

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра менеджмента и права

Допускается к защите:  
зав. кафедрой, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ А.К.Осипов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:** Повышение эффективности ООО «Транс Гарант» г.Ижевска  
Удмуртской Республике

Направление подготовки «Менеджмент»  
Направленность – Менеджмент организации

Выпускник

А.Ф.Аглямова

Научный руководитель,  
к.э.н., доцент

Е.В.Некрасова

Рецензент  
к.э.н., доцент

Н.Б.Пименова

Ижевск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ.....	5
1.1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ .....	5
1.2. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	17
1.3. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ЛОГИСТИКЕ .....	23
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ И ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТРАНС ГАРАНТ».....	31
2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.....	31
2.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ .....	34
2.3. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ.....	42
2.4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....	44
3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОТОКОВ И ЦЕПЕЙ ООО «ТРАНС ГАРАНТ» .....	48
3.1. АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНС ГАРАНТ».....	48
3.2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОТОКОВ И ЦЕПЕЙ.....	52
3.3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЛАНИРУЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	64
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	66
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Современная кризисная экономика в России все больше все больше требует системных и структурных преобразований, ориентированных на логистику.

Одно из направлений по антикризисному управлению предприятий лежит в плоскости создания механизма, который бы гибко, эффективно и бюджетнообеспечивал взаимодействие основных элементов логистической системы: «поставка – производство – складирование – транспортировка – сбыт».

Актуальность темы исследования обусловлено необходимостью реформирования системы эффективного управления в логистической сфере.

То место в данной системе занимает транспорт. С позиций системного подхода транспорт представляет сложную адаптивную экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных в едином процессе транспортного логистического обслуживания региональных материальных и людских потоков. Для доставки грузов точно в срок и с возможно меньшими затратами ресурсов должен быть разработан и осуществлен единый технологический процесс на основе интеграции производства, транспорта и потребления. Создание качественно новой, устойчивой по отношению к возмущениям внешней среды производственно-транспортной системы связано с появлением целого ряда специфических проблем: изучение конъюнктуры рынка, прогнозирование спроса и производства, а следовательно, объема перевозок и мощности транспортной подсистемы, определение оптимальных величин заказов транспортных партий груза и уровней запасов сырья, топлива, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции и транспортных средств.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «Транс Гарант».

Целью работы является разработка направлений повышения эффективности деятельности организации, выработка методики взаимодействия внутренних и внешних логистических потоков и цепей ООО «Транс Гарант».

Задачами работы являются:

- изучение теоретических основ управления эффективностью деятельности организации;
- проведение финансово-экономического анализа деятельности объекта исследования;
- разработка мероприятий по повышению эффективности управления.

Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых, нормативные акты федеральных и региональных органов управления, статистические данные.

В процессе исследования использовались монографические, абстрактно-логические, статистико-экономические методы.

В качестве информационной базы исследованы первичные и сводные документы, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Транс Гарант» за 2013-2015 гг.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

## 1.1. Сущность, цели и задачи управления эффективностью

Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами. В условиях рыночных отношений меняются взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства. Современное управление должно способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

Управление - это элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности. Под управлением понимают совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Выработка управляющих воздействий включает в себя сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно

включающее определение управляющих воздействий.

По определению Веснина В.Р. [12, с.13] под управляющим воздействием понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления. Следовательно, результатом управляющего является управленческое решение, в основе которого лежит цель (целеполагание).

Если управление - это воздействие, значит существуют[9, с.32]:

1. среда (система управления);
2. средства (механизм управления);
3. действия (процесс управления).

4. Понятие менеджмент достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия "управление". Оно широко используется применительно к разным социально-экономическим процессам, осуществляемым в рыночных условиях хозяйствования.

5. Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

6. *Общий или генеральный* менеджмент - заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

7. *Функциональный (специальный)* менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями, персоналом:)

8. В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

9. Виды менеджмента определяются объектами управления в компании (рисунок 1.1).

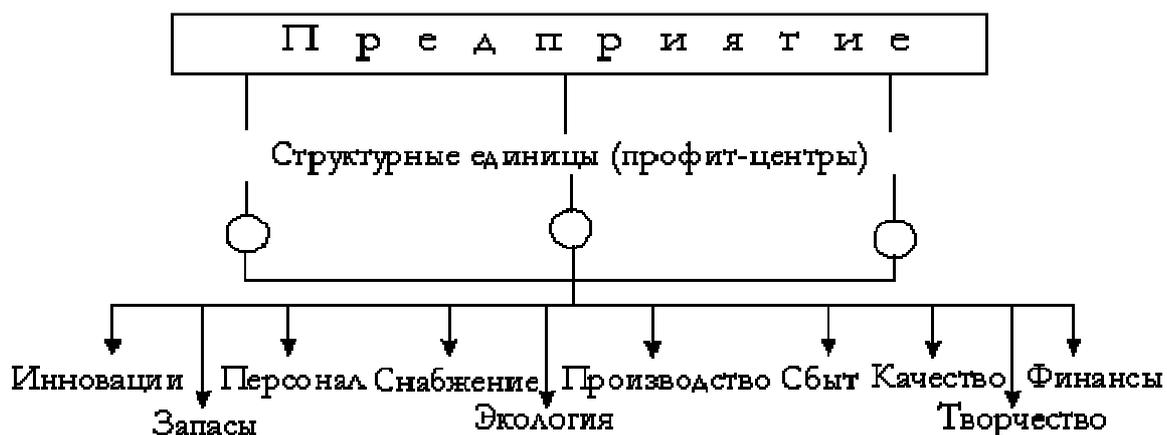


Рисунок 1.1 - Объекты менеджмента

10. Административный менеджмент - это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

11. Инновационный (НТ) менеджмент - это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, НТ потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

12. Производственный менеджмент - это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

13. Менеджмент персонала (морально - этический) - это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

14. Экологический менеджмент - организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

15. Инвестиционный менеджмент - это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

16. Творческий (креативный) менеджмент - это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации НИОКР, производства, маркетинга.

17. Стратегический менеджмент - это обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

18. Антикризисное управление - деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- а) внедрения новых технологий;
- б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- в) обновление основного капитала предприятия.

Понятие "управление" и "менеджмент" часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Рассмотрим, в чем состоят эти различия.

"Менеджмент" - английское слово, в переводе оно означает "управление". Тем не менее в русском языке слова "управление" и "менеджмент" употребляются в разных контекстах. Обычно мы не говорим: "Я осуществляю менеджмент автомобиля". Мы говорим: "Я управляю автомобилем". Мы не говорим: "Они осуществляют менеджмент выплавки стали". Мы говорим: "Они управляют выплавкой стали".

Слово "менеджмент" обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

В соответствии с установившейся традицией мировой литературы в

области управления, менеджменту дается широкая трактовка в фундаментальном Оксфордском словаре английского языка.

Менеджмент– это [16, с.21]:

1. способ, манера общения с людьми;
2. власть и искусство управления;
3. особого рода умелость и административные навыки, которым обычно обучают;
4. орган управления - административная единица, без которой не может существовать ни одна организация.

*Главная задача людей в аппарате управления* - это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

В словаре иностранных языков менеджмент переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, с целью повышения его эффективности и прибыльности.

Менеджмент можно понимать как интеграционный процесс, поскольку менеджмент призван рассматривать разнообразные задачи, необходимость решения которых в совокупности обеспечивает достижение поставленных целей.

Кроме того, менеджмент -

1. это умение использовать опыт, навыки, знания, интеллект для достижения целей;
2. это область человеческого знания, способствующая приобретению навыков управления;
3. это подготовка определенной категории людей для выполнения работ по управлению.

По мнению Короткова Э.М. менеджмент- это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность. Управление по его мнению - это процесс выработки и осуществления управляющих

воздействий.

Наиболее распространенные подходы к определению сущности менеджмента определены на рисунке 1.



Рисунок 1.2 - Подходы к определению сущности менеджмента

Менеджмент - область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов.

По признаку содержания различают менеджмент [12, с.35]:

1. *нормативный* - предусматривающий разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений;
2. *стратегический* - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией;
3. *оперативный менеджмент* - предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Функции управления выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических

видов деятельности управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Классификация функций управления представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Классификация функций управления

Критерий классификации	Состав функций управления
1 Содержание управленческой деятельности	Прогнозирование и планирование
	Организация
	Активизация (мотивация, стимулирование)
	Контроль
	Координация
	Регулирование
	Исследование
2 Организационная роль функции	Функции интеграции (объединения)
	Функция дифференциации (разделения, выделения. Обособления, специализации)
3 Направление деятельности	Интрафункции
	Интрафункции (направленность на внешнюю среду)
4 Сферы развития объекта управления	Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и пр.)
	Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и пр.)
	Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.)
	Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и пр.)
5 Этапы производственного процесса	Управление подготовкой производства
	Управление процессом производства
	Управление обеспечением производства
	Управление процессами реализации продукции
6 Тип производства	Функции управления разнообразными блоками диверсифицированного производства
7 Масштаб времени	Стратегическое управление
	Текущее (тактическое) управление
	Оперативное управление
8 Этапность процесса управления	Целеполагание
	Определение ситуации
	Определение проблемы
	Решение
9 Основные факторы производственного процесса	Управление продуктом
	Управление персоналом
	Управление информацией

Комбинация функций лежит в центре системы управления (рисунок 2).

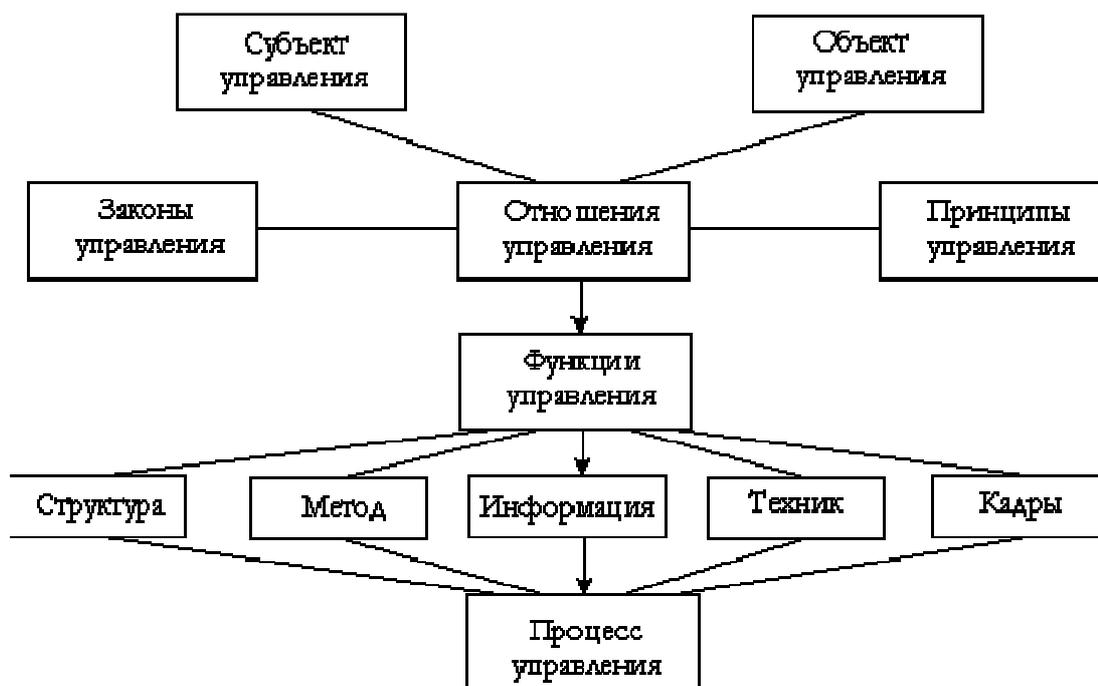


Рисунок 1.3 - Место категории "функции управления" в управленческом процессе

По мнению Короткова Э.М. [22, с.121] суть проблемы эффективности управления состоит в том, чтобы избрать такую стратегию, включая технику и все другие ресурсы, необходимые для осуществления стратегических планов, которая будет или наиболее эффективной (максимально выгодное решение поставленной задачи при имеющихся ресурсах), или наиболее экономичной (достижение поставленной задачи при минимальных затратах). Интерес к проблемам эффективного управления возрастает в современную эпоху, приобретая характер одного из важнейших направлений в жизни и развитии экономики, социальной жизни стран и даже международной политики и будущего человечества.

