



**Помощь студентам
Онлайн
Без посредников!
Без предоплаты!
Большой опыт!**

<http://diplomstudent.net/>

Диплом на тему: Анализ и совершенствование управления транспортными перевозками в организации

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ В ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ СОЮЗ»	4
2.1. Общая характеристика объекта исследования.....	4
2.2. Анализ управления транспортными потоками и экспедицией на предприятии ООО «Региональный транспортный союз».....	15
2.3. Используемые логистические методы в транспортно-экспедиторской деятельности предприятия и их влияние на финансово-хозяйственные результаты.....	20
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ.....	33
3.1. Проект мероприятий по совершенствованию управления транспортными перевозками	33
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ В ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ СОЮЗ»

2.1. Общая характеристика объекта исследования

Объектом исследования является предприятие ООО «Региональный транспортный союз». Компания организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава предприятия, Конституции РФ (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г., (с изм. от 21 июля 2014 г.); Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ(с изм. 29 июня 2015 г.); Федерального закона «О транспортно-экспедиционной деятельности» от 30 июня 2003 г. N 87-ФЗ(с изм. и доп. от 14 октября 2014 г.); Трудового кодекса РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изм. от 5 октября 2015 г.); Налогового кодекса РФ (часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ с изм. от 13 июля 2015 г.); Гражданского кодекса РФ(с изм. от 13 июля 2015 г.) и других нормативно-правовых актов РФ. Общество является коммерческой организацией и создано без ограничения срока действия.

Основным видом деятельности предприятия ООО «РТС» является осуществление грузовых перевозок автомобильным транспортом(униmodalная транспортировка грузов). Компания работает на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области более 7 лет и занимает незначительную долю рынка, а также не является известной, рейтинговой компанией. По некоторым данным и по различным источникам информации в сети Интернет, число компаний Санкт-Петербурга, оказывающих транспортно-экспедиторские услуги, разнится и составляет более 9000 единиц, наиболее известными транспортно-экспедиторскими компаниями являются: БогатТранс, LOGICS (ЛОДЖИКС), ТК ТРАНС-ЭКСПРЕСС, ILC, АК ТЭК МАГИСТРАЛЬ, АТЛАНТ, АЭРОДАР, AVITRANS и многое другие, рис.2.1.



Рис.2.1. Основные конкурентные преимущества крупных транспортно-экспедиторских компаний Санкт-Петербурга.

Преимуществом лидирующих транспортно-экспедиторских компаний Санкт-Петербурга являются: широкий ассортимент предоставляемых услуг, высокое качество услуг, наличие мощностей (складов, транспорта), высокая квалификация персонала, наличие миссии и эффективной стратегии развития предприятия, известность компаний (большой опыт на рынке), широкая сеть в РФ и за рубежом, Он-лайн web-сервис по отслеживанию грузов - MAP и др.

Таким образом, так как компания ООО «РТС» является небольшой, можно сказать, что и долю на рынке она занимает мизерную, следовательно, не является конкурентоспособной компанией, по сравнению с теми, которые имеют широкую

сеть в РФ и за рубежом. Рынок транспортно-экспедиторских услуг является рынком чистой конкуренции, ежегодно появляются все новые и новые компании, с достаточно сильными управленческими решениями, предоставляющие широкий ассортимент транспортно-экспедиторских услуг по конкурентоспособным ценам и высокого качества.

Структура организации ООО «РТС» отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Структурные подразделения иерархически увязаны и находятся в постоянном производственном взаимодействии. Схематично структура управления предприятием ООО «РТС» представлена на рис.2.2.

