материальных затрат;
- 3) оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки метода:

- 1) подавляется инициатива, творческая работа;

2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы.

Социально-психологические методы управления ГАП осуществляются путем руководящего воздействия на социальные принципы деятельности коллектива. Они основаны на изучении социального состава и условий трудовых коллективов, индивидуальных особенностей и интересов работника[22, С.87].

Результаты производственных успехов во многом определяются социально-психологическим климатом в коллективе, удовлетворением культурных, бытовых и других потребностей работающих.

Социально-психологические методы управления играют решающую роль в борьбе против текучести кадров и предполагают:

- воздействие руководителя на межколлективные отношения;
- изучение зависимости деятельности коллектива от его структуры;
- изучение условия включения в коллектив новых членов;
- изучение психологических особенностей различных форм коллективного труда;
- учет влияния дисциплинарной практики и других факторов на настроение коллектива;
- влияние стиля руководства на взаимоотношения членов коллектива;
- влияние отдельной личности в коллективе;
- психологические основы авторитета личности[24, С.37-39].

В практике управления ГАП целесообразно применять различные социологические методы и приемы исследований (метод научно-технических конференций; анкетирование; интервьюирование и личное наблюдение; социальный эксперимент; социальное стимулирование). Формирование и совершенствование производственного коллектива - одна из важнейших задач, стоящих перед руководителем ГАП.

Для достижения сплоченности коллектива, повышения уровня его нравственной зрелости руководитель должен уделить внимание наличию



конкретной цели в деятельности коллектива, которая бы ясно и четко воспринималась всеми работниками, традициям и опыту коллектива.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны, и тесно связаны с другими методами управления.

Механизмы договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми. Социально-психологические методы характеризуют управленческие отношения субъекта и объекта как договорные без материальной основы[27, С.58].

Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его.

Достоинства метода:

- 1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;
- 2) практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

- 1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;
- 2) трудно прогнозировать результаты.

Эти методы предполагают моделирование основных компонентов процесса автомобильных грузоперевозок, экспериментирование, применение экономико-математических методов и социологических исследований с целью наиболее качественного выполнения ГАТП своих функций.

К функциям управления ГАТП относятся [17, С.87-89]:

1. Планирование:

- составление технологического и экономического обоснования транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов с учетом пожеланий и требований грузовладельцев;
- определение структуры подвижного состава автотранспорта;
- маршрутизация грузоперевозок;

- расчет провозных платежей и сборов;
- нормирование скорости движения транспортных средств;
- применение экономико-математических методов и расчетов для повышения эффективности использования подвижного состава.

## 2. Организация:

- организация выполнения доставки грузов с гарантией сохранности на условиях и в сроки, обусловленные договорными обязательствами;
- организация выполнения услуг по приему грузов, их перевозке и выдаче в установленном порядке;
- организация фрахтования транспортных средств;
- оформление товарно-транспортных и других сопроводительных документов, транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов, а также грузовых таможенных деклараций и других документов, необходимых для таможенной очистки грузов;
- оформление документов, связанных со страхованием грузов;
- организация переадресовки грузов и работ по розыску грузов, транспортных средств;
- обеспечение эффективных и безопасных перевозок грузов [18, С.56-65].

3. Мотивация (материальная и моральная) персонала ГАТП и поставщиков автотранспорта на достижение целей предприятия.

## 4. Контроль:

- анализ дорожных условий в целях разработки эффективных и безопасных маршрутов движения подвижного состава;
- контроль движения грузов и автотранспорта, экспедиторской деятельности, маркировки грузов и пломбирования перевозочных средств, погрузочно-разгрузочных, перевалочных, упаковочных и других работ.

5. Координация взаимодействия всех участников доставки грузов автотранспортом.

Процесс управления ГАТП определяет порядок действий персонала организации по осуществлению логистического обслуживания клиентов в

сфере грузовых автоперевозок, и, может быть укрупнено представлен в виде рисунка 1.2.1.



Рисунок 1.2.1– Процесс управления ГАТП в общем виде

Эффективность работы ГАТП существенно зависит от организационной формы (структуры), выбранной для управления им. Очень важно при формировании такой структуры разделение и кооперация труда персонала; обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы; наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления[16, С.56].

### 1.3. Нормативно-правовая основа управленческой деятельности на транспортных предприятиях

Государство для выполнения своих функций и регулирования экономики использует как экономические (косвенные), так и административные (прямые) методы воздействия на предпринимательскую деятельность и экономику страны путем издания и корректировки

соответствующих законодательных актов и постановлений, а также путем проведения определенной экономической политики (Приложение 1).

Гражданский кодекс Российской Федерации - основной закон, на базе которого в настоящее время осуществляется регламентация деятельности коммерческих и некоммерческих организаций страны. Правила, установленные им, основываются на признании равенства в экономике её участников, отношений между участниками, регулируемых законами, и свободы выбора объекта и предмета деятельности лиц. Важнейшие документы - Трудовой кодекс и Налоговый кодекс. В соответствии с ГК РФ и параллельно с ним действуют другие законодательные акты, которые на основе Конституции РФ регулируют права юридических и физических лиц, отношения между ними, а также их отношения с государством[1,3,5].

Предприятие может самостоятельно вести свою деятельность только после государственной регистрации в качестве юридического лица. Отношения, возникающие в связи с государственной регистрацией юридических лиц при их создании, реорганизации и ликвидации, регистрации физических лиц в качестве индивидуальных предпринимателей регулирует Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 19.07.2014) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (принят ГД ФС РФ 13.07.2001). В РФ ведутся государственные реестры, содержащие соответственно сведения о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц, приобретении физическими лицами статуса индивидуальных предпринимателей, прекращения физическими лицами деятельности в качестве индивидуальных предпринимателей, иные сведения о юридических лицах, об индивидуальных предпринимателях и соответствующие документы (в ред. Федерального закона от 23.06.2003 № 76-ФЗ). Постановлением Правительства РФ от 19.06.2002 № 439 утверждены форма №Р51001 свидетельства о государственной регистрации юридического лица (ред. от 27.07.2007), форма №Р50003 свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр

юридических лиц о юридическом лице (Постановление Правительства РФ от 19.06.2002 №439 ред. от 27.07.2007).

На основании Федерального закона от 15.12.2001 № 167-ФЗ (ред. От «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 30.11.2001) предприятие (фирма) должно подать заявление в соответствующий орган в качестве страхователя (плательщика взносов) (Приложение 1).

На основании Федерального закона от 24.07.1998 №125-ФЗ (ред. От «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (принят ГД ФС РФ 02.07.1998) предприятие должно подать заявление о регистрации в качестве страхователя в десятидневный срок со дня государственной регистрации.

В соответствии с Федеральным законом от 08.08.2001 № 128-ФЗ (ред. от 30.12.2008, с изменениями от 18.07.2014) «О лицензировании отдельных видов деятельности» (принят ГД ФС РФ 13.07.2001, с изм. и доп. вступил в силу с 30.06.2014) предприятие должно получить лицензию, если вид деятельности, которой оно намерено заниматься, подлежит лицензированию.

Предприятия самостоятельно разрабатывают планы по труду и его оплате, руководствуясь законодательными актами (Трудовой кодекс, Единая тарифная система и др.), инструктивными материалами (положение о составе затрат, инструкция о составе фонда заработной платы и др.) и данными анализа показателей по труду и его оплате за два-три предшествующих года, информацией о величине и динамике показателей по труду и его оплате в данной отрасли по региону и стране, материалы обследований статорганами предприятий по изучаемым процессам.

Учётная политика предприятия реализуется на основе Положения по бухгалтерскому учёту «Учётная политика организации» (введена в действие с 01.01.99). Вопросы лизинговых операций регулируются Законом РФ «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.01.2002 № 10-ФЗ (ред. от 18.07.2005).

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002

№ 127-ФЗ (ред. от 19.07.2014) предъявляет жёсткие требования к эффективной деятельности юридического лица; устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом) или объявления должником о своей несостоятельности (банкротстве), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) (Приложение 1).

Перед каждым предприятием стоит задача избежать, не допустить банкротства и грамотно использовать процедуру банкротства, предотвращая ликвидацию предприятия, имеющего перспективы развития.

Федеральный закон от 08.11.2007 № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» (принят 18.10.2007) регулирует отношения, возникающие при оказании услуг автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, которые являются частью транспортной системы Российской Федерации (Приложение 1).

Стоит отметить, что регулирование деятельности предприятий происходит не только на правительственном уровне. Закон Белгородской области от 14 января 2008 г. N 183 "О наделении органов местного самоуправления полномочиями по организации транспортного обслуживания населения автомобильным транспортом в пригородном межмуниципальном сообщении" регулирует деятельность и работу транспортных предприятий Белгородской области [10].

В г. Старый Оскол формированием и проведением политики в сфере организации пассажирских перевозок, направленной на удовлетворение потребностей населения города в услугах транспорта на качественном уровне, на защиту прав потребителей на рынке транспортных услуг, занимается Департамент транспорта.

Таким образом, на основании рассмотрения теоретико-методологических основ системы менеджмента в рамках транспортных предприятий можно сделать несколько важных выводов:

1. Существуют различные типы предприятий автомобильного транспорта, они являются составной частью производственной и (или) социальной инфраструктуры региона. Поэтому от уровня эффективности их функционирования и развития в значительной степени зависит уровень эффективности функционирования и развития региона.
2. К основным компонентам управления ГАТП относятся формы, методы, принципы, функции, процессы, организационное управление и организационные отношения, возникающие между участниками автоперевозочного процесса в результате выполнения логистических услуг персоналом ГАТП.
3. На предпринимательскую деятельность в сфере оказания транспортных услуг государством и региональными органами власти оказываются административные (прямые) методы воздействия путем издания и корректировки соответствующих законодательных актов и постановлений, а также путем проведения определенной экономической политики.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО ОКАЗАНИЮ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРТУНА»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ФОРТУНА»**

Транспортно-экспедиционное предприятие (ТЭП) ООО «Фортуна» создано собранием учредителей в июле 2007 года, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и ФЗ от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организационно-правовая форма предприятия «Фортуна» - Общество с ограниченной ответственностью. Учредителем является физическое лицо. Руководство ООО «Фортуна» осуществляет генеральный директор на основании утвержденного Устава.