Важнейшим признаком цивилизованности предпринимательства и обслуживающего его менеджмента выступает их социальная ориентированность.

Социальное управление в широком смысле слова – управление общностями, а также в определенных пределах – социальными процессами и явлениями; в узком смысле – основанная на определенных принципах

деятельность субъекта управления, направленная на постановку перед объектом управления целей, задач и организацию их решения путем использования разнообразных средств и методов воздействия на него.

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Психология управления продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т. е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

В социальной психологии отдельный работник выступает как часть, как элемент целого, т. е. социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятным.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива – таковы главные темы исследований в психологии управления.

Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Критерии и показатели эффективности управления

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в

целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь

высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Согласно Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяются: коммерческая (финансовая) эффективность, определяющая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Развитие и других подходов к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциального подхода к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

## **1.2. Направления повышения эффективности в логистической деятельности**

В современных условиях можно выделить три подхода к повышению эффективности логистической деятельности предприятия [24, с.94-96].

Первый, усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения различных экономических механизмов, использование которых выступает как один из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах предприятия.

Второй - достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре управления предприятием.

При традиционной организации управления на предприятии выделяются специальные подразделения, занимающиеся конкретным видом логистической деятельности, например, снабжением, перевозками, складированием, сбытом и др. Логистическое управление в этом случае становится фрагментированным, что порождает множество проблем. У каждого подразделения на предприятии существуют собственные цели, объективно обусловленные спецификой и приоритетами его конкретной деятельности. Например, отдел снабжения ищет надежных поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта заинтересован в быстром реагировании на спрос, производство заинтересовано в бесперебойной работе, отдел складирования старается снизить запасы и т.д.

Все эти цели сами по себе, несомненно, важны для эффективного функционирования каждого подразделения в отдельности, но по объективным причинам они, как правило, конфликтуют между собой. Например, склад стремится уменьшить запасы ресурсов с целью экономии денежных средств, что может приводить к дефициту сырья, материалов, комплектующих и т.п. Производство же стремится работать без дефицита,

который приводит к простоям оборудования и рабочих, к срыву поставок ГП. Отдел снабжения может стремиться сократить свои расходы путем более редкого размещения заказов, но в более крупных размерах. Но это повышает объем запасов, расходов на их хранение и денежных средств, связанных в складировании. В результате каждая логистическая сфера предприятия повышает эффективность собственной деятельности в ущерб эффективности других сфер и, самое главное, в ущерб общей эффективности работы предприятия. Перечислим основные недостатки фрагментированной логистики внутри предприятия (рисунок 1.4).

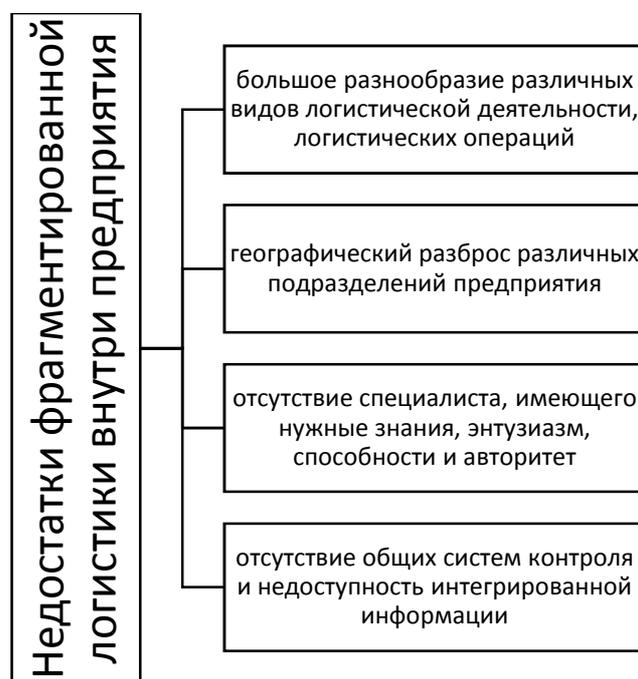


Рисунок 1.4 - Недостатки фрагментированной логистики внутри предприятия

Общим подходом к объединению логистики в рамках предприятия (внутренняя интеграция) является постепенное интегрирование, наращиваемое со временем. Примером такого наращивания служат этапы исторического развития логистического подхода к управлению на предприятии, а именно: интеграция транспортно-складского процесса для распределения ГП; интеграция производственных, складских и транспортных процессов с ГП; интеграция производственных, складских и транспортных процессов, включающих работу с сырьем и ГП.

Конкретные действия по интеграции логистики связаны с преодолением каждой из перечисленных выше трудностей. В частности, специалисту по логистике необходимо иметь автоматизированную систему сбора, хранения, анализа, распределения и представления информации. Для этого необходимо использовать сети передачи данных и специализированное программное обеспечение для работы с информацией, анализа и принятия решений.

При наличии общих систем контроля за логистическими процессами необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности. Существуют ситуации, когда сокращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом общие логистические издержки сокращаются. Целенаправленное использование эффекта снижения общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике [25].

Третий подход представляет собой повышение эффективности логистической деятельности предприятия на основе использования ЭВМ и специализированных информационных систем, таких как система планирования потребности в материалах или система планирования и управления материалами.

Критерием оптимальности логистических процессов выступает прибыль предприятия. Прибыль дает количественную оценку деятельности предприятия. Но на уровень прибыли влияют и другие факторы производственной, хозяйственной, финансовой деятельности предприятия и выделить вклад логистики в общую сумму прибыли весьма затруднительно. Поэтому, в качестве критерия оптимальности возможно применение показателя минимума приведенных совокупных затрат [25]:

$$C_{\Pi} + C_{\text{ОБ}} \min, (1)$$

где  $C_{\Pi}$  - издержки производства ;

$C_{\text{ОБ}}$  - издержки обращения.

Эффективность логистической деятельности, организуемой по соответствующему каналу, может быть определена по формуле:

$$R = \frac{S - C_{\text{ТД}}}{C_{\text{ТД}}}, (2)$$

где R - норма прибыли процесса товародвижения;

S - торговая выручка предприятия;

C<sub>ТД</sub> - издержки товародвижения.

Возможными направлениями деятельности для обеспечения высокой эффективности логистики следует считать:

- интеграцию складирования, транспортировки и системы создания запасов в единый механизм;
- экономическое обеспечение снабжения, производства и сбыта;
- определение наиболее экономичных размеров отгрузок;
- выбор способов перевозок и видов транспорта;
- выработку оптимальных схем складирования и тактики восполнения запасов.

При оптимизации логистических процессов необходимо учитывать ряд проблем комплексного характера к выдвигению и решению следующих вопросов:

- в какой мере затраты, связанные с сокращением времени товародвижения, компенсируются как увеличением выручки от возросшего объема продажи, так и экономией на издержках содержания товарных запасов?
- допустить ли предприятию снижение уровня обслуживания при уменьшении издержек товародвижения и одновременное увеличение риска сокращения выручки или отдать предпочтение заключению максимально возможного числа сделок за счет роста издержек товародвижения и содержание больших постоянных товарных запасов?

- насколько целесообразно (с учетом используемого вида транспорта, маршрута перевозки и других факторов) складировать товар по месту производства, на рынке сбыта или в каком-либо другом пункте?

- избрать ли с целью снижения издержек товародвижения тактику производства товаров на постоянном “экономичном” уровне или складировании излишков в периоде низкой конъюнктуры или варьировать объем производства применительно к спросу даже при более высоких удельных затратах на производство продукции?

Важное значение для оптимизации процессов товародвижения имеет использование взаимосвязи между транспортными расходами и издержками содержания товарных запасов, возникающих при перемещении товаров[24, с.102].

Отдельно рассмотрим методы анализа и пути снижения уровня логистических затрат.

Правила анализа логистических затрат:

1) Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2) Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.

3) Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4) Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5) Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6) Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7) Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8) Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.

Выделяют следующие методы анализа логистических затрат:

1) Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

2) Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.

3) Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям [24, с.105].

Пути снижения уровня логистических затрат:

1) Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок.

2) Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.

3) Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников).

4) Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

5) Поиск более дешевых заменителей ресурсов.

6) Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в логистической цепи, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.

7) Компенсация роста затрат в одном звене логистической цепи за счет сокращения затрат в другом звене.

8) Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников.

9) Улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат.

10) Обновление наиболее затратных звеньев логистической цепи при осуществлении инвестиций в бизнес.

### **1.3. Особенности управления эффективностью в логистике**

Компании, организовавшие службы логистики на своих предприятиях, непременно должны проводить оценку эффективности их деятельности. Оно осуществляется в виде обратной связи — задания управленческим звеньям — принятие решений службой логистики — их осуществление — оценка результатов деятельности управленческих звеньев.

Существует несколько методов оценки. Любой из них, предполагает сравнение результатов деятельности того или иного направления логистики с намеченными ранее целями и анализ затрат, продуктивности или сервиса. Рассмотрим их более подробно (табл.1.2)

Таблица 1.2 – Методы оценки эффективности менеджеров логистики

Метод	Характеристика
Метод затрат	Он основан на том, что фирма устанавливает стоимостной критерий для каждой отдельной функции логистики на предприятии. Стоимостной критерий может также устанавливаться на единицу веса, поставляемого или отгружаемого продукта, поставку в целом или конкретный заказ.
Метод продуктивности	Оценка эффективности деятельности службы логистики при его применении носит количественный характер и выражается, как правило, в физических единицах измерения, например, отгрузка продукции в тоннах, выполнение какого -то количества заказов, поставок партий товаров в соответствующей комплектации.
Метод сервиса	По этому методу критерием выступает оценка оказываемых услуг по следующим параметрам: времени (протяженность оказания услуг); точности (исполнение в срок); последовательности (соблюдение графика технологического процесса); размеру убытков (количество повреждений конечной готовой продукции в результате погрузки-разгрузки, транспортировки и складского хранения).

Эффективность работы менеджеров службы логистики на предприятии оценивается, как правило, по трем факторам: регулярному управлению, решению проблем, осуществлению проектов. Рассмотрим их.

**Регулярное управление.** Управление ежедневными операциями и выполнение конкретных целей, поставленных фирмой по производительности, финансированию проектов, многим другим аспектам деятельности логистики.

**Решение проблем.** Умение менеджера диагностировать возникающие проблемы и находить оптимальные решения, постоянно улучшать сервис и повышать окупаемость затрат как по времени, так и по абсолютной величине.

**Осуществление проектов.** Возможности менеджера осуществлять задуманные и планируемые проекты, оперативно корректировать действия по ним, способствовать повышению производительности труда как в целом на предприятии, так и по отдельным направлениям логистики.

Компании также оценивают своих менеджеров по их способности находить и развивать управленческие качества служащих, заинтересовывать их в реализации различных проектов.

Практика выработала стандарты, в соответствии с которыми компании оценивают деятельность службы логистики и их менеджеров. К ним относятся;

1. Постоянный контроль запасов товаров в текущем году и нахождение возможности их сокращения на складах предприятия и в системе распределения.

2. Обслуживание потребителей на уровне 92% доступности продукта и готовности его к отгрузке в течение 5 дней со дня принятия заказа.

3. Постоянное поддержание расходов на деятельность службы логистики на предприятии на уровне 3,5% от объема продаж в текущем году.

4. Доля всех видов транспортных расходов до 2,5% от объема продаж в текущем году и 2,4% в следующем году.

5. Сокращение различных повреждений товаров при погрузке-разгрузке до 10% от объема продаж в текущем году.

6. Поддержание высокой точности исполнения заказов по времени и необходимой комплектации товаров на уровне 98%.

Фирмы стремятся различными средствами и путями повысить эффективность управления логистикой, например, ориентированием на достижение намеченных целей, повышением заинтересованности сотрудников, использованием аналитических средств.