Изначально предприятие осуществляло транспортные услуги по Старому Осколу, в 2009 году была разработана программа его выхода на региональный рынок, которая через 2 месяца после начала её реализации дала первый результат. В 2015 году открыт филиал предприятия в г. Губкин Белгородской области.

Сферой деятельности предприятия является предоставление услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом по России и СНГ, также виды экспедиторских услуг, как:

- упаковка и хранение грузов;
- комплектование грузовых мест;
- страхование груза;
- ведение непрерывного мониторинга местоположения транспортного средства с грузом;
- организация таможенного оформления;
- оформление необходимой для перевозки документации: транспортных, сопроводительных, коммерческих документов;
- экспедирование (охрана и сопровождение груза).



Среди основных направлений грузоперевозок предприятия можно выделить:

- Старый Оскол – Москва;
- Старый Оскол – Воронеж;
- Старый Оскол – Белгород;
- Старый Оскол – Курск;
- Старый Оскол – Орел.

Для оказания услуг ООО «Фортуна» использует различные транспортные средства, находящиеся в собственности предприятия (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1

## Парк транспортных средств ТЭП ООО «Фортуна»

Транспортное средство	Год выпуска	Грузоподъемность, кг	Кол-во, шт.
КАМАЗ с тентованным кузовом	2011	5000-15000	1
ЗИЛ 4331	2007	9000	1
ЗИЛ-Бычок 5301МЕ	2006	3300	1
Газель с тентованным кузовом	2009	3500	1
Iveco Eurocargo с изотермическим кузовом	2012	10000	1
Scania с установленным 20 футовым морским контейнером	2005	20000-40000	1
Iveco Eurocargo с установленным 40 футовым морским контейнером	2010	20000-40000	1
Scania термофургон	2014	20000	1
Scania рефрижерТЭПр	2010	20000	1
Камаз евротент	2013	14000	1

Проведем конкурентный анализ транспортно-экспедиторских предприятий экспертным методом по таким критериям, как: год создания; ассортимент предлагаемых услуг; численность сотрудников; число единиц автотранспорта; ценовой сегмент; реклама; уровень качества услуг и компетентность персонала.

Сравнительный анализ конкурентов ООО «Фортуна» представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2.

## Сравнительный анализ конкурентов ООО «Фортуна»

Критерии	ООО «Автодорф»	ЗАО «Транс Экс»	ООО «Фортуна»
Год создания	2003	1995	2007
Услуги	Автомобильные перевозки по России и СНГ	Автомобильные, железнодорожные грузоперевозки	Автомобильные перевозки по России и СНГ
Численность сотрудников	36 чел.	78 чел.	25 чел.
Число единиц автотранспорта	20 единиц автотранспорта	40 единиц автотранспорта	10 единиц автотранспорта
Ценовой сегмент	высокий	высокий	средний
Реклама	Интернет - сайт (+ поддержание высокого рейтинга посещения), баннеры	сайт (+ поддержание высокого рейтинга посещения), баннеры, выставки	сайт
Уровень качества услуг	средний	высокий	средний
Компетентность персонала	средний	высокий	средний

Таким образом, ООО «Фортуна», в отличие от конкурентов, работает в среднем ценовом сегменте, является самой «молодым» и малочисленным предприятием, имеющей лишь 10 единиц автотранспорта.

Одним из основополагающих элементов деятельности любой коммерческой организации является потребитель.

Для организационно-экономической характеристики составим «портрет потребителя» ТЭП ООО «Фортуна» (рисунок 2.1.1.).



Рис.2.1.1. «Портрет потребителя» ТЭП ООО «Фортуна»

В ООО «Фортуна», рассматриваемой в данной работе функциональная организационная структура управления. Она наиболее удобна в связи с небольшим количеством персонала. Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своём составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К преимуществам такой структуры можно отнести:

- сокращение звеньев согласования
- уменьшение дублирования работ
- укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций

К недостаткам:

- неоднозначное распределение ответственности
- затруднённая коммуникация
- длительная процедура принятия решений

- возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место. Схематично данную структуру управления можно представить следующим образом (рисунок 2.1.2).

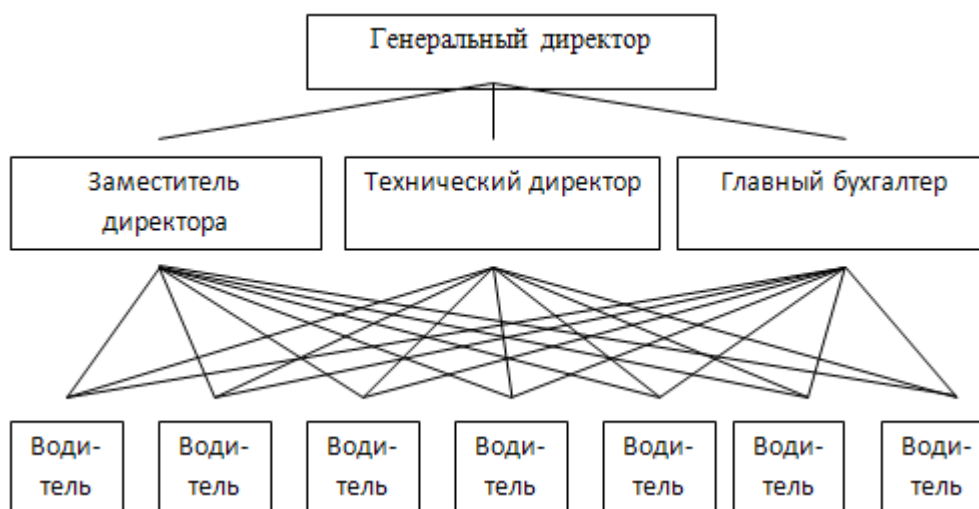


Рисунок 2.1.2. – Организационная структура управления ООО «Фортуна»

Заместитель директора отдает распоряжения водителям о маршрутах, технический директор ответственен за груз который должны доставить водители и принять новый, привезенный. После того, как водители возвращаются, сдают груз, отчитываются о рейсе, они поступают под руководство главного бухгалтера, который должен принять деньги за груз и сделать расчет заработной платы.

Характеристику персонала предприятия нагляднее всего можно представить с помощью диаграмм. Основные направления характеристики: по полу, образованию, стажу и возрасту (см. рисунок 2.1.3, 2.1. 4,2.1.5, 2.1.6).

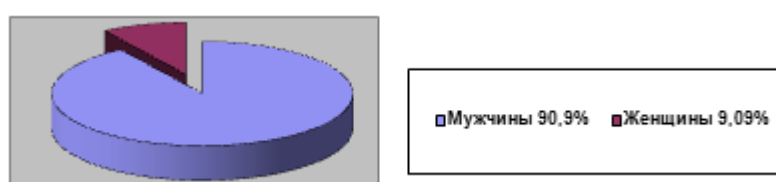


Рисунок 2.1.3. - Сравнение персонала ООО «Фортуна» по полу

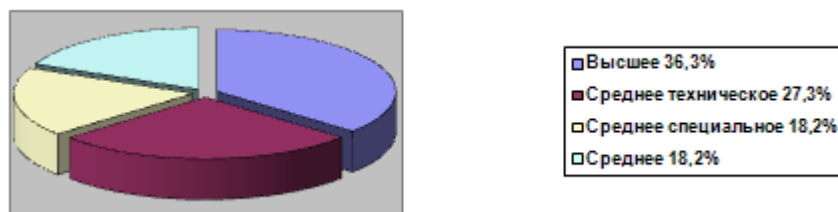


Рисунок 2.1.4. - Сравнение персонала ООО «Фортуна» по образованию

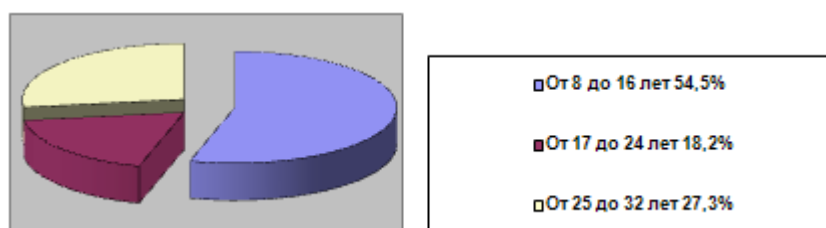


Рисунок 2.1.5. - Сравнение персонала ООО «Фортуна» по стажу

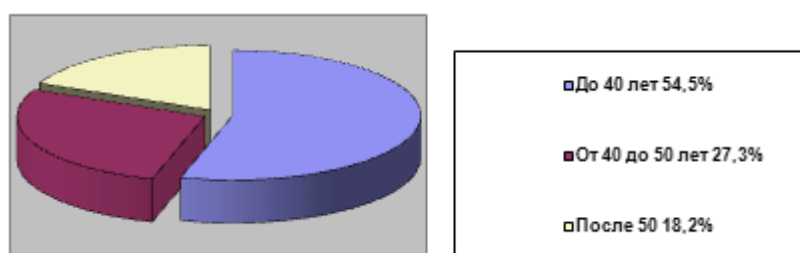


Рисунок 2.1.6 - Сравнение персонала ООО «Фортуна» по возрасту

Таким образом, в основном коллектив предприятия состоит из мужчин с высшим и средне-техническим образованием, стаж половины сотрудников от 8 до 16 лет, а возраст до 40 лет.

На предприятии действует положение об оплате труда руководителей и специалистов, целью которого является стимулирование роста объемов реализации услуг, повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности общества. Оплата труда руководителей и специалистов устанавливается в прямой зависимости от выполнения показателей, влияющих на уровень эффективности финансово-хозяйственной деятельности[11, С.57-59].

Заработная плата руководителя состоит из оклада, переменной части, надбавок и доплат, предусмотренных законодательством, коллективным договором и действующими на предприятии положениями. Размер оклада и переменной части утверждается директором ООО «Фортуна».

На оклад и переменную часть начисляется коэффициент. Заработная плата рассчитывается следующим образом: начисление постоянной части (оклада) производится за фактически отработанное время текущего месяца; начисление переменной части производится по результатам работы и за фактически отработанное время отчетного (предыдущего) времени.

За упущения в работе, повлекшие ухудшение финансово-экономического положения предприятия, перерасход утвержденных лимитов, невыполнение распоряжений вышестоящих руководителей, срыв графиков работ сотрудники могут быть лишены переменной части заработной платы полностью или частично. Решение о снижении или лишении переменной части утверждается директором организации.

На основании отчетов о прибылях и убытках проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Фортуна» за 2014-2016 гг. (Приложение 2).

Как видно из Приложения 2, выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 7,8 %, а в 2016 г. - на 5,4 %, себестоимость реализованных товаров, работ, услуг увеличилась на 8,8 % в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и на 5,1 % в 2016 г. по сравнению с 2015 г. В 2015 г. по сравнению с 2014г. произошло увеличение расходов на реализацию на 10,3 млн. руб. или на 20,1 %, а в 2016 г. они сократились на 7,6 млн. руб. по сравнению с 2015 г. Прибыль от реализации в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 г. на 17,1 млн. руб. и увеличилась в 2016 г. на 15,1 млн. руб. по сравнению с 2015 г., но уровня 2014 г. так и не достигла.

Подводя итог в целом, следует отметить, что результатами финансовой деятельности ООО «ФОРТУНА» за 2014-2016 гг. является прибыль, по

сравнению 2014 г. в 2015 г. она уменьшилась на 3,8 млн. руб., а в 2016 г. увеличилась на 3,5 млн. руб., но уровня 2014 г. так и не достигла. Нераспределенная прибыль имеет такую же тенденцию: снижение в 2015 г. на 3,6 млн. руб. и увеличение в 2016 г. на 2,5 млн. руб.

Для оценки ликвидности баланса и платежеспособности ООО «ФОРТУНА» на основе бухгалтерских балансов за 2014-2016 гг. рассмотрим следующие коэффициенты (табл. 2.1.3).

Таблица 2.1.3.

Коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «ФОРТУНА»

Наименование показателя	На 01.01.2015г.	На 01.01.2016г.	На 01.01.2017г.	Норматив
1	2	3	4	5
Коэффициент текущей ликвидности $K1 = \text{стр.290} / (\text{стр.790} - \text{стр.720})$	0,995	1,01	1,24	$K1 \geq 1,0$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами $K2 = (\text{стр.590} + \text{стр.690} - \text{стр.190}) // \text{стр.290}$	-0,005	0,009	0,195	$K2 \geq 0,1$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами $K3 = \text{стр.790} / \text{стр.390}$ или стр.890	1,005	0,99	0,805	$K3 \leq 0,85$
Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{\text{абс}} = (\text{стр.260} + \text{стр.270} \text{ баланса}) // (\text{стр.790} - \text{стр.720} \text{ баланса})$	0,01	0,07	0	$K_{\text{абс}} \geq 0,2$

Коэффициент текущей ликвидности:

На 01.01.2015 г.:  $729 / 732,5 = 0,995$

На 01.01.2016 г.:  $791,2 / 784 = 1,01$

На 01.01.2017 г.:  $74,5 / 60 = 1,24$

Коэффициент текущей ликвидности на 01.01.2015 г. имеет значение ниже нормативного, а на 01.01.2016 г. и 01.01.2017 г. имеет значение выше нормативного, это свидетельствует о том, что ООО «ФОРТУНА» на

01.01.2016 г. и 01.01.2017 г. обеспечено собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$\text{На } 01.01.2015 \text{ г.: } (24,5 - 28) / 729 = -0,005$$

$$\text{На } 01.01.2016 \text{ г.: } (24,5 - 17,3) / 791,2 = 0,009$$

$$\text{На } 01.01.2017 \text{ г.: } (27,6 - 13,1) / 74,5 = 0,195$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 01.01.2015 г. и на 01.01.2016 г. имеет значение ниже нормативного, а на 01.01.2017 г. имеет значение выше нормативного, это свидетельствует о том, у предприятия на 01.01.2017 г. достаточно собственных оборотных средств для ведения хозяйственной деятельности и обеспечения финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами:

$$\text{На } 01.01.2015 \text{ г.: } 732,5 / 729 = 1,005$$

$$\text{На } 01.01.2016 \text{ г.: } 784 / 791,2 = 0,99$$

$$\text{На } 01.01.2017 \text{ г.: } 60 / 74,5 = 0,805$$

Значение коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами на 01.01.2015 г. и на 01.01.2016 г. не соответствует нормативу, а на 01.01.2017 г. соответствует нормативу, то есть на 01.01.2017 г. Предприятие способно рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$\text{На } 01.01.2015 \text{ г.: } 7,6 / 732,5 = 0,01$$

$$\text{На } 01.01.2016 \text{ г.: } 54,7 / 784 = 0,07$$

$$\text{На } 01.01.2017 \text{ г.: } 0 / 60 = 0$$

Значения коэффициента абсолютной ликвидности на 01.01.2015 г., 01.01.2016 г. и 01.01.2017 г. не соответствуют нормативу. Коэффициент абсолютной ликвидности - это норма денежных резервов. Приведенные



выше расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия нет гарантии погашения долгов.

Таким образом, анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия показал, что финансовое положение ООО «ФОРТУНА» в 2015-2016 г. было неустойчивым, однако уже в 2016 г. предприятие было обеспечено собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств, на 01.01.2017 г. у предприятия достаточно собственных оборотных средств для ведения хозяйственной деятельности и обеспечения финансовой устойчивости, предприятие способно рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов, однако у предприятия нет гарантии погашения долгов.

Для улучшения финансового состояния предприятия, освоения новых рынков сбыта, предприятию необходимо разработать бизнес-план на реализацию нового вида транспортных услуг, что позволит повысить эффективность деятельности предприятия в будущем[13, С.32].

## **2.2. Анализ системы управления транспортными услугами в ООО «ФОРТУНА»**

При изучении особенностей производственного менеджмента и методов управления в ООО «Фортуна» выявились важные направления. Следует отметить, что методы управления складываются в определенный организационный механизм управления.

На предприятии ООО «Фортуна» используется экономический метод. Основан на использовании экономических механизмов регулирования деятельности предприятия и работника. Основная черта - выгода и материальная заинтересованность работника и предприятия. Основой является хозяйственная самостоятельность предприятия, службы, подразделения. Хозяйственная самостоятельность определяет обеспечение предприятия, подразделения ресурсами в соответствии с определением объемов

работ и эффективностью использования ресурсов, т.е. выдерживается зависимость «результат - затраты». Самофинансирование означает, что все затраты предприятия или подразделения финансируются за счет своих средств или кредитов, т.е. расходы понесенные предприятием должны окупаться за определенный нормативный срок. Самофинансирование включает самокупаемость, что составляет определенную экономическую самостоятельность предприятия.

Также важной составляющей производственного менеджмента ООО «Фортуна» является организационно-распорядительный метод. Основан на власти, дисциплине и ответственности. При всех организационно-правовых формах и формах собственности данный метод широко применяется и наиболее усиленно это администрирование, которое проявляется в следующих формах:

- Прямое администрирование. Адресовано конкретным объектам и лицам;

- Установление регламентаций, регулирующих деятельность подразделений и отдельных лиц, выработка стандартных процедур административного воздействия.

Организационно-распорядительные методы, используемые в практике менеджмента ООО «Фортуна» делятся на три вида:

Распорядительные. Они включают в себя документацию, связанную с распределением функциональных обязанностей по видам деятельности, формирование организационной структуры предприятия и каждого подразделения, формирование должностных инструкций. Все эти документы должны быть утверждены руководителем предприятия, согласованы с юрист-консультантом или соответствующими работниками.

Организационно-стабилизирующие деятельность предприятия. Это нормативы (нормы времени, нормы выработки, нормы численности, нормы обслуживания рабочего места и т.д.).

Дисциплинирующие. Это инструктаж, различные предостережения,

разъяснения, ознакомления.

Также большую роль в управлении предприятием «Фортуна» играет социально-психологический метод. Опирается на объективные законы развития социальных отношений и законы психологии. Объектом воздействия является трудовой коллектив, группы работников. Этот метод предполагает изучение групповой динамики и регулирование межгрупповых, межличностных, межуровневых отношений в коллективе и создание благоприятного психологического климата в коллективе, использование социально-психологических особенностей стимулирования труда.

Эти методы позволяют реализовать социальные предпосылки улучшения трудовой активности, установления контроля за мерой труда и мерой потребления, повышения образовательного уровня, улучшения жилищных условий[19, С.87-89].

Безусловно, классическим вариантом для ООО «Фортуна» является производственный метод. Связан с управлением производственным процессом на основе новых технологий и техники (НТП), управлением затратами и запасами на основе норм управления качеством продукции и перспективными планами работ.

Результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также результаты финансово-экономического анализа транспортно-экспедиционного предприятия ООО «Фортуна» позволяют выделить основные направления его стратегического развития в рамках общей стратегии повышения эффективности деятельности за счет увеличения провозных способностей предприятия (расширение собственного автопарка, а не привлечение сторонних перевозчиков для удовлетворения существующего спроса на услуги) и увеличения количества клиентов (за счет повышения эффективности рекламной деятельности и повышения качества обслуживания клиентов):

- Расширение собственного автопарка;
- Расширение маркетинговой и рекламной деятельности;

— Создание системы обучения и повышения квалификации сотрудников (в частности, менеджеров по работе с клиентами).