Ориентирование на достижение намеченных целей предполагает использование технических систем инжиниринга для проектного планирования и контроля результатов принятых решений. Такие системы существуют в виде пакетов и компьютерных программ. В настоящее время разработаны системы по конкретным направлениям деятельности отдельных служб предприятия: “рабочее место бухгалтера”, “рабочее место менеджера”.

Повышение заинтересованности сотрудников предполагает мотивацию к наилучшему выполнению доверенной работы. Важно создать нормальный жизненный и рабочий микроклимат в коллективах, чему способствует удовлетворение работой, поощрение за оригинальность принятых решений, за добросовестный труд и преданность фирме.

Использование аналитических средств позволяет моделировать процессы — экономические (происходившие ранее на фирме, а также опыт других компаний), имитационные (ситуации, которые возможно возникнут в будущем, и варианты выхода из этих ситуаций). Экономические и имитационные модели должны быть легко доступны сотрудникам фирмы и разработаны в виде компьютерных программ.

С точки зрения потребителя, который является конечным звеном логистической цепи, эффективность логистической системы определяется уровнем качества обслуживания его заказа.

Возрастающая заинтересованность в повышении эффективности всей логистической цепи выдвигает повышенные требования и к системе оценочных показателей, которая в данном случае должна обеспечивать интегральную оценку логистических процессов.

Следует отметить, что в специальной литературе нет единого мнения по вопросу определения эффективности функционирования логистической системы. Чаще всего основным критерием такой эффективности считают минимизацию логистических расходов. Без сомнения, ориентация на минимизацию расходов является актуальной, но при условии достижения необходимого уровня логистического сервиса. Из-за этого распространенной стала многокритериальная оценка эффективности функционирования логистической системы.

Наиболее распространены следующие критерии оценки: расходы, удовлетворение потребителей/качество, время, активы.

Расходы. Фактическая величина расходов, связанных с выполнением определенных логистических операций в наибольшей мере отражает результаты логистической деятельности. Размер затрат, как правило, выражают или общей денежной суммой расходов, или денежной суммой в расчете на единицу продукции (удельные расходы), или удельным весом в объеме продаж. За границей анализ логистических расходов обычно

осуществляется в процентном соотношении к ВВП (для страны в целом) или объему продаж готовой продукции фирмы (отрасли).

Удовлетворение потребителей/качество. Следующая группа логистических показателей относится к обслуживанию потребителей. Эти показатели характеризуют способность фирмы достичь полного удовлетворения запросов своих клиентов.

К итоговым показателям этой группы относятся совершенный заказ, удовлетворение потребителей и качество продукции.

Среди современных подходов к оценке совокупной эффективности всех операций, направленных на удовлетворение потребителей, все больший интерес вызывает концепция совершенного заказа. Совершенный заказ – это самый высокий критерий качества логистических операций, поскольку «совершенный заказ» выступает мерилем общей эффективности всей интегрированной деятельности фирмы, а не отдельных функций. Этот показатель характеризует, насколько равномерно и бесперебойно происходит выполнение заказа на всех этапах, т.е. насколько налажен весь многоэтапный процесс управления заказом и не возникают ли в нем сбои.

Совершенный заказ – это организация работы, которая отвечает следующим нормативам:

- 1) полная доставка всех изделий по всем заказанным товарным позициям;
- 2) доставка в необходимый потребителям срок с допустимым отклонением  $\pm 1$  день;
- 3) полное и аккуратное ведение документации по заказам;
- 4) идеальное соблюдение согласованных условий поставок (качественная установка, правильная комплектация, готовность к использованию и отсутствие повреждений).

Сегодня наилучшие логистические организации демонстрируют уровень совершенного заказа в 55-60% всех своих операций, тогда как большинству других не удается достичь и 20%.

Удовлетворение потребителя оценивается его восприятием сроков выполнения заказа (длительности функционального цикла), элементов совершенного выполнения заказа и способности фирмы реагировать на состояние заказа и выдвигаемые запросы (претензии). Важными показателями удовлетворения потребителей являются:

– доставка к назначенному сроку – доля заказов, выполненных к назначенному сроку или раньше;

– расходы гарантийного обслуживания – уровень средних фактических расходов на гарантийное обслуживание в доходе;

– время реакции на претензии потребителей и их удовлетворения: время реакции на претензии – средний срок между поступлением заявки от клиента и его контактом с соответствующим представителем компании; время удовлетворения претензий – средний срок до полного удовлетворения требований клиента.

Качество продукции характеризуют: частота повреждений продуктов, стоимость поврежденных продуктов, количество претензий, количество возвратов товаров от потребителей, стоимость возвращенных товаров.

Логистические затраты являются качественным показателем эффективности функционирования логистической системы. Уровень качества логистического сервиса напрямую связан с минимизацией потерь при обслуживании заказов потребителей.

Также важен интегральный критерий оптимальности или критерий минимума общих затрат системы. Таким образом, обобщающий показатель можно представить в следующем виде:

$$\Theta = \sum_i^{\#} \sum_j^f \sum_k^z Q_{ijk} - \sum Z, \quad (1.1)$$

где:  $Q_{ijk}$  – объём логистических услуг по  $i$ -ой операции  $j$ -ой функции  $k$ -го заказа;  $Z$  – логистические затраты.

Если перейти к удельным показателям, то эффективность функционирования логистической системы будет равна:

$$\Theta = \frac{\sum_i^p \sum_j^f \sum_k^z \Theta_{ijk}}{\sum Z} \quad (1.2),$$

где:  $\Theta_{ijk}$  – эффект от выполнения логистических услуг по  $i$ -ой операции  $j$ -ой функции  $k$ -го заказа.

Данный расчёт не учитывает уровень качества обслуживания заказов потребителей. Если в систему оценки эффективности функционирования логистической системы ввести оценку обслуживания заказов по качеству (сервисного обслуживания), то она примет вид:

$$\Theta_c = \frac{\sum_k^z (\Theta_k Z_k)}{\sum Z} \quad (1.3)$$

где  $\Theta_k$  – эффективность функционирования логистической системы от обслуживания  $k$ -го заказа;  $Z_k$  – затраты на качество обслуживания  $k$ -го заказа.

Так как уровень логистического сервиса повышает эффективность функционирования логистических систем, расчёт различных вариантов обслуживания заказов потребителей позволяет определить максимальную эффективность.

Таким образом, результативность логистической системы определяется доступностью запасов, производительностью и качеством деятельности, а величина общих затрат на логистику находится в непосредственной связи с желаемым уровнем результативности. Как правило, чем выше этот уровень, тем больше общие затраты логистики. Ключом к созданию эффективной системы логистики на предприятии служит умение поддерживать равновесие между уровнем логистического сервиса и величиной общих затрат.

С точки зрения потребителя, являющегося конечным звеном логистической цепи, эффективность логистической системы определяется уровнем качества обслуживания его заказа.

Логистические затраты выступают как инструмент управления предприятием. Определение состава логистических затрат способствует принятию экономически обоснованных управленческих решений. Анализ таких затрат может позволить руководству предприятия выбрать наиболее гибкую тактику по обслуживанию заказов потребителей. Снижение логистических затрат, рост на этой основе уровня прибыли повышает финансовые возможности хозяйствующего субъекта.

Вывод по главе: Логистическая система предприятия обеспечивает необходимый набор услуг при максимально возможном уменьшении ассоциированных расходов, обусловленных выполнением логистических операций. Из-за этого логистическая политика разрабатывается с учетом двух факторов – желаемого уровня логистического сервиса и минимальной величины логистических расходов на его достижение, а цель логистического менеджмента состоит в установлении баланса между этими двумя составляющими, выгодного как потребителю, так и генератору материального потока. В повышении эффективности управления службой логистики на фирме значительную роль играет и соблюдение перечисленных ранее стандартов. Путем сопоставления их с полученными результатами в количественном выражении, сравнением с планируемыми оценивается деятельность сотрудников службы логистики.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ И ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ТРАНС ГАРАНТ»**

### **2.1. Организационно-правовая характеристика**

Объектом исследования является ООО «Транс Гарант». Адрес: УР, г. Ижевск, ул. Четырнадцатая, 56а.

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может со своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии с целью и предметом деятельности, указанными в разделе втором настоящего Устава.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники Общества, внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в

пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников Общества.

В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом. Филиалы и представительства создаются по решению Общего собрания участников и действуют в соответствии с положениями о них. Положения о филиалах и представительствах утверждаются Общим собранием участников Общества. Создание филиалов и представительств за пределами Российской Федерации регулируются законодательством Российской Федерации и соответствующих государств.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

Выплата части прибыли, предназначенной для распределения между его участниками, должна быть произведена по решению, вынесенному на Общем собрании Учредителей Общества.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации от 30.11.1994г. №51-ФЗ, Федеральным законом от 08.02.1998г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной

ответственностью» и другими законодательными актами Российской Федерации.

ООО «Транс Гарант» оказывает широкий спектр услуг в сфере разработки и реализации комплексных логистических решений для любых отраслей бизнеса:

- погрузка, отправка и прием груза без участия заказчика;
- консультации по вопросам транспортировки и экспедирования грузов;
- разработка и утверждение персональных схем, чертежей для грузов различной сложности (тяжеловесных, негабаритных и опасных грузов);
- решение нестандартных задач, индивидуальный подход;
- оперативный расчет тарифов от станции отправления до станции назначения;
- организация перевозок в смешанном варианте (автомобильный, железнодорожный);
- охрана груза в пути следования по желанию заказчика;
- слежение за грузом по всему маршруту следования;
- прием и хранение груза;
- осуществление погрузочно-разгрузочных работ автокранами;
- оформление разрешений на КТГ автомобильным транспортом, сопровождение негабаритных грузов. В компании организация грузовых перевозок осуществляется в 5 этапов:

1) Первым этапом является консультация специалистов ООО «Транс Гарант». А конкретно это выбор ТС, расчет стоимости перевозки.

2) Если клиента все устраивает – составляется договор.

3) Подготовка всей необходимой документации

4) Перевозка груза

5) Отчетность

Профессиональный подход специалистов компании позволяет сэкономить время клиента, а ответственное отношение к работе дает гарантию надежности. Организационная структура представлена на рис.1.



Рис.2.1 – Организационная структура ООО «Транс Гарант»

## 2.2. Экономический анализ

Экономический анализ является одним из наиболее действенных методов управления, основным элементом обоснования управленческих решений. С помощью экономического анализа вырабатываются стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, проводится сравнительный анализ маркетинговых мероприятий, включающий сопоставление реального развития событий с ожидаемым за определенный отрезок времени, анализ конкретных потребителей и оценка последними качества выпускаемых товаров, проводится оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Распределение видов работ (услуг) по направлениям деятельности организации в процентах представлено в приложении А.

Оценим основные экономические показатели деятельности ООО «Транс Гарант» на основании отчета о финансовых результатах. Для этого необходимо воспользоваться данными таблице 2.1.

Таблица 2.1- Основные показатели деятельности организации

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Экономические показатели:				
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	290854	535649	259206	89,12
2. Себестоимость продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	280816	519124	249501	88,85
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	10038	16525	9705	96,68
4. Прибыль (убыток) от продажи (+,-), тыс. руб.	1726	1473	3243	187,89
5. Прибыль (убыток) до налогообложения (+,-), тыс. руб.	887	1588	700	88,85
6. Чистая прибыль (убыток) (+,-), тыс. руб.	658	1091	113	17,17
7. Уровень рентабельности (убыточности) деятельности(+,-), %:	0,23	0,21	0,05	88,85
8. Стоимость основных средств, тыс.руб.	273	3432	1581	579,12

Анализируя таблицу 2.1, следует отметить, что эффективность деятельности организации находится на крайне низком уровне:

- за анализируемый период времени наблюдается снижение выручки, с так же себестоимости продаж продукции (ТР составляют 89,12% и 88,85% соответственно);

-так же нельзя не отметить критический показатель рентабельности – не более 0,23% за период и значительное снижение чистой прибыли с 658 до 113 тыс.руб.

-положительной можно назвать тенденцию роста стоимости основных средств с 273 до 1581 тыс.руб. за три года, что говорит об улучшении материально-технической базы организации.

Наглядно динамика выручки ООО «Транс Гарант» представлена на рис.2.2.