С учетом выше представленных направлений необходимо разработать программу стратегического развития ТЭП ООО «Фортуна», которая позволит повысить эффективность предприятия. Важной особенностью ООО «Фортуна» является применение рациональных маршрутов перевозок.

Маршрутом движения называют путь следования подвижного состава при выполнении перевозочной работы [18, С.56-65]. На автомобильном транспорте наиболее распространены два вида маршрутов: маятниковый и кольцевой. Схемы маршрутов могут быть различными. Маятниковые маршруты устанавливаются между двумя пунктами. Они могут быть односторонними, когда транспортные средства двигаются в одну сторону с грузом, а в другую – без груза, и двухсторонними, когда грузы транспортируются в обоих направлениях, и веерными (одно- или двухсторонними), рис.2.2.1.

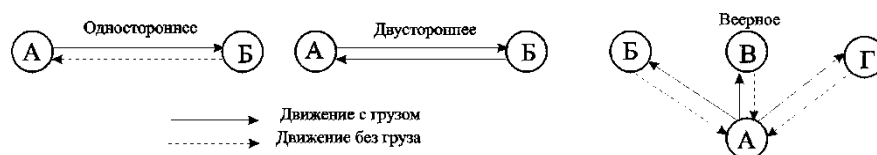


Рисунок 2.2.1. - Схема маршрутов для ООО «Фортуна»

При маятниковом маршруте путь следования автомобиля в прямом и обратном направлениях проходит по одной и той же трассе [7; С.84]. Маятниковые маршруты бывают трех разновидностей: с обратным негруженным пробегом, коэффициент использования пробега  $P = 0,5$ ; с груженым пробегом в обоих направлениях, при этом обеспечивается полное использование пробега подвижного состава т.е.  $P = 1$ ; с обратным не полностью груженым пробегом. При этом коэффициент использования пробега подвижного состава должен быть больше 0,5, но меньше 1.

На предприятии ООО «ФОРТУНА» применяются также кольцевые маршруты, так как в основном поставка осуществляется небольшими партиями в магазины и на рынки. У предприятия существует пять основных

направлений, четыре из них по нашему городу, это районы Южный (здесь 29 покупателей), Центр (44 покупателя), Степной (37 покупателей), Юго-запад (29 покупателей) и пятое направление - г. Губкин. Перевозка по Старому Осколу осуществляется четырьмя машинами, как правило, в два заезда, в зависимости от количества заявок.

Кольцевые маршруты устанавливаются при обслуживании ряда пунктов, связанных последовательной передачей грузов от одного пункта к другому. Кольцевой маршрут может быть с равномерно нарастающим и уменьшающимся грузом (рис.2.2.2).

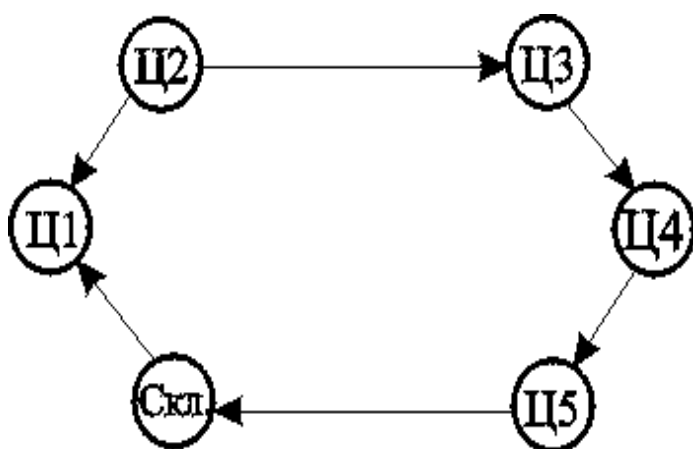


Рисунок 2.2.2 - Схема кольцевого маршрута

На основе схемы грузопотоков, объема перевозок по каждой группе грузов производится выбор транспортных средств и расчет их потребности.

Особенности организации перевозок на автомобильном транспорте ООО «Фортуна» определяются характером маршрута движения, завершенностью процесса транспортирования за одну поездку, срочностью, регулярностью, сезонностью перевозок и др.

При кольцевом маршруте путь следования автомобиля представляет замкнутый контур, объединяющий несколько погрузочно-разгрузочных пунктов. Разновидностями кольцевого маршрута являются: сборный, при котором подвижной состав, последовательно проходя погрузочные пункты, постепенно загружается с разгрузкой в конечном пункте маршрута; развозочный, при котором подвижной состав, загруженный в начальном пункте, разгружается постепенно, развозя груз партиями по промежуточным

пунктам; сборно-развозочный, при котором одновременно один груз развозится, другой собирается.

Выбор оптимального маршрута движения для предприятия «Фортуна» является важной задачей, так как во многом определяет эффективность использования подвижного состава: его производительность, скорость доставки грузов, себестоимость перевозок. В настоящее время эта сложная задача решается с помощью математических методов и вычислительной техники[10, С.98].

Маятниковые маршруты применяются, как правило, при массовых перевозках, кольцевые - при мелкопартионных. Этим определяются соответствующие требования к конструкции подвижного состава. Для подвижного состава, используемого на маятниковых маршрутах, важно соответствие грузоместимости автомобиля (прицепа) массе партии перевозимого груза. Подвижной состав, применяемый на развозочных или сборных маршрутах, должен быть приспособлен для быстрой раздельной разгрузки и погрузки каждой части груза [12; С. 3].

При одиночной работе один и тот же водитель ведет автомобиль на протяжении всего пути следования в обоих направлениях. При этом отсутствуют перегрузки грузов в пути, однако имеются трудности в организации работы и отдыха водителя вследствие длительной оторванности от базы, организации технического обслуживания и ремонта подвижного состава; уменьшается скорость доставки грузов из-за простоев подвижного состава во время кратковременного и сменного отдыха водителя, предусмотренного законодательными актами.

Основные проблемы ПТБ (правил техники безопасности) автотранспортного предприятия (АТП) «Фортуна» отражены в Приложении 3.

Сквозная система организации перевозок грузов на большие расстояния применяется относительно редко (в основном в тех случаях, когда отсутствуют систематические грузопотоки).

На основе анализа деятельности ООО «Фортуна» можно выделить недостатки организации транспортного обеспечения в коммерческой деятельности ООО «Фортуна». Как и на любом другом предприятии в организации транспортного обеспечения на предприятии ООО «Фортуна» существуют свои отрицательные моменты, устранив которые предприятие сможет более динамично развиваться, осваивать новые рынки сбыта и выйти на более высокий уровень развития.

Первым таким недостатком является отсутствие специального логистического подразделения на предприятии, организовав такое подразделение или отдел, значительно проще будет организовывать транспортное обеспечение [14, С.65].

Второй недостаток - не проводится анализ грузопотоков и грузооборота за учетный период, а он дает основание для совершенствования организации транспортного хозяйства, ликвидации чрезмерно дальних перевозок, встречных, возвратных, пустых и не полностью загруженных транспортных средств.

Ещё один недостаток на предприятии ООО «Фортуна» - существенны затраты на доставку, включая ущерб от потерь товара при перевозке и просрочки в доставке, а также санкции за невыполнение грузоотправителем своих обязательств. Их ликвидация значительно сократит финансовые вложения в организацию транспортного обеспечения.

Следующий не менее существенный недостаток - слабо развитая механизация, так, внедрение контейнерных и пакетных перевозок, применение поддонов позволяет механизировать погрузочно-разгрузочные и складские работы, более чем в 4 раза повысить производительность труда и 1,5- 2 раза снизить себестоимость этих операций. Таким образом можно сделать вывод, что организация транспортных перевозок на предприятии ООО «Фортуна» не совершенна, и есть стимул ее улучшать, предприятию можно предложить следовать рекомендациям, представленным в следующем

разделе дипломного проекта, что позволит лучше организовать работу транспорта и сократить затраты на его содержание.

Таким образом, на основании анализа осуществленной деятельности ООО «Фортуна» и существующей системы менеджмента на предприятии можно сделать несколько выводов:

1. ООО «Фортуна», организованное в 2007 году, работает в среднем ценовом сегменте, является самой «молодым» и немногочисленным предприятием, имеющим ограниченное количество автотранспорта.
2. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия показал, что финансовое положение ООО «ФОРТУНА» в 2015-2016 г. было неустойчивым, однако уже в 2016 г. предприятие было обеспечено собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств, что дает возможность предприятию развиваться.
3. Среди основных выявленных проблем предприятия «Фортуна»: отсутствие специального отдела логистики; отсутствие анализа грузопотоков; существенные затраты на доставку груза; слабо развитая механизация процессов. Ликвидация данных проблем значительно сократит финансовые вложения в организацию транспортных перевозок ООО «Фортуна».



### **3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ УСЛУГАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФОРТУНА»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию управления ООО «Фортуна»**

Необходимость непрерывного и целенаправленного развития транспортного предприятия определяется тем, что экономически эффективные преобразования транспортного предприятия - это предпосылка удлинения его жизненного цикла[15, С.72-76].

Каждое транспортное предприятие проходит через определенные стадии перемен. Иногда причина этих перемен определена внешней средой. В других случаях менеджеры предприятий сами приходят к мысли о необходимости нововведений, например, признают необходимость приобретения таких автомобилей, которые позволили бы осуществлять международные перевозки, или необходимость расширения функции маркетинга при определенной ситуации на рынке транспортных услуг. Изменения, если объединить их по области реализации, могут касаться:

— техники, используемой на транспортном предприятии, и технологии производства транспортных услуг. Такие изменения затрагивают методы организации перевозок и технического воздействия на подвижной состав, влияют на состав и структуру парка автомобилей и других основных фондов и т.п. Изменения заключаются и в обновлении знаний и навыков работников, соответствующем технико-технологическим новациям;

— перечня и структуры производимых транспортным предприятием транспортных и других услуг. Это могут быть как изменения параметров качества уже освоенных транспортных услуг, так и выполнение новых для данного транспортного предприятия услуг или его выход на новый сегмент рынка и т.п.;

— структуры организации управления транспортного предприятия.