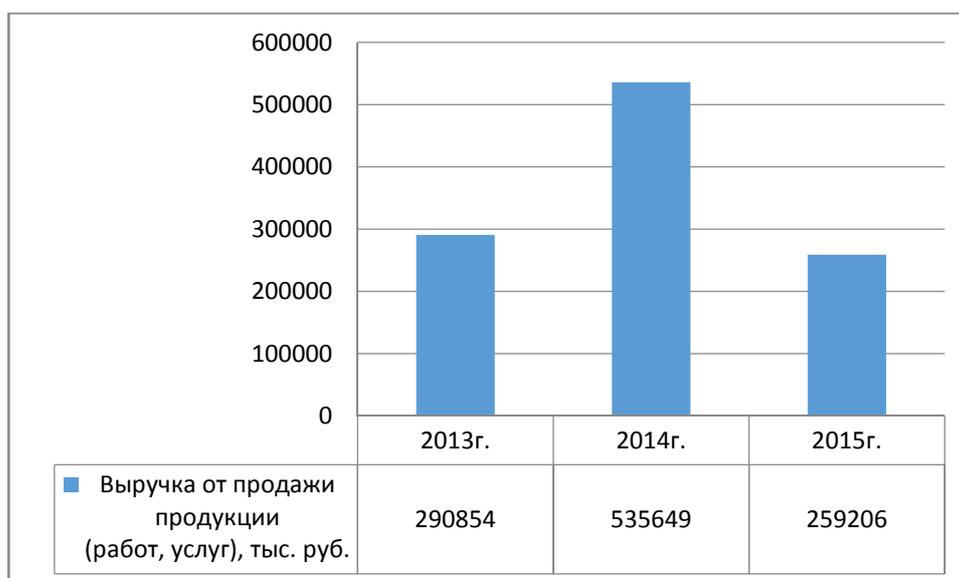


Рис.2.2 - Динамика выручки ООО «Транс Гарант»

В связи с тем, что ООО «Транс Гарант» является транспортно-логистической компанией, то структура себестоимости имеет свои особенности. Представим ее в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура себестоимости

Статьи расходов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015г в % к 2013г
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	
1. Заработная плата	78628	28,00	109016	21,00	62375	25,00	79,3
2. Начисление на з/п	33698	12,00	69563	13,40	26946	10,80	80,0
3. Теплоэнергия	4212	1,50	14587	2,81	499	0,20	11,8
4. Износ основных средств	2920	1,04	4049	0,78	13498	5,41	462,2
5. Электроэнергия	11682	4,16	33328	6,42	5689	2,28	48,7
6. ГСМ	10362	3,69	19260	3,71	150	0,06	1,4
7. Автотранспорт	28419	10,12	64371	12,40	26447	10,60	93,1
8. Текущий ремонт	29766	10,60	48901	9,42	34057	13,65	114,4
9. Содержание домохозяйства	8481	3,02	21284	4,10	4741	1,90	55,9
10. Материалы	40718	14,50	64371	12,40	26447	10,60	65,0
11. Цеховые расходы	4690	1,67	8617	1,66	4741	1,90	101,1
12. Налоги	1685	0,60	7268	1,40	4491	1,80	266,5
13. Прочие, НДС	25554	9,10	54508	10,50	39421	15,80	154,3
ИТОГО	280816	100	519124	100	249501	100	88,8

В течение всего исследуемого периода состав затрат остается неизменным, а структура различна.

Затраты на заработную плату (расходы на оплату труда работников, включая все материальные и денежные выплаты) в структуре затрат к 2015 г. составили 25 %. Износ растет, т. к на сегодняшний день организация расширила состав основных средств. Затраты на автотранспорт увеличиваются, т. к организация привлекает транспорт со стороны (удельный вес составляет 10,6%), вследствие этого происходит сокращение расходов по горюче смазочным материалам.

Расходы на содержание домохозяйства уменьшаются на 2015 год и их удельный вес в структуре расходов составляет 1,9%. Темп роста материалов за три года составил 65,5%, что связано с сокращением объема работ по текущему ремонту.

Ресурсный потенциал – это сумма ресурсов организации независимо от их технологической сбалансированности.

Основные средства ( здания, сооружения, оборудование, машины и т.д.) в процессе производства не изменяют своей первоначальной натуральной формы. На вновь созданную продукцию или выполненную работу они переносят стоимость по частям, по мере физического износа, так как находятся и используются в хозяйстве на протяжении многих циклов производства продукции. Состав и структура основных фондов ООО «Транс Гарант» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Состав и структура основных фондов предприятия

Категория	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015г в % к 2013г
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	
Здания, сооружения и передаточные устройства	80,04	29,32	976,40	28,45	518,25	32,78	647,46
машины и оборудование	75,92	27,81	739,25	21,54	230,35	14,57	303,41
транспортные средства	34,04	12,47	645,22	18,8	211,85	13,4	622,31
производственный и хозяйственный инвентарь	53,45	19,58	946,55	27,58	546,55	34,57	1022,48
другие виды основных средств	29,54	10,82	124,58	3,63	73,99	4,68	250,49
Итого основных фондов	273	100	3432	100	1581	100	579,12

За анализируемый период происходит увеличение общей стоимости основных фондов в значительной части за счет увеличения стоимости зданий, сооружений, машин и оборудования, производственного и хозяйственного инвентаря, которые составляют наибольшую долю в общем объеме основных средств. Общий темп роста за период составил 579,12%.

С 2013 по 2015гг. в организации происходит полное обновление инвентаря, что безусловно положительно сказывается на уровне обслуживания и является одним из качествообразующих факторов. В целом же можно сказать, что структура основных фондов организации оптимальна, так как она не сильно отличается от среднестатистической структуры отрасли. Но необходимо и в дальнейшем обновлять материально-техническую базу организации, так как от этого фактора зависят результаты деятельности, в частности, качество, полнота и своевременность выполнения работ, а, следовательно, и объем продукции, ее себестоимость, финансовое состояние организации. Оборотные средства полностью переносят свою стоимость на созданную продукцию или выполненные работы. В процессе производства они видоизменяют первоначальную натуральную форму и потребляются за один цикл (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4 - Состав и структура оборотных средств

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015г в
	Тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	% к 2013г
Оборотные фонды всего:	-	-	-	-	806	0,76	-
Запасы (сырье и материалы)	-	-	-	-	806	0,76	-
Фонды обращения всего:	88143	100,00	83371	100,00	105394	99,24	119,57
дебиторская задолженность	67093	76,12	78109	93,69	77933	73,38	116,16
краткосрочные финансовые вложения	1000	1,13	1000	1,20	1000	0,94	100,00
денежные средства	16992	19,28	4145	4,97	25062	23,60	147,49
Прочие оборотные активы	3058	3,47	117	0,14	1399	1,32	45,75
Итого оборотных средств	88143	100,00	83370	100,00	106200	100,00	120,49

За анализируемый период стоимость оборотных средств непостоянна. Увеличению стоимости способствует увеличение стоимости сырья и материалов, дебиторской задолженности и денежных средств. Увеличение стоимости сырья и материалов положительно сказывается на деятельности организации лишь в том случае, когда они успевают попасть в производственный процесс в течение одного цикла не поддавшись при этом порче. Лишь в этом случае увеличение стоимости сырья и материалов можно назвать обоснованным. Отрицательным показателем является увеличение дебиторской задолженности (ТР= 116,1%), что не позволяет организации вовлечь денежные средства в процесс производства и снижает эффективность производственно – экономической деятельности.

Для проведения анализа системы управления трудовыми ресурсами в организации, необходимо дать детальную характеристику персонала, выявить насколько эффективна работа кадровой службы в условиях кризиса..

Обеспеченность и качество рабочей силой по производственному отделу ООО «Транс Гарант» в 2013 - 2015 гг. характеризуется данными таблице 2.5.

Таблица 2.5– Состав ООО «Транс Гарант» по категориям работающих

Категория	2013 г.			2014 г.			2015 г.			2015г. в % к 2013г. (по средне-месячной з/п)
	Численность	ФОТ	Среднемесячная з/п на 1 работника, тыс. руб.	Численность	ФОТ	Среднемесячная з/п на 1 работника, тыс. руб.	Численность	ФОТ	Среднемесячная з/п на 1 работника, тыс. руб.	
Основные рабочие	197	37180	15,73	231	51181	18,46	155	29790	16,02	101,84
Вспомогательные рабочие	92	16574	15,01	134	24578	15,28	57	10044	14,68	97,81
Итого: рабочие	289	53754	15,50	365	75759	17,30	212	39834	15,66	101,02
Руководители, специалисты и служащие	96	24874	21,59	124	33257	22,35	86	22541	21,84	101,16
Весь персонал	385	78628	17,02	489	109016	18,58	298	62375	17,44	102,49

Из данных таблицы видно, что промышленно-производственный персонал в отчетном периоде по сравнению с аналогичным периодом 2013 года снизился на 87 человек, или на 22,6%. Общая численность работников производственного отдела на 2015 г. составляет 289 человек.

Необходимость анализа численности персонала по категориям обуславливается тем, что каждая категория имеет неодинаковое отношение к производственному процессу.

Численность руководителей, специалистов и служащих не должна быть выше предусмотренной планом. По производственному отделу ООО «Транс Гарант» за отчетный и предшествующий период их численность сократилась на 10 человек и совпала с плановым значением (примерная пропорция 1 специалист на 4 рабочих). Это положительный фактор, так как повышение этого контингента работающих против плана отрицательно сказывается на повышении объема выпуска продукции, снижает производительность труда и ухудшает другие экономические показатели работы организации при прочих равных производственных условиях.

Следует отметить положительную динамику роста работников основного производства и снижение числа вспомогательных рабочих.

Проанализируем так же оплату труда персонала, сравнив ее с прожиточным минимумом, который по УР составил в 2013 г. – 5665руб, в 2014 г. – 6375 руб, в 2015 г. – 7324 руб. За все года оплата труда в ООО «Транс Гарант» превышает прожиточный минимум в 2-3 раза, так же следует отметить качественный рост оплаты труда по каждой категории персонала.

Для качественной оценки эффективности использования материальных, производственных и трудовых ресурсов, а так же капитала ООО «Транс Гарант» рассмотрим следующие показатели, представленные в таблице 2.6.

Выполнив предварительные расчеты в таблице 6, сделаем вывод о полученных результатах. В результате снижения общей выручки и

повышения стоимости основных фондов в ООО «Транс Гарант» изменились некоторые результирующие показатели, такие как фондоотдача, рентабельность использования основных средств, материалоотдача, отражающие использование ресурсов на предприятии.

Изменение выручки повлекло за собой динамику фондоотдачи, которая в результате значительно снизилась (темп роста за три года составил 15,39%)., составив к 2015 г. 163, 95%. Снижение фондоотдачи, отражает, прежде всего, что за счет увеличения основных средств, снижается эффективность их использования.

Таблица 2.6 - Показатели эффективности использования ресурсов и капитала

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
1. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	273	3432	1581	579,12
2. Фондоотдача, руб./руб.	1065,40	156,07	163,95	15,39
3. Фондоемкость, руб./руб.	0,001	0,006	0,006	649,83
4. Рентабельность использования основных средств, %	241,03	31,79	7,15	2,97
5. Материалоотдача, руб.	3,30	6,42	2,44	73,97
6. Материалоемкость, руб.	0,30	0,16	0,41	135,20
7. Прибыль на 1 руб. материальных затрат	0,01	0,02	0,01	65,50
8. Рентабельность совокупного капитала (активов), %	0,96	1,83	0,65	67,85
9. Рентабельность собственного капитала, %	132,78	90,28	37,39	28,16
10. Рентабельность внеоборотных активов, %	324,91	46,27	44,28	13,63
11. Рентабельность оборотных активов, %	1,01	1,90	0,66	65,50
14. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	78628	109016	62375	79,33
15. Производительность труда, тыс. руб.	755,46	1095,40	869,82	115,14
16. Трудоемкость оказания услуг, руб.	130,47	144,00	189,98	145,62
17. Произведено товарной продукции в расчете на руб. оплаты труда, руб.	3,70	4,91	4,16	112,43

Повышение материальных затрат в симбиозе со снижением выручки от продажи работ и услуг организации так же негативным образом влияет на материалоотдачу, которая в 2015 году составила 2,44 руб./руб., что на 0,86 руб./руб. меньше, чем в 2013 году. Фондоемкость продукции характеризует необходимую сумму основных средств для получения 1 рубля продукции.

Увеличение фондоемкости за период отражает увеличение необходимых единиц оборудования для производства одной единицы продукции. Отмечается снижение фонда оплаты труда в связи с сокращением обслуживаемых объектов. Но, если говорить о качественных показателях, то наблюдается рост выручки на 1 руб.

По показателям использования трудовых ресурсов так же наблюдается рост показателей. Увеличивается производительность труда на 15,14% за период. Так же отмечается рост показателя товарной продукции на 1 руб. оплаты труда на 12,34%.

### **2.3. Финансовый анализ**

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения. Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

В таблице 2.7 приведены показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации

Анализируя таблицу 2.7, следует отметить, что коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативным показателям за период, что говорит о неплатежеспособности предприятия. Коэффициент быстрой ликвидности, или коэффициент «критической оценки», показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Он так же не соответствует нормативным значениям. Только

к 2015г. часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности ООО «Транс Гарант» может погасить немедленно.

Таблица 2.7 - Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости организации

Показатель	Нормальное ограничение	На конец года			2015г. в % к 2013г.
		2013г.	2014г.	2015г.	
1. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	$\geq 2$	1,06	1,27	1,57	148,11
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq (0,2 - 0,5)$	0,22	0,08	0,39	177,27
3. Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия)	$\geq 1$	1,06	1,27	1,55	146,23
4. Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	_____	-3849	-1673	291	-7,56
4.1. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат, тыс. руб.	_____	-89	-1673	3331	-3742,70
5. Коэффициент автономии (независимости)	$\geq 0,5$	0,01	0,02	0,02	200,00
6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 1$	119,79	37,38	35,91	29,98
7. Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	-0,04	-0,02	0,003	-7,50
8. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	-5,76	-0,95	0,16	-2,78
9. Коэффициент соотношения собственных и привл. средств	$\geq 1$	0,01	0,03	0,03	300,00
10. Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 1,25$	0,99	0,98	0,98	98,99

Для рассматриваемой организации так же фактические значения за период не соответствуют нормативным значениям. То есть обобщая, следует отметить, что все три показателя ликвидности не соответствуют нормативным значениям на протяжении анализируемого периода. Отмечается, что в организации в 2013 и 2014 гг. нет собственных средств. То есть она не может расплатиться по всем своим обязательствам ввиду превышения суммы обязательства суммой на всех имеющих активов, и может быть платежеспособной в короткой перспективе, рассчитывать по текущим долгам, но в долгосрочной перспективе велика вероятность банкротства. Но следует отметить и положительную динамику.

Хотя на протяжении периода, отсутствует наличие собственных оборотных средств, тыс. руб., но к 2015 году показатель достиг значения 291тыс.руб.

Коэффициент финансовой зависимости находится в допустимых нормативных пределах. То есть можно говорить о том, что организация разумно использует привлечение заемных средств.

#### **2.4. Анализ внешней и внутренней среды организации**

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе внешней среды ООО «Транс Гарант» ограничимся теми сферами, которые оказывают существенное влияние на данное предприятие.

Рассмотрим четыре узловых направления: политико-правовые факторы; экономические факторы; технологические (или научно-технические) факторы; социокультурные факторы макросреды.

Важнейшие характеристики каждого из факторов макросреды внешнего окружения филиала ООО «Транс Гарант» показаны в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - **Факторы макросреды (общего окружения) внешней среды предприятия**

<b>Факторы</b>	<b>Важнейшие характеристики</b>
Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Состояние законодательства, регулирующего хозяйственную деятельность (антимонопольное законодательство; законы по охране окружающей среды; внешнеэкономическое законодательство).</li> <li>- Государственная экономическая политика (налоговая политика и законодательство в этой сфере; правительственная стабильность; регулирование занятости населения; позиция государства по отношению к иностранному капиталу).</li> <li>- Последствия влияния внешнеполитических акций на развитие рынков сбыта.</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покупательная способность потребителей.</li> <li>- Финансово-кредитное положение в стране (процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции).</li> <li>- Общехозяйственная конъюнктура (тенденции валового национального продукта; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы).</li> <li>- Система налогообложения.</li> <li>- Инвестиционная политика.</li> <li>- Эластичность потребления.</li> </ul>
Научно-технические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Темпы технологических изменений в контролируемой и смежных отраслях.</li> <li>- Инновационный потенциал предприятия и его конкурентов.</li> <li>- Ужесточение требований к безопасности технологических нововведений.</li> <li>- Затраты на НИОКР из разных источников.</li> <li>- Государственная политика в области НТП.</li> </ul>
Социально-культурные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности культурных и нравственных ценностей сообществ потребителей.</li> <li>- Степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов (включая массовую культуру).</li> </ul>

Объективный характер воздействия среды на развитие предприятия поддается количественной оценке, которая позволяет рассчитать влияние компонентов макросреды (макроокружение), микросреды (непосредственного окружения) и внутренней среды (таблица 4). Количественная оценка может быть выражена с помощью абсолютных и относительных показателей.

С целью оценки текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявления стратегических проблем проведем анализ внутренней среды предприятия - ООО «Транс Гарант».

Цель исследования внутренней среды – уяснение сильных и слабых сторон предприятия. Вскрытые сильные стороны предприятия служат базой, на которую предприятие опирается в конкурентной борьбе и которую оно должно расширять и укреплять. Объектом самого пристального внимания должны стать слабые стороны.

Данные по анализу внутренней среды филиала ООО «Транс Гарант» систематизированы и приведены в таблицах 5 – 9 (по основным группам факторов, влияющих на результаты деятельности предприятия: маркетинг; финансы; производственная деятельность; персонал).

Таблица 2.9 - Анализ организации маркетинга ООО «Транс Гарант»

Вопросы анализа	Полученные выводы
1. Знает ли организация свои сегменты рынка и требования рынка к услугам?	ООО «Транс Гарант» неплохо знает сегменты рынка и требования рынка к оказываемым предприятием услугам.
2. Знает ли организация пожелания потребителей относительно ее услуг?	ООО «Транс Гарант» хорошо знает пожелания потребителей относительно ее услуг.
3. Хорошо ли организация представляет, какова структура затрат и прибыльность услуг (видов услуг)?	ООО «Транс Гарант» хорошо знает структуру затрат и прибыльность услуг.
4. Качество услуг в сравнении с услугами конкурентов (в аналогичном ценовом диапазоне).	Качество услуг ООО «Транс Гарант» в сравнении с услугами конкурентов – выше.
5. Каков уровень сервисного сопровождения и технического контроля услуг организации?	Высокий.
6. Влияли ли изменения цен на объем реализации услуг?	Незначительно.
7. Затраты на продвижение услуг.	Средние.
8. Какую долю в продажах услуг занимают наиболее важные потребители, %.	70%.
9. Частота распространения информации о деятельности организации (через СМИ, интернет).	Постоянно и регулярно.

Дополним внутренней и внешней среды ООО «Транс Гарант» SWOT-

анализом, который позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия и сделать оценку потенциала предприятия.

Необходимо отметить, что внутренний анализ является частью SWOT – анализа. Внутренний анализ в совокупности с внешним анализом, а именно, выяснением возможностей (положительных тенденций и явлений внешней среды, которые могут увеличить эффективность деятельности предприятия) и угроз (отрицательных тенденций и явлений, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж прибыли), составляет основу проведения SWOT – анализа (Приложение Б).

Проведенный SWOT-анализ позволяет систематически контролировать потенциал ООО «Транс Гарант».

Основными направлениями для поддержания эффективности управления предприятия являются:

- поддержание высокой квалификации персонала и профессионального уровня специалистов, среднего и высшего руководства предприятия;
- поддержание благоприятной репутации у потребителей и высокого имиджа предприятия;
- оказание полного перечня услуг предприятием на высоком уровне;
- осуществление постоянной работы по тактическому и стратегическому планированию на предприятии, в соответствии с изменяющимися внешними факторами;
- выход на новые географические рынки и рынки потребителей;
- расширение видов услуг и увеличение объемов реализации;
- использование финансового и маркетингового потенциала предприятия;
- осуществление вертикальной интеграции, открытие представительств предприятия.

### 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОТОКОВ И ЦЕПЕЙ ООО «ТРАНС ГАРАНТ»

#### 3.1. Анализ логистической деятельности ООО «Транс Гарант»

На базе имеющихся ресурсов и опыта логистическая компания «Транс Гарант» оказывает широкий спектр транспортных и логистических услуг:

- Международные и внутрироссийские перевозки грузов
- Перевозки грузов с температурным режимом
- Перевозки сборных грузов
- Перевозки негабаритных (в т.ч. тяжеловесных грузов)
- Ответственное хранение и терминальная обработка грузов
- Таможенные услуги

Компания «Транс Гарант» имеет многолетний опыт перевозок различных видов грузов: контейнерных и негабаритных, наливных и насыпных, требующих поддержания температурного режима, сборных и проектных, опасных. Одним из основных направлений деятельности компании «Транс Гарант» является предоставление комплексных логистических решений, оптимизированных под определенные отрасли. Компания предлагает комплексный сервис для клиентов, работающих в нефтегазовой, тяжелой промышленности, ритейле и агропромышленности.

На предприятии ООО «Транс Гарант» функционирует трехуровневая структура логистики. Представим ее ниже на рисунке 3.1.



Рис.3.1- Структура трехуровневой организации службы логистики в ООО «Транс Гарант»

Основными функциями первого уровня — общего управления (общего планирования) являются:

- проверка всей организации логистики на предприятии и, при необходимости, осуществление корректировки разработанных ранее планов по различным направлениям логистической деятельности;

- разработка стратегии организации - долгосрочного плана развития службы логистики в соответствии с возможной диверсификацией предприятия - процесса создания принципиально новых сфер и направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия в нестабильной и гетерогенной внешней среде (сегментированный и пресыщенный рынок);

- оценка деятельности отдельных подсистем логистики и системы в целом; координация тактической деятельности отделов (групп) службы логистики в отношении стратегических целей предприятия;

- осуществление при необходимости определенных изменений в процедурах и операциях, выполняемых службой логистики; установление норм затрат на выполняемые логистические процедуры и операции, а также стандарты сервисного обслуживания.

Логистическая цепь может завершаться и производственным потреблением. Например, движение энергоносителей. Поток угля, направляемый из угольного разреза, завершается при поступлении в производственное потребление на ТЭЦ или промышленном предприятии.

Производственным потреблением может заканчиваться поток орудий труда, например, изготовленных на машиностроительном заводе станков.

К производственному потреблению относится также процесс преобразования материального потока в распределительном центре. Здесь осуществляются такие логистические операции, как подсортировка, упаковка, формирование партии груза, хранение, комплектация, фасовка, перемещение и другие. Комплекс этих операций составляет процесс производства в сфере обращения.

ООО «Транс Гарант» имеет различные варианты каналов распределения перевозимой продукции и сырья.