Изменения здесь касаются не только размера транспортного предприятия или типа его организационной структуры, но и системы вознаграждений работников, организации трудовых отношений, системы контроля и информации, финансовой отчетности и методов планирования и т.п.;

— корпоративной культуры. Здесь речь идет об изменениях в установках, ожиданиях, поведении работников, об изменениях принятых на транспортном предприятии норм и правил и т.д.;

— другие изменения.

Инновационная деятельность на транспортном предприятии должна быть направлена на решение следующих задач:

— обеспечение высокого качества транспортных услуг;

— уменьшение издержек на выполнение услуг. Основные показатели качества транспортных услуг;

— своевременность доставки грузов и пассажиров;

— высокая сохранность грузов, как при их перевозке, так и при выполнении погрузочно-разгрузочных работ;

— безопасность и комфортабельность перевозки пассажиров.

Возрастание масштабов производства и его сложности сопровождается углублением разделения труда, дифференциацией функций деятельности производственной системы. При этом рост объема работ по управлению сопровождается углублением функционального разделения управленческого труда, обособлением специализацией подразделений управления. При этом создается функциональный тип структуры управления.

В действующей структуре ООО «Фортуна» на технического директора возложено много обязанностей. Он изучает правила дорожного движения нововведенные и после принимает зачет у водителей, выписывает со склада и ведет строжайший учет движения запасных частей, агрегатов, инструмента и другого оборудования по каждому автомобилю, обеспечивает доставку бензина и других горюче-смазочных материалов, обеспечивает высокую производственную и трудовую дисциплину, соблюдает правила распорядка

дня, выполняет правила техники безопасности, противопожарной безопасности и производственной санитарии. Ведет контроль за ниже стоящими звеньями отдела. Для улучшения работы технического директора необходимо создать отдел логистики и отдел главного механика.

Также в эту структуру необходимо ввести заместителя техника ОГМ (отдела главного механика), так как техник ОГМ выполняет много функций, он ведет по каждой единице транспорта техническую документацию, выдает и принимает путевые листы с обязательной регистрацией в журнале выдачи путевок, устанавливает нормы расхода бензина, выдает распоряжения на выдачу бензина, ведет учет рабочего времени на вверенном участке, обеспечивает запасными частями, составляет годовые графики технического обслуживания автотранспорта, следит за показаниями спидометров, осуществляет строгий контроль за местонахождением транспорта по окончании рабочего дня, ведет журнал ДТП и принимает активное участие в служебном расследовании по каждому ДТП, страхует транспорт (ОСАГО), бережно хранит и содержит в надлежащем виде технические паспорта на автомобили и другую техническую документацию. При отсутствии техника ОГМ могут возникнуть сложности работы отдела главного механика в целом.

Также для увеличения прибыли предприятия необходимо начать оказывать услуги по техническому обслуживанию и грузоперевозкам не только внутри своего предприятия, но и сторонним лицам. Для улучшения работы отдела главного механика необходимо совершенствование структуры.

В усовершенствованной структуре управления мы избавились от существенных недостатков предыдущей структуры. Обязанности которые раньше были возложены только на технического директора, теперь распределены между главным механиком и его заместителем, которого мы вводим в новую усовершенствованную структуру управления. Это существенно облегчит работу главного механика и позволит более качественно выполнять свои обязанности.

Также мы ввели заместителя техника ОГМ, что существенно облегчит работу техника ОГМ. Также в новой усовершенствованной структуре введены две новых службы: по техническому обслуживанию и грузоперевозкам. Это должно существенно увеличить прибыль предприятия и задействовать имеющиеся, но неиспользуемые возможности.

После усовершенствования организационной структуры необходимо ввести новое штатное расписание для ООО «Фортуна».

Таблица 3.1.1

## Новое штатное расписание для ООО «Фортуна»

№ п/п	№ п/п	Наименование структурных подразделений и должностей	Кол-во ед.	Должностной оклад, руб
<b>Управленческий персонал</b>				
1	1	Главный механик	1	50.000
2	2	Зам. главного механика	1	25.000
3	3	Техник ОГМ	1	40.000
4	4	Зам. Техника ОГМ	1	20.000
5	5	Бухгалтер	1	45.000
6	6	Начальник грузоперевозок	1	40.000
7	7	Начальник по техническому обслуживанию автомобилей	1	40.000
		<b>ИТОГО</b>	<b>7</b>	<b>260.000</b>
<b>Производственный персонал</b>				
8		Диспетчер	1	15.000
9		Мастер приемщик	1	20.000
10		Экспедитор	26	468.000
11		Механик по выпуску на линию	16	4000.000
12		Водитель легкового автомобиля	16	320.000
13		Водитель грузового автомобиля	26	598.000
14		Механик по ремонту автотранспорта	15	225.000
15		Автослесарь	15	225.000
16		Электрик	15	225.000
		<b>ИТОГО</b>	<b>132</b>	<b>2.496.000</b>

Необходимо также подвергнуть изменениям сам механизм системы управления ООО «Фортуна». Механизм управления предприятия в целом зависит от эффективности системы управления – это степень достижения поставленных перед коммерческой организацией целей при минимальных, но необходимых затратах. Организационная структура как упорядоченная

совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов является эффективной постольку, поскольку она обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, что является залогом эффективности функционирования предприятия в целом. После введения новых подразделений на нашем предприятии изменилась численность управленческого и производственного персонала, а также увеличился фонд оплаты труда.

Таблица 3.1.2

Показатели автотранспортного подразделения ООО «Фортуна» после  
усовершенствования структуры управления

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		Темпы изменения %		Рост %
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17	18/16
Численность производственного персонала	132	140	160	8	20	6	14	21
Численность управленческого персонала	7	9	12	2	3	29	33,3	71
ФОТ производственных рабочих, тыс. руб.	2.496	2.647	3.025	151	378	6,06	14,3	21
ФОТ управленческих рабочих, тыс.	260	334	445	74	111	28,5	33,2	71
ФОТ тыс. руб.	2.756	2.981.	3.470.	225	714	8,2	23,96	25,9
Доля управленцев в общей численности, %	5	6	7	1	1	20	16,7	40
Доля производственного персонала в общей численности, %	95	94	93	1	-1	1,1	1,06	-2
Уровень заработной платы	1	1,5	2	0,5	0,5	50	33,3	100
Предполагаемая сумма выручки, тыс.руб.	6000	8300	11000	2300	2700	38,3	32,5	83,3

В данной таблице мы указали предполагаемую сумму прибыли и показали динамику развития двух наших новых подразделений. Исходя из данных таблиц видно, что открытие двух новых подразделений оказалось

очень выгодным для предприятия - с годами численность персонала в этих подразделениях растет, это значит что данные виды деятельности оказались успешными и перспективными, увеличивается доля рынка на которых они представлены, растет количество клиентов. Из этого можно сделать вывод, что совершенствование системы управления дало положительные результаты.

При разработке проекта стратегического развития ООО «Фортуна» обратимся к такому методу системного анализа, как метод структуризации типа «дерева целей» [18, С.56-65].

Проведенный анализ конкурентов, а также исследование финансово-экономической деятельности предприятия, позволило сформулировать стратегию цель развития ООО «Фортуна» следующим образом: «Войти в лидирующую пятерку транспортно-экспедиционных предприятий Белгородской области до 2018 года».

Общая стратегия цель объединяет в себе три подцели:

- увеличение провозных возможностей за счет расширения парка транспортных средств;
- привлечение новых клиентов с помощью расширения маркетинговой деятельности;
- повышение качества оказываемых услуг за счет повышения квалификации менеджеров по продаже.

Предварительным этапом расчета показателей эффективности проекта стратегического развития ООО «Фортуна» является разработка технологии реализации каждого из вариантов проекта с помощью метода «дерево целей», учитывая результаты, полученные в предыдущих разделах работы.

Первый проект предполагает расширение автопарка предприятия (рисунок 3.1.1). Следует отметить, что расширение собственного автопарка может быть реализовано как за счет приобретения оборудования, так и за счет аренды, поэтому необходимо выяснить какой из вариантов предпочтительнее.

Среднерыночная стоимость аренды Газели с тентованным кузовом для перевозки по направлению Старй Оскол – Москва – СПб составляет 16000 руб., в случае использования собственного автомобиля на этом же направлении затраты составляют 6400 руб., то есть в 2,5 раза дешевле, следовательно, целесообразно рассматривать проект с приобретением автомобиля в собственность.

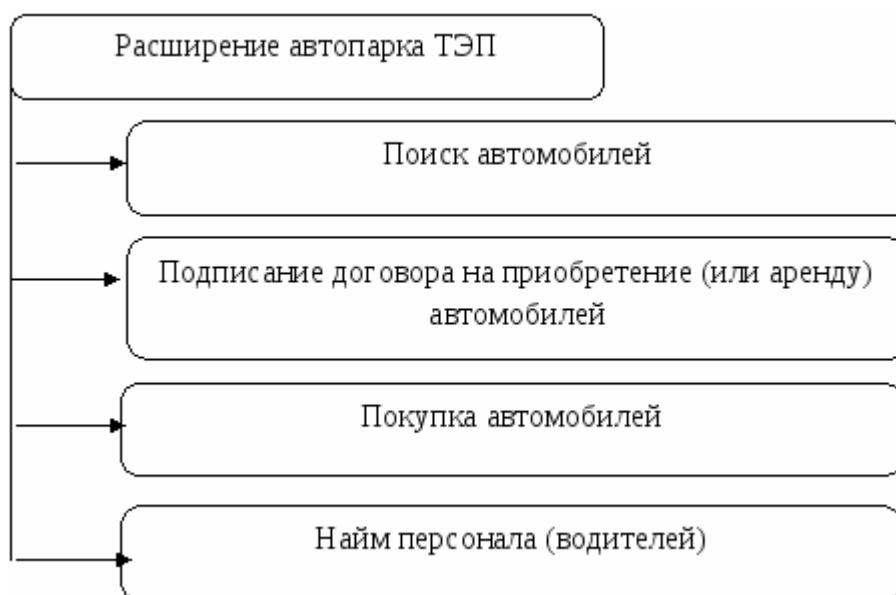


Рисунок 3.1.1 - Дерево целей 1-го проекта стратегического развития ООО «Фортуна»

Данный вариант проекта развития был предложен в результате сравнения ООО «Фортуна» с конкурентами, которые имеют в два, а то и в четыре раза больше транспортных средств в собственном автопарке. Немаловажное значение имеют и результаты анализа экономической деятельности ТЭП, которые свидетельствуют о повышении коммерческих расходов и стабильном соотношении выручки и себестоимости услуг (84,7%), а также наличие проблемы нереализованного спроса на перевозку и как следствие, снижение объемов прибыли и вероятность потери клиентов в случае привлечения сторонних предприятий.