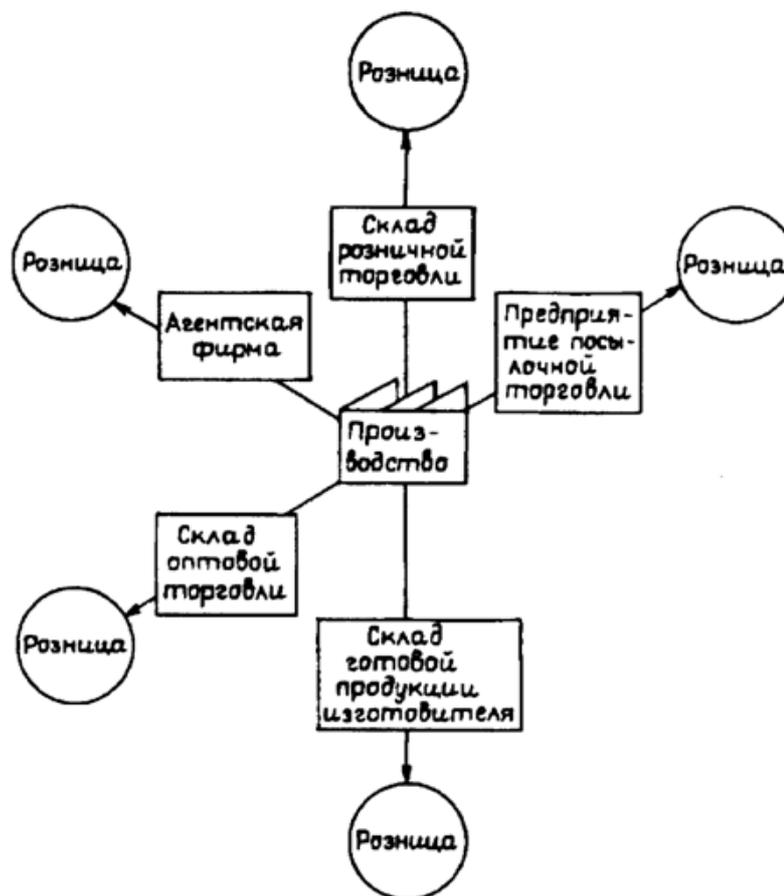


Рис.3.2 -

### Различные варианты каналов распределения

При выборе канала распределения происходит выбор формы товародвижения - транзитной или складской. При выборе логистической цепи - выбор конкретного дистрибьютора, перевозчика, страховщика, экспедитора, банкира и т. д. При этом могут использоваться различные методы экспортных оценок, методы исследования операций и другие.

Некоторые варианты каналов ООО «Транс Гарант» распределения товаров представлены на рис.3.2. Возможность выбора логистического канала является существенным резервом повышения эффективности логистических процессов для фирмы.

Рассмотрим каналы распределения, по которым товары из конечного производства через систему распределительных центров попадают в конечное потребление (рисунок 3.3).

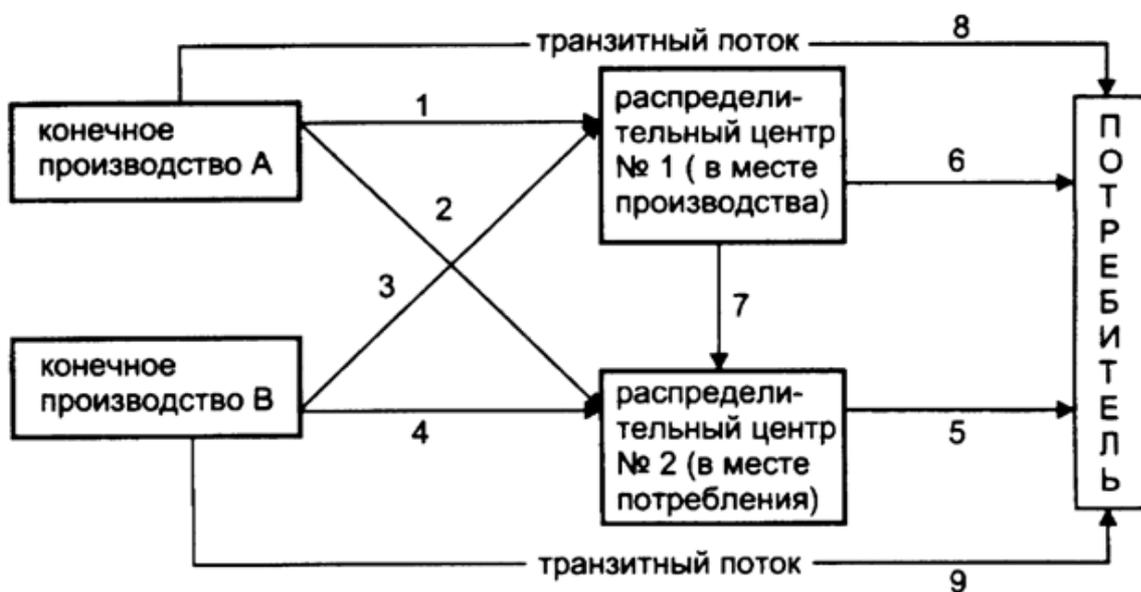


Рис.3.3 -Структурная схема каналов распределения товаров

На данной схеме изображены два производства, А и В, выпускающие одинаковые товары. Это означает, что каждый из распределительных центров может выбрать поставщика с более выгодными для себя условиями поставки. В свою очередь, производство может выбирать различные каналы распределения.

На сегодняшний день основными задачи ООО «Транс Гарант» является совершенствование по следующим направлениям деятельности:

1. Автоматизация формирования логистических цепей
2. Масштабирование деятельности компании по средствам современных методов рекламы и продвижения
3. Обучение персонала

Данные мероприятия рассмотрим в следующем пункте.

### **3.3. Разработка мероприятий направленных на повышение эффективности внутренних и внешних логистических потоков и цепей**

1) Первое, что рассмотрим в рамках данного подраздела – это направления повышения эффективности управления логистикой на ООО «Транс Гарант» с помощью внедрения системы GPS на автомобили компании.

Преимущества использования GPS-систем мониторинга транспорта это:

- Сокращение пробега автотранспорта. За счёт оптимизации маршрутов перемещения, перенаправления потока транспорта в зависимости от текущей обстановки достигается сокращением пробега на 5-15%.

- Исключение «человеческого фактора». Система контроля за автотранспортом пресекает нецелевое использование в личных целях. Если раньше водитель мог, справившись с заданием быстрее срока, предпринять внеплановый рейс «на сторону» ради личной выгоды, то теперь система gps мониторинга транспорта будет фиксировать пройденный километраж.

- Повышение эффективности использования транспорта. Грамотная автоматизированная диспетчеризация с контролем в режиме реального времени дает возможность снизить время простоя техники и повысить степень загрузки транспорта [39, с. 115].

- Улучшение качества обслуживания клиентов. Эффективное управление, основанное на постоянном контроле, позволяет увеличивать скорость обслуживания клиентов, быстро решать возникающие спорные ситуации.

- Уменьшение расхода топлива.

Навигационное программное обеспечение предназначено для автоматизации работы транспортных операторов в чьи обязанности входит управление и контроль корпоративным парком транспортных средств. Работа диспетчера с программой навигационного обеспечения для мониторинга

транспорта установленной на сервере осуществляется через WEB браузер компьютера пользователя или мобильного устройства без установки дополнительных программ на компьютеров пользователей.

Основные функции и возможности программного обеспечения спутниковой системы для монитора транспорта:

1. Контроль в режиме реального времени местоположения транспорта или персон;
2. Просмотр истории перемещения транспортных средств;
3. Учет ГСМ (контроль топлива);
4. Просмотр отчетов о работе транспортного средства;
5. Контроль и учет времени работы водителей;
6. Регистрация происходящих плановых и внеплановых событий по гео-зонам, маршрутам, точкам "POI";
7. Получение информации с датчиков о состоянии транспорта;
8. Ведение маршрутов и путевых листов;
9. Обмен текстовых сообщений с водителем;
10. Формирование отчетов в PDF формат для электронного документооборота;
11. Выгрузка данных для использования данных в других программах на предприятии (Например: выгрузка в 1С);
12. Быстрый и интуитивно понятный интерфейс даже для неподготовленного оператора;
13. Гибкий и видоизменяемый интерфейс оператора/диспетчера;
14. Просмотр данных с видеокамер установленных на транспорте и зданиях.

Технические возможности:

- поддержка векторных карт в SHP формате;
- поддержка собственных карт;
- Поддержка интернет карт;
- Работа через любой браузер ОС iPad, Android, Windows и др;

– Передача и перенаправление данных на другие сервера и информационные центры;

– Поддержка большого числа оборудования от разных производителей устанавливаемое на транспорт;

Вся информация хранится в базе данных сервера системы мониторинга транспорта (системы контроля автотранспорта), позволяя составлять отчеты, вести статистику, а также анализировать работу транспорта. При необходимости может быть установлено несколько рабочих мест диспетчера с разными пользовательскими правами (администратор, оператор, т.д.).

В настоящее время работают или готовятся к развёртыванию следующие системы спутниковой навигации [40, с. 72]:

1) GPS. Принадлежит министерству обороны США. Этот факт, по мнению некоторых государств, является её главным недостатком. Устройства, поддерживающие навигацию по GPS, являются самыми распространёнными в мире. Также известна под более ранним названием NAVSTAR.

2) ГЛОНАСС. Принадлежит министерству обороны России. Система, по заявлениям разработчиков наземного оборудования, будет обладать некоторыми техническими преимуществами по сравнению с GPS. После 1996 года спутниковая группировка сокращалась и к 2002 году практически полностью пришла в упадок. Была полностью восстановлена только в конце 2011 года. К 2025 году предполагается глубокая модернизация системы.

3) Бэйдоу. Развёртываемая Китаем подсистема GNSS предназначена для использования только в этой стране. Особенность — небольшое количество спутников, находящихся на геостационарной орбите.

4) Galileo. Европейская система, находящаяся на этапе создания спутниковой группировки. Планируется полностью развернуть спутниковую группировку к 2020 году.

5) IRNSS. Индийская навигационная спутниковая система, в состоянии разработки. Предполагается для использования только в Индии. Первый

спутник был запущен в 2008 году. Общее количество спутников системы IRNSS - 7.

6) QZSS. Первоначально японская QZSS была задумана в 2002 г. как коммерческая система с набором услуг для подвижной связи, вещания и широкого использования для навигации в Японии и соседних районах Юго-Восточной Азии. Первый запуск спутника для QZSS был запланирован на 2008 г. Сравнительные характеристики систем навигационных спутников представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительные характеристики систем навигационных спутников

Параметр, способ	СРНС ГЛОНАСС	GPS NAVSTAR	TEN GALILEO	BDS COMPASS
1	2	3	4	5
Число НС (резерв)	24 (3)	24 (3)	27 (3)	30 (5)
Число орбитальных плоскостей	3	6	3	нет данных
Число НС в орбитальной плоскости	8	4	9	нет данных
Тип орбит	Круговая ( $e=0\pm 0.01$ )	Круговая	Круговая	Круговая
Высота орбиты, КМ	19100	20183	23224	21500
Наклонение орбиты, градусы	$64.8\pm 0.3$	$\sim 55$ (63)	56	$\sim 55$
Номинальный период обращения по среднему солнечному времени	11 ч 15 мин 44 ± 5 с	$\sim 11$ ч 58 мин	14 ч 4 мин. и 42 с.	нет данных
Длительность суперкадра, мин	2.5	12.5	5	нет данных
Число кадров в суперкадре	5	25	нет данных	нет данных
Число строк в кадре	15	5	нет данных	нет данных
Система отсчета времени	UTC (SU)	UTC (USNO)	UTC (GST)	UTC (-)
Система отсчета координат	ПЗ-90/ПЗ90.2	WGS-84	ETRF-00	нет данных
Тип эфемерид	Геоцентрические координаты и их производные	Модифицированные кеплеровы элементы	Модифицированные кеплеровы элементы	нет данных

В рамках данной выпускной квалификационной работы для автоматизации управления запасами выбрано программное обеспечение «ARKAN SuperVising». Получение информации о состоянии

контролируемых объектов осуществляется, за счет использования GSM/GPRS/ГЛОНАСС/GPS-терминалов. Терминалы Аркан МП – МТ5 устанавливаются на объекте и собирают информацию с датчиков «сухих» контактов, датчиков температуры, давления, охранных датчиков и т.д. Кроме того, за счет взаимодействия со спутниками глобальной системы позиционирования ГЛОНАСС и/или GPS, терминалы получают информацию о местоположении, скорости и направлении движения объекта. Подробное описание данной системы представлено в Приложении В.

Стоимость программного обеспечения в ООО «ДИЕФИС девелопмент компани» на программное обеспечение представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Программное обеспечение

Программы	Сумма, тыс.руб.
Программа ARKAN SuperVising	1890
программа «1С:Управление торговлей и CRM»	521
Установка	150
Итого	2561

Для проведения необходимо затратить 2561 тыс.руб.

Для приобретения программ необходимо:

- осуществить финансирование инвестиционного проекта за счет внешнего заимствования в виде краткосрочного банковского кредита – 2561 тыс. руб.;
- период финансирования – 12 мес.
- годовая процентная ставка – 35%;
- выплата процентов по кредиту – ежемесячно, начиная с первого месяца;
- предполагаемая дата получения кредита июль 2015 года.