Второй проект – расширение и активизация маркетинговой и рекламной деятельности – предполагает реализацию следующих этапов

(рис.3.1.2.).

Данный вариант проекта развития был предложен в результате сравнения ООО «Фортуна» с конкурентами с точки зрения рекламной и маркетинговой деятельности. Так, ООО «Автодорф» и ООО «Транс Экс» занимаются продвижением сайтов, а также ведут активную рекламную деятельность, участвуя в специализированных выставках и размещая рекламу на баннерах.

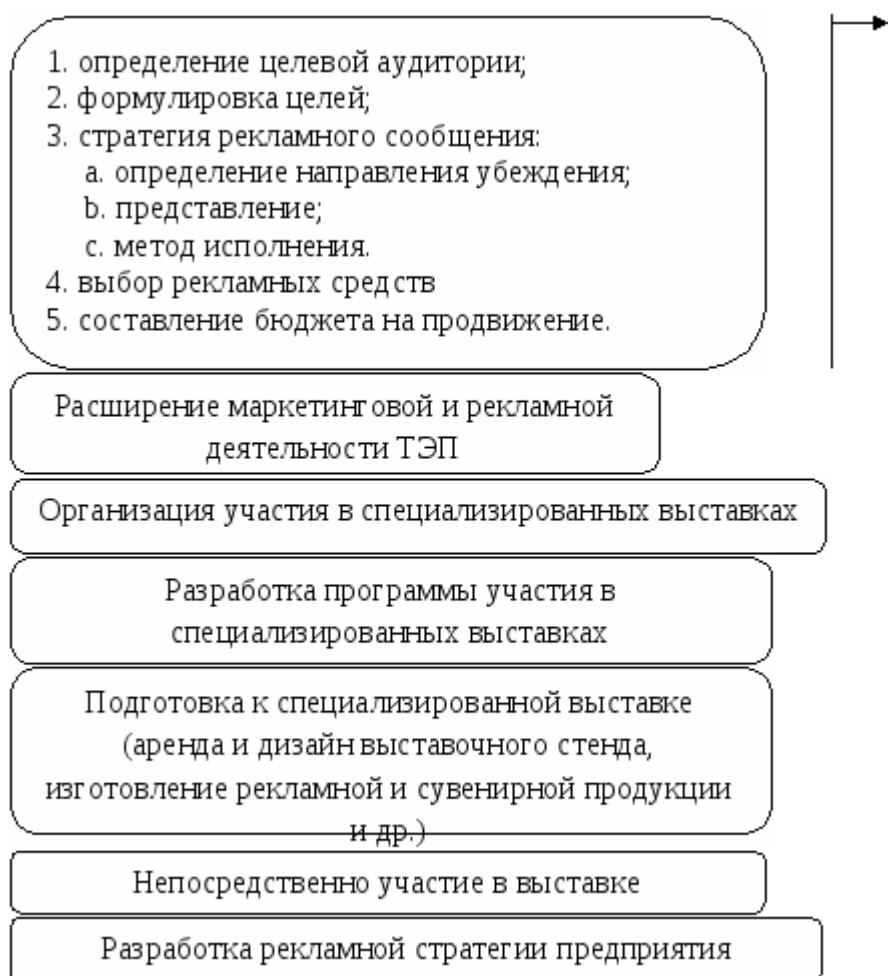


Рисунок 3.1.2 - Дерево целей 2-го проекта стратегического развития ООО «Фортуна»

Третий проект развития ООО «Фортуна» предполагает создание системы повышения квалификации сотрудников (рис. 3.1.3.).



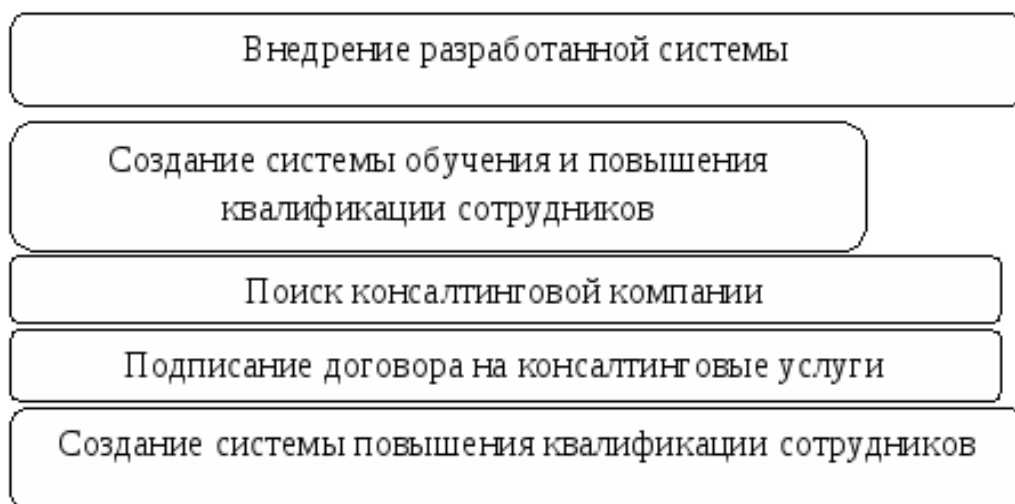


Рисунок 3.1.3 - Дерево целей 3-го проекта стратегического развития ООО «Фортуна»

Данный вариант проекта развития был предложен в результате сравнения ООО «Фортуна» с конкурентами. Так, результаты акции «Таинственный клиент», показывающие уровень качества обслуживания и профессионализм сотрудников, показали, что ООО «Транс Экс» набрало 97 баллов из 100 возможных, ООО «Автодорф» набрало 84 балла из 100 возможных, а ООО «Фортуна» 64 балла из 100 возможных.

Стоит отметить, что в акции «Таинственный клиент» используется следующая шкала:

- 85-100 баллов – высокий уровень обслуживания;
- 60-85 баллов – средний уровень обслуживания
- менее 60 баллов – низкий уровень.

Для создания системы повышения квалификации сотрудников необходимо использовать услуги консалтинговой предприятия «Евроменеджмент».

Отличительная особенность предлагаемых услуг этой предприятия заключается в том, что разработка и реализация системы обучения персонала предполагает решение такой проблемы, как формирование системы обучения персонала на основе определения потребностей заказчика и оценки уровня профессионального и личностного развития сотрудников.

Методы решения проблемы:

- Разработка и проведение обучающих мероприятий;
- Персональное консультирование и обучение для отдельных категорий сотрудников.

Консультанты предприятия «Евроменеджмент» в ходе встреч и рабочих сессий с руководителями и сотрудниками заказчиков в зависимости от планов развития определяют потребности персонала в обучении; уровень профессионального и личностного развития сотрудников; сформируют рекомендации по целесообразности обучения тех или иных сотрудников; разработают систему обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков; согласуют систему обучения с системой мотивации персонала; разработают систему поддержки результатов обучения [20, С.56-65].

Таким образом, общая стратегия включает в себя три подцели: увеличение провозных возможностей за счет расширения парка ПС; привлечение новых клиентов с помощью расширения 1) маркетинговой и 2) рекламной деятельности ТЭП; повышение качества оказываемых услуг за счет повышении квалификации менеджеров по продаже.

Окончательное решение о реализации разработанной стратегии развития ООО «Фортуна» следует принимать только после оценки экономической эффективности предложенного проекта.

### **3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления ООО «Фортуна»**

Для реализации каждого проекта стратегического развития требуются определенные инвестиции.

Так, для реализации 1-го проекта необходимо приобретение транспортных средств Iveco Daily и КАМАЗ 4308, так как данный вид автомобилей наиболее востребован исходя из практической деятельности предприятия.

Кратко технические характеристики на выбранные виды автомобилей

представлены ниже:

1. Iveco Daily 35S
  - Объем кузова (м.куб.) - 8.3-17.2
  - Двигатель - F1C; 146 л.с.; Евро 4
  - Грузоподъемность - 2630 кг
2. КАМАЗ 4308
  - Объем кузова (м.куб.) – 26.4
  - Двигатель - CUMMINS B5.9 180 CIV-0 E2; 178 л.с.
  - Грузоподъемность – 6500 кг

Ранее уже было принято решение приобретать новые автомобили, а не арендовать или брать в лизинг, так как, во-первых, это экономически выгодно, во-вторых, позволит увеличить межремонтный интервал, тем более, что первые 3 года эксплуатации автомобили будут находиться на гарантийном обслуживании.

Инвестиционные затраты для реализации 2-го проекта, который предполагает расширение и активизацию маркетинговой и рекламной деятельности, включают в себя такие статьи, как:

- Аренда выставочного стенда;
- Создание дизайна выставочного стенда;
- Изготовление рекламной и сувенирной продукции;
- Разработка и изготовление рекламных баннеров.