В течение одного года переплата кредита составит:

$2561 \cdot 35\% = 896,35$  тыс. руб., т.е. сумма кредита с учетом процентной

ставки 35% составит 3 457,35 млн. руб.

В качестве подтверждения необходимости данного нововведения рассчитаем экономию времени и средств от внедрения данного мероприятия на этапе планирования. Существенным недостатком в работе на нашем предприятии являются значительные затраты рабочего времени документооборот.

Рассчитаем условную экономию средств руководителей и специалистов, которые будут пользоваться программным обеспечением.

Среднемесячная заработная плата главного бухгалтера составляет 30000 тыс. рублей в месяц (среднечасовая заработная плата 1 чел./часа составляет  $30000/(21 \cdot 8) = 179$  рублей).

После внедрения программного продукта данная процедура будет занимать 1 час в день. Следовательно, экономия времени составляет 2 часа, отсюда условная экономия средств –  $179 \cdot 2 = 358$  рублей в день, количество рабочих дней пользования программным обеспечением составит 115 дней, за год условная экономия составит  $358 \cdot 115 = 41170$  рублей в год.

Среднемесячная заработная плата экономиста составляет 20000 тыс. рублей в месяц (среднечасовая заработная плата 1 чел./часа составляет  $20000/(21 \cdot 8) = 119$  рублей).

После внедрения программного продукта данная процедура будет занимать 1 час в день. Следовательно, экономия времени составляет 3 часа, отсюда условная экономия средств –  $119 \cdot 3 = 357$  рублей в день, количество рабочих дней пользования программным обеспечением составит 119 дней, за год условная экономия составит  $357 \cdot 119 = 42483$  рублей в год.

Среднемесячная заработная плата начальника производства составляет 25000 тыс. рублей в месяц (среднечасовая заработная плата 1 чел./часа составляет  $25000/(21 \cdot 8) = 149$  рублей).

После внедрения программного продукта данная процедура будет занимать 1 час в день. Следовательно, экономия времени составляет 3 часа, отсюда условная экономия средств –  $149 \cdot 3 = 447$  рублей в день, количество

рабочих дней пользования программным обеспечением составит 178 дней, за год условная экономия составит  $447 \cdot 178 = 79566$  рублей в год.

Среднемесячная заработная плата менеджер по продажам составляет 23000 тыс. рублей в месяц (среднечасовая заработная плата 1 чел./часа составляет  $23000/(21 \cdot 8) = 137$  рублей).

После внедрения программного продукта данная процедура будет занимать 1 час в день. Следовательно, экономия времени составляет 2 часа, отсюда условная экономия средств –  $137 \cdot 2 = 274$  рублей в день, количество рабочих дней пользования программным обеспечением составит 96 дней, за год условная экономия составит  $274 \cdot 96 = 26304$  рублей в год.

Условная экономия средств, включая всех руководителей и специалистов составит:  $41170 + 42483 + 79566 + 26304 = 189523$  рублей в масштабах 1 года.

Кроме того данное мероприятие дает экономию ежегодного сокращения производственных затрат на 2% по мнению В.В.Щербакова [28].

Общую экономию по проекту представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – **Эффективность внедрения Программа ARKAN SuperVising**

Показатель	Сумма, тыс.руб.
Стоимость приобретения	2561
Экономия на заработной плате	189,5
Экономия производственных затрат	$249501 \cdot 0,02 = 4990$
Общий экономический эффект	2618,5

Ответственными за внедрение являются: директор фирмы, менеджеры логистики и снабжения, программист, экономист.

Сроки внедрения: март 2017 года.

Общий экономический эффект внедрения данного мероприятия составит 2618,5 тыс.руб.

Срок окупаемости проекта:  $2561/2618,5 = 0,978$  лет = 11,7 мес.

## 2) Разработка рекламного канала

Сегодня актуальность рекламы не вызывает сомнения, так как она играет ключевую роль в развитии рыночной экономики и является её важным элементом.

Есть основания утверждать, что реклама – лучшая гарантия качества товара (услуги) . Ложная, сомнительная реклама обрекает товар на гибель. Только удовлетворённый покупатель даёт возможность производителю удержаться на рынке.

О рекламе можно сказать, что это отрасль, которая откликается на запросы и настроение общества, и, следовательно, согласуется с состоянием общества и его стандартами. Реклама продукции и деятельности предприятия – это важнейшая составная часть комплекса маркетинговых мероприятий, своеобразный информационный выход на потребителя.

При правильной организации реклама очень эффективна и способствует быстрой бесперебойной реализации производимой продукции. При этом ускоряется возврат оборотных денежных средств предприятий, устанавливаются деловые контакты производителей с покупателями и потребителями продукции, спрос возрастает и превышает предложение, что, в свою очередь, является объективной основой расширения производства и повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Планируются следующие мероприятия:

1. Проведение рекламных акций.
2. Проведение опросов населения с целью улучшения обслуживания.
3. Работа со СМИ.
4. Проведение тренингов для персонала.
5. Создание маркетингового канала.

Рассчитаем затраты на создание маркетингового канала.

Таблица 3.4 – Ежемесячные затраты на создание маркетингового канала, тыс. руб.

Показатель	Сумма
Поисковое продвижение	25
Плата за клик	50
Email-рассылки	10
Социальный медиа маркетинг	15
Общие затраты	110

Годовой фонд затрат:

$$110 * 12 = 1320 \text{ тыс. руб.}$$

Далее рассчитаем необходимый персонал и фонд оплаты труда для проведения ежеквартальных промо-акций во в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на проведение одной маркетинговой акции, руб.

Наименование затрат	Стоимость	Стоимость с учетом премии
Материальные затраты		
Бумага формата а4 «Снегурочка»	669	
Услуги печати в сети многопрофильныхкопицентров	3750	
Канцелярские принадлежности	528	
Дополнительно:		
Бумага формата а4 «Снегурочка»	223	
Услуги печати	112	
Футболка мужская белая	5282	
Футболка женская	900	
Нанесение текста на мужскую футболку	900	
Нанесение на женскую футболку	900	
Итого	8223	
Основная заработная плата		
Специалист по маркетинговым исследованиям	72 727	
Интервьюер 1	18 000	
Интервьюер 2	18 000	
Интервьюер 3	18 000	
Интервьюер 4	18 000	
Итого	144 727	
Дополнительная заработная плата		
Специалист по маркетинговым исследованиям 2	72 727	
Интервьюер 5	18 000	
Интервьюер 6	18 000	
Интервьюер 7	18 000	
Итого	126 727	
Премии за выполнение плана		

Наименование затрат	Стоимость	Стоимость с учетом премии
Специалист 1	21 818	
Интервьюер 1	1 800	
Интервьюер 2	1 800	
Интервьюер 3	1 800	
Интервьюер 4	1 800	
Итого	29 018	
Отчисления на социальные нужды		
Наименование фонда	Без учёта премий	
Пенсионный фонд	31 840	38 223,90
Фонд обязательного медицинского страхования	7 381,10	8 861
Фонд социального страхования	4 197,10	5 038,60
Итого	43 418,20	52 123,50
<b>ИТОГО</b>	<b>352 113,20</b>	<b>360 818,50</b>

Планируется ежеквартальное проведение ознакомительных акций на улицах города (раздача листовок, а так же проведение соц.опросов по качеству обслуживания домов) акций на общую сумму:  $360818,5 \cdot 4 = 1443$  тыс.руб. Общая сумма затрат составит:  $1320 + 1443 = 2763$  тыс.руб.

Ответственными по мероприятию являются: маркетолог фирмы и экономист. Целевая аудитория: Акции планируется проводить около торговых центров «Аврора», «Азбука ремонта», «Хозяйственная база», где будет потенциально высокая проходимость собственников фирм, которым необходима перевозка крупногабаритных грузов.

Мероприятия по оценкам экспертов дадут прирост товарооборота на планируемый период 1,5% [24]. В таблице 3.6 приведен расчет экономической эффективности создания маркетинговой службы

Таблица 3.6 – Экономическая эффективность по внедрению рекламного канала

Наименование показателя	Сумма
Затраты на создание службы маркетинга, тыс.руб.	2763
Прирост выручки от создания рекламного канала (%)	1,5
Прирост выручки от создания рекламного канала, тыс. руб.	3888
Планируемая прибыль, тыс. руб.	1125

Анализируя таблицу 3.8, отметим, что планируемая прибыль к концу прогнозируемого периода составит 7189 тыс.руб.

### 3) Обучение персонала

Для повышения эффективности работы с клиентами и эффективности построения логистических цепей планируется внедрение обучения для менеджеров-логистов ООО «Транс Гарант».

Так как в г.Ижевске нет эффективных курсов по данному направлению, то планируется дистанционное обучение в ЧОУ ДПО "Инженерная Академия" (г.Екатеринбург).

#### ОСНОВНЫЕ ПУНКТЫ ПРОГРАММЫ КУРСА:

1. Внешнеэкономическая деятельность. Роль и виды транспортной логистики
2. Базис поставки и контракты купли-продажи
3. Транспортные условия контрактов в зависимости от базиса поставки, товара
4. Транспортный компонент в ценообразовании
5. Порядок и правовые основы организации грузоперевозок по России, СНГ и дальнему зарубежью
6. Международные соглашения в области грузоперевозок
7. Укрупненные грузовые места
8. Таможенный перевозчик ВТТ
9. Складская логистика
10. Закупочная, производственная и распределительная логистика
11. Материальные запасы в складской логистике
12. IT в логистике
13. Основы таможенного регулирования

Цель курса: приобретение навыков управления отделом продаж, создание программ обучения менеджеров по продажам внутри организации.

По окончании курса слушатели будут:

- разрабатывать четкий план действий по созданию результативной системы продаж в вашей компании;
- анализировать ситуации, исполнять промежуточный контроль и умение поддерживать своих менеджеров на пути к результату;
- выявлять основные мотивы своей команды продаж и как развивать ее в формате коучинга;
- подбирать адекватных продавцов согласно вашей модели продаж;
- осваивать технологию планирования продаж совместно со своей командой;
- увеличивать свои личные продажи и продажи компании в несколько раз.

Продолжительность обучения: 12 занятий по 4 академических часа.

Базовая стоимость курса: 20270 руб.

Обучение планируется провести для 5 менеджеров-логистов. Общая сумма затрат на обучение составит:  $20270 \cdot 5 = 101350$  руб.

По оценкам руководителей курса данное обучение будет способствовать приросту продаж на 2% при сохранении константы себестоимости.

Обучение планируется проводить в первом квартале 2017 года. Ответственный по данному мероприятию – начальник кадровой службы.

Эффективность данного мероприятия представим в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Эффективность проведения обучения менеджеров-логистов

Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.
Затраты на обучение	101,4
Прирост выручки	1
Прирост выручки от создания рекламного канала , тыс. руб.	2592
Планируемая прибыль, тыс. руб.	2490,6

В результате внедрения данного мероприятия прирост прибыли составит 2490,6 тыс.руб.

### 3.3. Экономическая эффективность планируемых мероприятий

Экономическая эффективность (economic efficiency) — это соотношение между результатом деятельности и общими текущими затратами производства.

Экономическая эффективность на уровне хозяйствующего субъекта выражается в показателе рентабельности, как соотношение между полученной в течении года прибылью и использованным капиталом. Этот показатель является важным для оценки конкурентоспособности предприятия.

Анализ общих показателей эффективности в целом по организации ООО «Транс Гарант» в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Рекомендуемые предложения по повышению эффективности деятельности организации

Предложения	Характеристика	Экономический эффект к концу периода, тыс. руб.
Внедрение программного обеспечения «ARKAN SuperVising»	Получение информации о состоянии контролируемых объектов осуществляется, за счет использования GSM/GPRS/ГЛОНАСС/GPS-терминалов.	2618,5
Создание рекламного канала	Обеспечит диверсикацию на рынке логистики, увеличит объем продаж и рентабельность производства (снижение себестоимости)	3888
Обучение менеджеров-логистов	приобретение навыков управления отделом продаж, создание программ обучения менеджеров по продажам внутри организации	2490,6

ИТОГО	8997,1
-------	--------

Перспектива реализации вышеуказанных мероприятий позволит ООО «Транс Гарант» не только укрепить позиции на рынке, но и увеличить занимаемую долю рынка. Общая прогнозируемая чистая прибыль от внедрения новых услуг составит 8997,1 тыс. руб. Наибольший экономический эффект ожидается от создания рекламного канала. В таблице 3.9 отобразим динамику основных экономических показателей.

**Таблица 3.9 – Совокупное влияние рекомендуемых мероприятий на экономическую эффективность деятельности организации**

Показатель	Факт 2015 г.	План(2017 год)	Абсолютное изменение
Выручка, тыс.руб.	259206	264315,1	5109,1
Себестоимость, тыс.руб.	249501	245613	-3888
Прибыль, тыс.руб.	9705	18702	8997,1
Уровень рентабельность, %	3,7	7,1	3,4

При правильном и своевременном внедрении предложений возможно повышение рентабельности до 7,1%.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Основная задача логистики предприятия состоит в создании и обеспечении эффективного функционирования интегрированной системы управления материальными потоками на предприятии. Управление материальным потоком на промышленном предприятии представляет собой процесс целенаправленного воздействия на производственные подразделения, занятые продвижением материальных и информационных потоков из пункта производства в пункт потребления продукции;

Важнейшим комплексным показателем эффективности логистической системы является продолжительность полного логистического цикла – время исполнения заказа потребителя (покупателя). Использование этого показателя (или его отдельных составляющих) обусловлено требованиями корпоративной стратегии, если в качестве основного фактора повышения конкурентоспособности фирмы выбирается время.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка направлений повышения эффективности деятельности организации, выработка методики взаимодействия внутренних и внешних логистических потоков и цепей ООО «Транс Гарант».

В ходе выполнения исследования была проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ООО «Транс Гарант». Установлено, что эффективность деятельности организации находится на крайне низком уровне. За период 2013-2015 гг. наблюдается снижение выручки, с так же себестоимости продаж продукции (ТР составляют 89,12% и 88,85%

соответственно). Так же нельзя не отметить критический показатель рентабельности – не более 0,23% за период и значительное снижение чистой прибыли с 658 до 113 тыс.руб. Положительной можно назвать тенденцию роста стоимости основных средств с 273 до 1581 тыс.руб. за три года, что говорит об улучшении материально-технической базы организации.

В общем и целом ООО «Транс Гарант» нуждается в совершенствовании и повышении эффективности деятельности логистических цепей и потоков. В качестве мероприятий по данному направлению предложены следующие:

1. Автоматизация формирования логистических цепей
2. Масштабирование деятельности компании по средствам современных методов рекламы и продвижения
3. Обучение персонала

Перспектива реализации вышеуказанных мероприятий позволит ООО «Транс Гарант» не только укрепить позиции на рынке, но и увеличить занимаемую долю рынка. Общая прогнозируемая чистая прибыль от внедрения новых услуг составит 8997,1 тыс. руб. Наибольший экономический эффект ожидается от создания рекламного канала.

При правильном и своевременном внедрении предложений возможно повышение рентабельности до 7,1%.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 01.09.2016)
3. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998г., в ред. от 03.07.2016 г., consultant.ru.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ: в редакции последних изменений.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая): Федеральный закон от 18 декабря 2006 года N 230-ФЗ: в редакции последних изменений
6. Федеральный закон от 13.07.2015 N 220-ФЗ "Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"
7. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
8. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

9. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
10. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
11. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб.для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
14. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
15. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
16. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
17. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
18. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
19. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
20. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-

образовательных процессов): учеб.пособие для вузов / Н.И.Калаков. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.

21. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва :Юрайт, 2012. – 640 с.

22. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.

23. Коргова, М.А. Менеджмент: краткий курс: учеб.пособие / М.А. Коргова. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 378 с.

24. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В. В. Дыбская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2014. – 939 с.

25. Логистика снабжения: учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – Москва: Юрайт, 2014. – 522 с.

26. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [В. И. Маргунова и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 507 с.

27. Логистика производства: теория и практика: учебник / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев. – Москва: Юрайт, 2014. – 454 с.

28. Логистика и управление цепями поставок: учебник / [В. В. Щербаков и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.

29. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.

30. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

31. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ.- 3-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.-453 с.

32. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.

33. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. — Минск: ООО «Новое знание», 2010. — 688 с.
34. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — М.: Издательство РАГС, 2010. — 557 с.
35. Черкасова И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб.пособие / И.О. Черкасова. — СПб.: Нева, 2009. — 192 с.
36. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 415 с.
37. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебник /А.Д. Шеремет. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 456 с.
38. Экономический анализ/Под ред. О.Н. Соколовой. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 320 с

Приложение А

Таблица А.1 - Распределение видов работ (услуг) по направлениям деятельности организации в процентах

<b>ОКВЭД</b>	<b>Характеристика</b>	<b>%</b>
63.40	Организация перевозок грузов	65
51.47	Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами	12
51.51	Оптовая торговля топливом	3
51.53	Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	10
51.54	Оптовая торговля скобяными изделиями, ручными инструментами, водопроводным и отопительным оборудованием	5
51.7	Прочая оптовая торговля	5

Таблица Б.1 - SWOT-анализ ООО «Транс Гарант»

	S(сильные стороны)	W(слабые стороны)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удобное географическое положение предприятия для оказания услуг потребителям;</li> <li>- накопленный опыт работ на данном специализированном рынке услуг по перевозке грузов;</li> <li>- адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>- хорошая квалификация персонала и относительно высокий профессиональный уровень специалистов, среднего и высшего руководства предприятия;</li> <li>- благоприятная репутация у потребителей и достаточно высокий имидж предприятия;</li> <li>- достаточно обширный перечень оказываемых предприятием услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие значительных оборотных средств;</li> <li>уровень цен на услуги по перевозкам зависит от ситуации на рынке (формирование тарифов на услуги зависит от цен на электроэнергию, нефтепродукты).</li> </ul>
О(возможности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стать лучшей компанией в своем сегменте</li> <li>- Разработать новые услуги</li> <li>- Диверсификация</li> <li>- Масштабирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов предоставляемых услуг;</li> <li>- Испытание в работе и получение положительных заключений.</li> <li>- Применение новейших технологий для снижения издержек</li> </ul>
Т(угрозы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продвижение услуг с акцентом на достоинствах</li> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов предоставляемых услуг;</li> <li>- Доработка качества услуг</li> <li>- Создание рекламного канала</li> </ul>	<p>Анализ ситуации с возможными решениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проработка вопроса;</li> <li>- закрытие проекта;</li> <li>- переход на новый рынок</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность появления новых конкурентов;</li> <li>- рост реализации объемов услуг конкурирующих предприятий;</li> <li>- неблагоприятная экономическая и законодательная политика правительства;</li> <li>падение платежеспособности основных потребителей.</li> </ul>	

### Описание Системы ARKAN SuperVising

Вся полученная информация с терминала попадает сначала в GPRS сеть оператора сотовой связи, чья SIM-карта установлена в терминале, а затем через сеть Internet отправляется на сервер обработки координат компании ARKAN, обрабатывается и передается на клиентское приложение заказчика по протоколу IP (Internet Protocol). Данные, пришедшие от сервера, обрабатываются и сохраняются в базе данных.

Система ARKAN SuperVising представляет собой программно-аппаратный комплекс, использующий для определения местоположения контролируемых Транспортных Средств (ТС) системы спутниковой навигации GPS (NAVSTAR) и/или ГЛОНАСС и технологию GPRS в сетях GSM для передачи отчетов на сервер обработки информации [39, с. 116].

Система Аркан состоит из 5 основных сегментов:

- модули мониторинга подвижных объектов GPS/GSM/ГЛОНАСС Аркан МП МТ-5
- сервер обработки информации с предустановленным специализированным ПО.
- диспетчерские рабочие места с установленным ПО «Arkan Vising»
- интернет сервис WEB-клиента
- круглосуточный диспетчерский центр ARKAN.

Общие характеристики:

- рабочий диапазон питания 10...36 В, среднее потребление 20 мА/ч, защита от перенапряжения до 80 В (самовосстанавливающийся температурный предохранитель)

- рабочий диапазон температур -25...+60 / -40...+60 (только накопление данных)
- габариты 68x88x33 мм, имеются крепления для монтажа, конструкция предусматривает удобный монтаж и опломбирование всех разъемов
- GSM модем 900/1800 МГц. Передача данных через GPRS, команд через SMS
- число дискретных выходов: 2 (12/24 В, 0.5 А) с защитой от КЗ
- подключение 4 дискретных (в т.ч. импульсных) датчиков с защитой от перенапряжения
- подключение 2 аналоговых датчиков с защитой от перенапряжения (10-битное АЦП)
- современный 20-ти канальный GPS приемник с высокой чувствительностью до -159 dBm (Sirf Star III). Время первого определения позиции: < 35 сек.
- возможно подключение внешнего ГЛОНАСС/GPS приемника и дистанционного переключения по команде на разные режимы работы
- совмещает преимущества Online и Offline трекеров за счет накопления в энергонезависимой памяти до 160 тысяч записей (до 1 месяца в непрерывном движении)
- работа от встроенного резервного аккумулятора до 9 часов, встроенная защита автомобильного аккумулятора от разряда.

Сервер является обязательной частью Системы Аркан и должна функционировать совместно с Системой Управления Базами Данных (СУБД) на Сервере компании.

ПО «АРКАН VISING» устанавливается на компьютеры диспетчеров. Для обновления данных необходимо подключение к Интернету или прямое подключение к Серверу. Все данные сохраняются в локальной Базе Данных (кэше), что позволяет мгновенно строить любые отчеты, маршруты и

графики (даже не имея подключения к серверу). Карты также устанавливаются локально, что значительно экономит трафик и повышает быстродействие системы.

Контроль транспорта в режиме реального времени. Отображение на электронной карте положения и состояния транспортных средств на текущий момент времени. Актуальность данных от 5 до 20 секунд при условии, что автомобиль находится в зоне покрытия GSM оператора. Кроме местоположения диспетчер видит скорость, курс (если автомобиль движется), состояние всех датчиков. Если данные от прибора не поступают более 10 минут – программа сигнализирует об этом.

Отображение маршрута транспортного средства за любой период времени. При этом не обязательно иметь подключение к Интернет, т.к. все данные сохраняются в локальной БД. Зона покрытия GSM оператора не влияет на качество построения маршрутов (благодаря наличию встроенной флэш-памяти в Модулях мониторинга). Зеленые линии со стрелками соответствуют движению, синие значки «Парковка» - стоянкам. Подписывается время и мгновенная скорость - для точки движения, порядковый номер, продолжительность, время начала и конца - для стоянки.

Построение текстовых отчетов о движении. Контроль мест стоянок и движения между ними, посещения заранее определенных объектов. В итоговых данных предоставляется информация об общем пробеге, средней и максимальной скорости, времени в пути и простоя и т.д. Все отчеты могут быть мгновенно экспортированы в формат PDF, EXCEL, XML, HTML и пр. или распечатаны.

Большинство отчетов в Системе Аркан интерактивные. Например пользователь может кликнуть в отчете на слове «стоянка № 3» и увидит это место на карте.

Система может рассчитывать расход по нормам используя три коэффициента: л/100км пробега, л/ч холостого хода и л/ч работы дополнительного потребителя. Для разных температурных условий можно

установить свои нормы. Изменение норм расхода, а также другие ответственные действия по настройке ПО диспетчера может осуществлять только «администратор» (используется менеджер учетных записей).

Отчет о работе нескольких автомобилей. Выводится информация за каждые сутки по: пробегу, времени начала работы, времени конца работы, времени на остановках (в течение рабочего времени), времени в движении, потребленному топливу, средней скорости. Этот отчет удобен для анализа загруженности автопарка в целом и сравнения режимов работы автомобилей и водителей.

Работа с электронной картой. Поиск адреса, населенного пункта, любого отмеченного объекта, измерение расстояний, прокладка маршрута от стартовой точки до финишной через промежуточные точки с учетом дорожных знаков и тоннажа автомобиля, создание атласа из нескольких карт и многое другое (применимо только с векторными картами).