Инвестиционные затраты для реализации 3-го проекта включают в себя оплату стоимости услуг консалтинговой предприятия.

Предполагаемые первоначальные инвестиционные затраты по всем проектам представлены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1

#### Инвестиционные затраты по проектам

проект	наименование	стоимость, тыс.руб.
Проект 1	Приобретение автомобиля Iveco Daily	2520

	Продолжение таблицы	
	Приобретение автомобиля КАМАЗ 4308	1900
ИТОГО проект 1		4220
Проект 2	Аренда выставочного стенда	600
	Создание дизайна выставочного стенда (3 выставки в год)	1800
	Изготовление рекламной и сувенирной продукции	280
	Разработка и изготовление рекламных баннеров	370
ИТОГО проект 2		3050
Проект 3	Консалтинговые услуги по анализу системы управления персоналом	220
	Консалтинговые услуги по разработке системы обучения сотрудников	55
	Консалтинговые услуги по разработке системы повышения квалификации сотрудников	45
	Консалтинговые услуги по внедрению системы обучения и повышения квалификации в предприятия	90
	Проведение оценки услуг предприятия (тайнственный покупатель) (2 раза в месяц * 12 тыс.руб.)	144
ИТОГО проект 3	ИТОГО	554

Таким образом, самым капиталоемким вариантом является I вариант, который предполагает инвестиции в основные средства предприятия в размере 5520 тыс.руб., на втором месте – вариант II, требующий 3050 тыс.руб. для оптимизации маркетинговой и рекламной деятельности ООО «Фортуна». Проектом, требующим минимальных первоначальных вложений, является вариант III – создание системы обучения и повышения квалификации сотрудников (554 тыс.руб.). Текущие затраты для реализации проекта могут переменными и постоянными. К постоянным затратам относятся, например, расходы на персонал, на расходные материалы.

К переменным текущим затратам относятся расходы на горюче-

смазочные материалы (ГСМ) (в среднем 6000 руб./день на автомобиль, 20 раб.дней в месяц, следовательно, 120 тыс.руб./мес.), но для удобства расчета примем следующую зависимость: переменные текущие затраты составляют 85% от маржинального дохода.

Расходы на персонал по 2-му и 3-му проекту отсутствуют, так как технология реализации не предполагает расширение штата сотрудников. Реализация I варианта, предполагающего расширение автопарка, требует введение дополнительных штатных единиц (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2

## Затраты на персонал (проект 1)

должность	кол-во	з/п (тыс.руб.)	ФОТ (тыс.руб./мес.)	Начисления в соц.фонд (тыс.руб./мес.)	Итого (тыс.руб./мес.)
водитель	3	25	75	22,5	97,5

Так, как фонд оплаты труда составляет 97,5 тыс.руб./мес., то затраты на персонал в год – 1170 тыс.руб.

На основе результатов исследования производственной и финансовой деятельности ООО «Фортуна», которое было проведено внешним консультантом, выступившем экспертом, были спрогнозированы следующие показатели прирост выручки от реализации услуг ТЭП по трем вариантам с учетом того, что проект рассчитан на 4 года:

- по I варианту – в первый год на 7%, а в последующие годы - на 15 %, что обусловлено возможностью предоставить услуги тем потребителям, которые ранее входили в группу «неудовлетворенный спрос»; кроме того, затраты на оказание услуг сократятся на 15%;
- по II варианту – в первый год на 3%, а в последующие годы - на 7 %, так как речь идет о расширении маркетинговой и рекламной деятельности ООО «Регионтранс», а значит, опосредованном влиянии на спрос, то есть с помощью этого мероприятия мы можем расширить клиентскую базу за счет привлечения новых клиентов;

— по III варианту – в первый год на 1%, а в последующие - на 2 %, так как речь идет об улучшении качества услуг и повышение профессионализма менеджеров по продаже, что в дальнейшем может привлечь новых клиентов.

Сводные данные по расчетам ожидаемых входящих и исходящих денежных потоков (доходов и прибыли) представлены в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3

## Денежные потоки по проектам, тыс.руб.

Показатели	Годы (периоды) проекта				Сумма	Среднее за год
	1	2	3	4		
Направление стратегии развития 1						
Выручка	7200	8280	9522	10950	34411	8988
Текущие затраты, в т.ч.:	5400	6210	7142	8213	30489	7622
Затраты на оказание услуг	5400	6048	6774	7587	26964	6741
Затраты на персонал	1170	1170	1170	1170	4680	
Прибыль от реализации	1800	2070	2381	2738	8988	2247
Проценты по кредиту	198	198	198	198	792	
Чистая прибыль	1325	1688	2105	2585	7703	1926
Направление стратегии развития 2						
Выручка	4320	4622	4946	5292	19181	3836
Текущие затраты, в т.ч.:	3672	3856	4048	4251	15827	3957
Затраты на оказание услуг	3672	3856	4048	4251	15827	3957
Затраты на персонал	0	0	0	0		
Прибыль от реализации	648	767	898	1041	3354	671
Проценты по кредиту	136	136	136	136	544	
Чистая прибыль	410	505	609	724	2248	450
Направление стратегии развития 3						
Выручка	1440	1469	1498	1528	5935	1484
Текущие затраты, в т.ч.:	1224	1248	1273	1299	5045	1261
Затраты на оказание услуг	1224	1248	1273	1299	5045	1261
Затраты на персонал	0	0	0	0		
Прибыль от реализации	216	220	225	229	890	223

Проценты по кредиту	25	25	25	25	100	
Чистая прибыль	153	156	160	163	632	158

Таким образом, по всем вариантам проекта стратегического развития ООО «Фортуна» предполагается увеличение прибыли. При этом наибольшая прибыль достигается к четвертому году реализации стратегии развития. Стоит отметить, что расчет инвестиционных затрат и прироста текущих затрат, определение прироста объема реализации, а в денежном эквиваленте прироста выручки от реализации, а также чистой прибыли по различным вариантам - это подготовительный этап для проведения коммерческой оценки проекта.

Для расчета показателей эффективности проекта развития ООО «Фортуна» необходимо использовать исходные данные, рассчитанные ранее (таблица 3.2.3.).

Таблица 3.2.4

Исходные данные для расчета эффективности вариантов проекта, тыс.руб.

Показатели	Направления стратегии развития		
	1	2	3
Инвестиционные затраты	4420	3050	554
Выручка от реализации (среднегодовое значение)	8988	3836	1484
Переменные текущие затраты (среднегодовые)	6741	3957	1261
Постоянные текущие затраты (среднегодовые)	1170	-	-
Прибыль до налогообложения (среднегодовые)	551	671	223
Чистая прибыль (среднегодовое значение)	43	361	138

Для расчета показателей эффективности используется ставка дисконтирования – 20%, которая рассчитана по методу кумулятивного построения с помощью формулы:

$$R_{\text{диск}} = r_f + i_s + R_s$$

где  $r_f$  – интерес инвестора (10%),

$i$  – уровень инфляции (5%),

$R$  – риск (5%),

При расчете показателей эффективности используются следующие формулы [33]:

1) Не дисконтированный срок окупаемости (PP)

$$PP = \frac{ИЗ}{ЧДП},$$

где ИЗ– инвестиционные затраты,

ЧДПг – среднегодовая (среднемесячная) сумма чистого денежного потока за период эксплуатации проекта.

2) Простая норма прибыли (SSR)

$$SSR = \frac{NP}{TIC} * 100\%,$$

где SSR- простая норма прибыли, выраженная в процентах за один интервал планирования,

NP - чистая прибыль за один интервал планирования,

TIC - полные инвестиционные затраты.

3) Чистый приведённый доход (NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t},$$

где  $I_t$ - инвестиции в период  $t$ ,

$CF_t$ - чистый денежный поток периода  $t$ ,

$r$  - ставка дисконтирования

$n$  – длительность проекта (количество периодов  $t$ ).

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему [22]:

- если  $NPV > 0$ , то проект следует принять;
- если  $NPV < 0$ , то проект принимать не следует;
- если  $NPV = 0$ , то принятие проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.



## 4) Индекс доходности или рентабельности (PI)

$$PI = 1 + \frac{NPV}{TIC},$$

где NPV – чистый приведенный доход,

TIC - полные инвестиционные затраты.

Результаты расчета показателей эффективности приведены в табл. 3.2.5.

Таблица 3.2.5

Показатели эффективности направлений стратегического развития  
ООО «Фортуна»

Показатель	Направления стратегии развития		
	1	2	3
PP (недисконтированный), лет	2,3	6,8	3,5
SSR, %	43,6	14,7	28,5
NPV, тыс.руб.	321	-1656	-147
PI	1,06	0,46	0,74

Проведенный расчет показателей эффективности направлений стратегического развития ООО «Фортуна» показал, что быстрее всего окупится реализация первого направления стратегического развития предприятия, предполагающего расширение провозных возможностей за счет приобретения автомобилей. Для того, чтобы показатель NPV был в 3 раза больше имеющегося значения необходимо уменьшить размер инвестиций на 15%, что можно осуществить за счет приобретения поддержанных автомобилей.

Для повышения эффективности от реализации второго направления стратегического развития ООО «Фортуна», предполагающего привлечение новых клиентов с помощью расширения маркетинговой и рекламной деятельности ТЭП, необходимо также откорректировать размер инвестиционных затрат, уменьшив их как минимум в 2 раза (например, за счет создания и изготовления выставочных стендов «эконом-класса» или

аренды «бюджетных» мест в выставочных павильонах), что обеспечит положительное значение NPV.

Повышения эффективности от реализации третьего направления стратегического развития ООО «Фортуна», подразумевающего повышение качества оказываемых услуг за счет повышения квалификации менеджеров по продаже, можно достичь за счет снижения инвестиционных затрат на 30% (например, обратиться к специалистам в области управления и самостоятельно разработать программу повышения квалификации сотрудников), что обеспечит положительное значение показателя NPV.

В процессе расчета динамических показателей эффективности предлагаемой к реализации стратегии развития ООО «Фортуна», мы условно приняли допустимый уровень инвестиционного риска в 5%, учитывая его при расчете ставки дисконтирования. При этом следует отметить, что уровень операционного риска ТЭП выше, чем уровень риска промышленных предприятий, что обусловлено спецификой транспортного процесса. Следовательно, уровень риска инвестиционных вложений в объекты основных средств ТЭП является одним из основных факторов для принятия стратегического решения.

Таким образом, можно сделать несколько выводов по проекту.

1. К мероприятиям по усовершенствованию управления автотранспортным предприятием ООО «Фортуна» относится: увеличение провозных возможностей за счет расширения парка транспортных средств; привлечение новых клиентов с помощью расширения маркетинговой деятельности; повышение качества оказываемых услуг за счет повышения квалификации менеджеров по логистике.
2. На основании осуществленных расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий можно резюмировать - по всем вариантам проекта стратегического развития ООО «Фортуна» предполагается увеличение прибыли. При этом наибольшая прибыль достигается к четвертому году реализации стратегии развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность изучения проблем управления транспортными услугами предприятия обуславливается тем, что транспорту, как отрасли экономики, свойственны некоторые особенности, отличающие его от других отраслей материального производства.

Во-первых, транспорт не производит новой вещественной продукции, а как бы является продолжением процесса производства в пределах процесса обращения. Конечный результат производства реализуется у потребителя, поэтому транспорт есть продолжение процесса производства, начатого в промышленности и сельском хозяйстве. Во-вторых, продукцию транспорта нельзя накопить, нельзя создать ее запасы, так как она выражается самим перемещением грузов и людей. В-третьих, продукция транспорта не содержит сырья. Доля заработной платы в ее себестоимости намного выше, чем в промышленности. Затраты на амортизацию, топливо и электроэнергию составляют половину всех расходов предприятия. Следовательно, снижение себестоимости перевозок и обеспечение качественного транспортного хозяйства предприятия связано с увеличением производительности труда, сокращением расхода топлива и электроэнергии на единицу перевозочной работы. Это позволит предприятию получить большую прибыль, обеспечить рациональность и ритмичность работы, сократить потери рабочего времени. Именно поэтому изучение организации управления транспортным хозяйством предприятия вызывает интерес, что подтверждает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

В настоящее время совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда во многом зависит от того, насколько рационально поставлен в учреждениях и на предприятиях процесс разработки и принятия управленческих решений.

К основным компонентам управления автотранспортным предприятием относятся формы, методы, принципы, функции, процессы, организационное управление и организационные отношения, возникающие между участниками автоперевозочного процесса в результате выполнения логистических услуг персоналом. Среди основных выявленных проблем предприятия ООО «Фортуна»: отсутствие специального отдела логистики; отсутствие анализа грузопотоков; существенные затраты на доставку груза; слабо развитая механизация процессов. Ликвидация данных проблем значительно сократит финансовые вложения в организацию транспортных перевозок ООО «Фортуна».

К мероприятиям по усовершенствованию управления автотранспортным предприятием ООО «Фортуна» относится: увеличение провозных возможностей за счет расширения парка транспортных средств; привлечение новых клиентов с помощью расширения маркетинговой деятельности; повышение качества оказываемых услуг за счет повышения квалификации менеджеров по логистике.

На основании осуществленных расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий можно резюмировать - по всем вариантам проекта стратегического развития ООО «Фортуна» предполагается увеличение прибыли. При этом наибольшая прибыль достигается к четвертому году реализации стратегии развития.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2014. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ в действующей редакции с последним изменениями от 30 декабря 2017 г. № 302-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант плюс»: [сайт]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ [Текст] // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
4. О государственном стратегическом планировании [Текст]: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Российская газета. -2014. -31 июля.
5. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 мая 2003г. № 58-ФЗ (ред. от 07.05.2013) // Собр. законодательства Рос. Федерации. –2003. – Ст.3216.
6. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004г. № 79-ФЗ // Российская газета. – 2004. –31 июля.
7. Об основах стратегического планирования в РФ [Текст]: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2014 года № 536 // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 19. – Ст.2354.
8. О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: Распоряжение правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1662-р (ред. От 23.07.2015) // Справочная правовая система «Консультант плюс»: [сайт]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: Приказ Минтранса РФ от 12 мая 2005 г. N 45// Справочная правовая система «Консультант плюс»: [сайт]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
10. О наделении органов местного самоуправления полномочиями по организации транспортного обслуживания населения автомобильным транспортом в пригородном межмуниципальном сообщении [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 14.01.2008 N 183 // Справочная правовая система «Консультант плюс»: [сайт]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
11. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография [Текст] / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
12. Анисимов, В.А., Винслав Ю.Б. Промышленность субъектов РФ: параметры новейшей эволюции и проблемы правообеспеченного регулирования [Текст] / В.А. Анисимов, Ю.Б. Винслав // Российский экономический журнал – 2016 - №3 – С.45-54.
13. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике : основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Прикладные математика и физика" или по направлениям и спец. в обл. естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. [Текст] / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - 2-е изд. - М.: Либроком, 2012. - 242с.
14. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.- Подробнее на Referatwork.ru: [http://referatwork.ru/spisok\\_literaturi/spisok\\_literaturi\\_management\\_2009-2013\\_2014\\_2015.html](http://referatwork.ru/spisok_literaturi/spisok_literaturi_management_2009-2013_2014_2015.html)

15. Балабонов, И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта [Текст] / И. Т. Балабонов // М.: Финансы и статистика, 2016. – 565 с.
16. Булатов, А. С. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А. С. Булатов – М.: Юристъ, 2016. – 896 с.
17. Васильков, А. И., Миневский, А. И. Учет и анализ распределения косвенных затрат в промышленности [Текст] / А. И. Васильков, А. И. Миневский // М.: Финансы и статистика, 2016. – 496 с.
18. Высочина, М. В. Выбор метода оценки соответствия процесса принятия управленческих решений требованиям качества [Текст] / М. В. Высочина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - 2016. - № 1 (34). - С. 111-118.
19. Герасимов, Б. И. Функции управления: состав, содержание, параметры [Текст] / Б. И. Герасимов // Проблемы теории и практики управления. - 2016 - №7 – С.32-45.
20. Горшкова, Л. В. Адаптация организационной структуры к неустойчивой внешней среде [Текст] / Л. В. Горшкова, В. П. Поплавская // Проблемы теории и практики управления. - 2016 - №9 – С.38-50.
21. Демьянова, О. И. Развитие инструментализации производственной деятельности [Текст] / О. И. Демьянова // Проблемы теории и практики управления. - 2016 - №11 – С.26-45.
22. Забулонов А. Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016 - № 1- С.105-110 .
23. Косякин С. И., Акатов Н. Б. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании [Текст] / С. И. Косякин, Н. Б. Акатов // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
24. Кравченко, И. А. Кризисы в развивающейся организации [Текст] / И. А. Кравченко // Фундаментальные исследования - 2012 - №4 - С. 88-90.
25. Остапец О. Г. Организационно-правовые основы государственного управления транспортом в Российской Федерации [Электронный ресурс] /

- О.Г. Остапец. – Режим доступа:  
[http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/01\\_2015/03.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/01_2015/03.pdf)
26. Нестеров, С.Ю. Проблемы, тенденции развития логистических систем в Центрально-Черноземном регионе [Текст]/ С.Ю. Нестеров // Транспортное дело России - 2008. - № 5 - С. 8-9.
27. Нестеров С.Ю. Совершенствование новых форм организации автотранспортных перевозок / Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации: сборник трудов международной научно-практической конференции [Текст]/ под ред. проф. Безруковой Т.Л. М.: изд-во «КноРус», 2010. – С. 360-362.
28. Окорочков, В.И. Понятие современного менеджмента и условия его эффективности [Текст]/ В.И.Окорочков, Р.В. Окорочков//Проблемы теории и практики управления. - 2017 - №3 – С.45-54.
29. Османова, З.О. Адаптивность и адаптивная реакция в контексте изменений во внутренней и внешней среде предприятия[Текст]/З.О. Османова //Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 1-2 (66-2). - С. 1147-1151.
30. Петров, Ю.М. Стабилизационная и стимулирующая экономическая политика России после обвального ухудшения условий торговли [Текст]/ Ю.М. Петров//Российский экономический журнал – 2016 - №4 – С.12-34.
31. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст]/ И.Н. Иванов, А.М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 574.
32. Сергеев А.В. О совершенствовании моделирования транспортных маршрутов [Текст] / Сергеев А.В., Сергеева Н.А. // Современные наукоемкие технологии. – 2016. - № 4. – С. 95-96.
33. Торосян С.Г. Формирование эффективного механизма реализации инновационных программ: автореферат дисс...канд.экон.наук [Текст]/ С.Г. Торосян. – М., 2011. – 25 с.



- 34.Шумилова А.В. Формирование системы механизмов стратегического управления производственной организацией (на примере предприятий лесопромышленного комплекса Архангельской области): автореферат дисс...канд.экон.наук [Текст] /А.В. Шумилова. – М., 2014. – 26 с.
- 35.Цвиринько, И.А. Методологические проблемы управления логистическими бизнес-процессами в автотранспортных системах: диссертация доктора экономических наук: 08.00.05. [Текст]/ СПб., 2014. – 255 с.
- 36.Черненко, Н.Г. Факторы, представляющие угрозу экономической безопасности предприятия [Текст]/ Н.Г.Черненко// Высшая школа - 2016. - № 15- С. 14-16.
- 37.Шликите, И. А. Проблемы и перспективы развития системы мониторинга социально – экономического развития региона г. Белгорода [Текст] / И. А. Шликите // Проблемы экономики и управления. – 2014. - №4. – С. 63 – 67.
- 38.Шеховцева, Л.С. Методология формирования стратегических целей развития региона [Текст] / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3. - С.67-75.