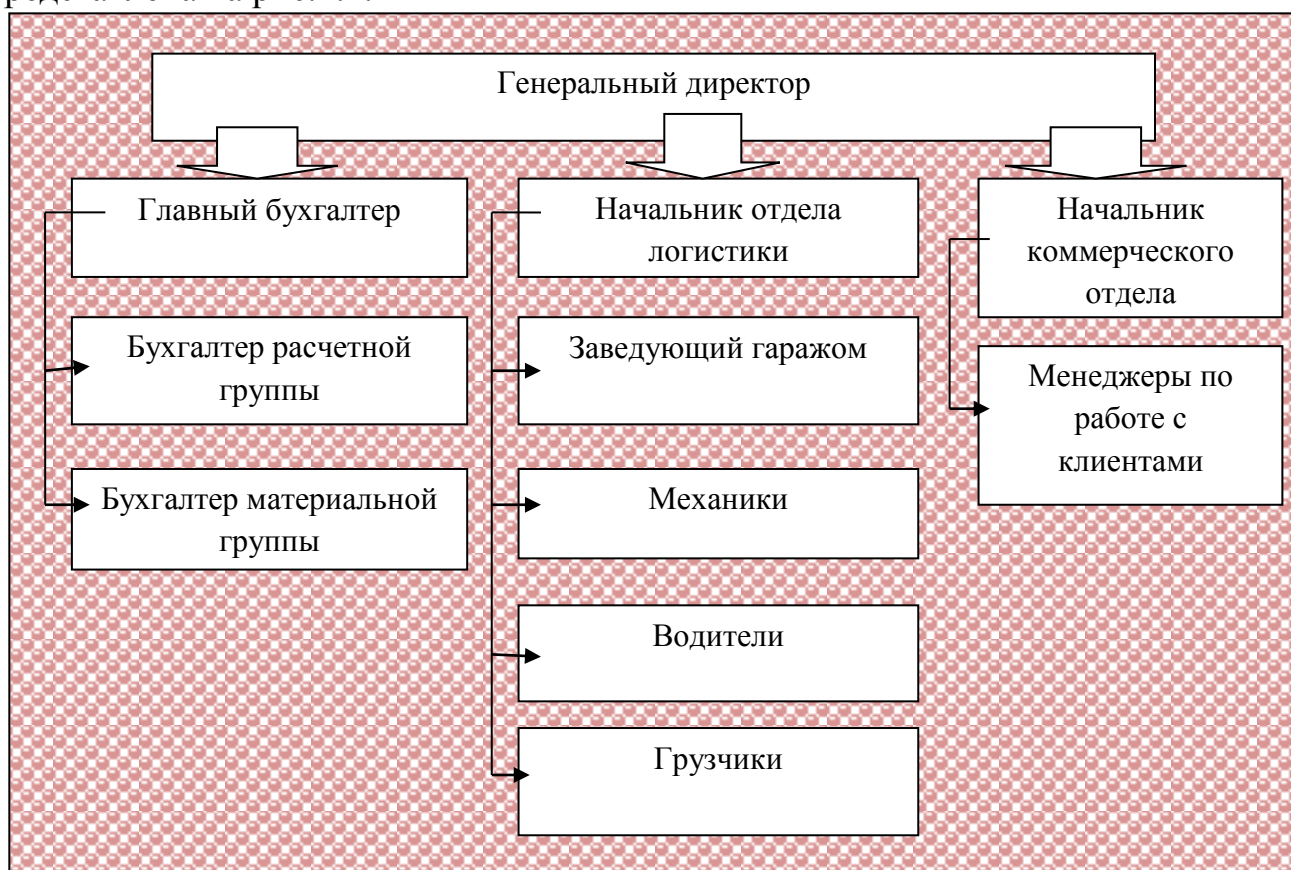


Рис.2.2. Организационная структура предприятия ООО «РТС»

Возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находятся все подразделения предприятия. Генеральный директор ООО «Региональный транспортный союз» организует всю работу предприятия и несет

ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков и др. Генеральный директор имеет право распоряжаться средствами и имуществом предприятия, заключать договоры, открывать счета и распоряжаться ими, издавать приказы по предприятию, принимать и увольнять работников, применять к ним меры поощрения и налагать взыскания. Вместе с тем, генеральный директор отвечает за правильное и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов предприятия, улучшение условий и охрану труда. Генеральный директор организует работу коллектива предприятия, а также несет полную ответственность за состояние предприятия и его деятельность, которому подчиняются все службы предприятия. Так как компания ООО «РТС» небольшая, в ней отсутствует собственный отдел кадров, поэтому приемом и увольнением занимается генеральный директор предприятия.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности. Основными функциями отдела по работе с клиентами являются: 1) Составление и обработка коммерческих предложений российских и зарубежных фирм и частных лиц; 2) Переговоры с потенциальными клиентами, с последующим заключением договоров на транспортно-экспедиционные услуги; 3) Принятие и обработка заказов, направление их в отдел логистики; 4) Заключение договора-заявки с клиентом на каждый отдельный заказ, по данным предоставленным отделом логистики; 5) Предоставление данных по кредиторской задолженности в отдел бухгалтерии. Юридический отдел осуществляет составление и корректировку различных договоров и др. К основным работникам предприятия относятся водители, механики, грузчики, занятые основным видом деятельности. Водители осуществляют перевозку грузов, грузчики- занимаются погрузо-разгрузочными

работами. Все работники предприятия ООО «РТС» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и инструкций по охране труда.

Среднесписочная численность персонала предприятия ООО «РТС» составляет 44 человека по состоянию на 2014 г., а это на 131,5% выше показателя 2012 г., рис.2.3.

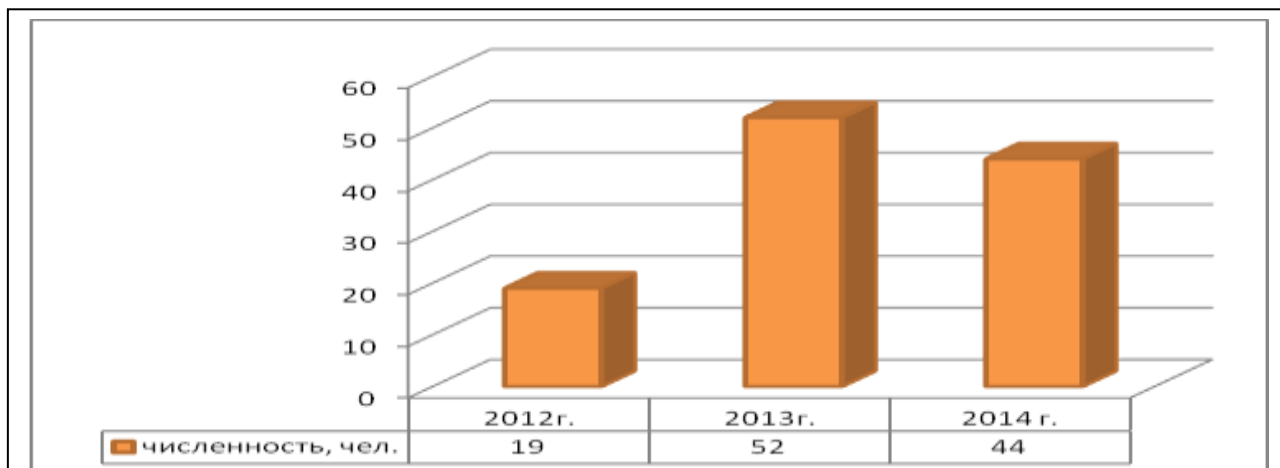


Рис.2.3. Динамика среднесписочной численности предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Следует отметить, что наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих, их число составило 31 человек по состоянию на 2014 г. На долю руководителей приходится 9,09%, а это 4 человека от общей численности, 9 человек- это специалисты, они занимают 20,45% от общего числа работающих, рис.2.4.

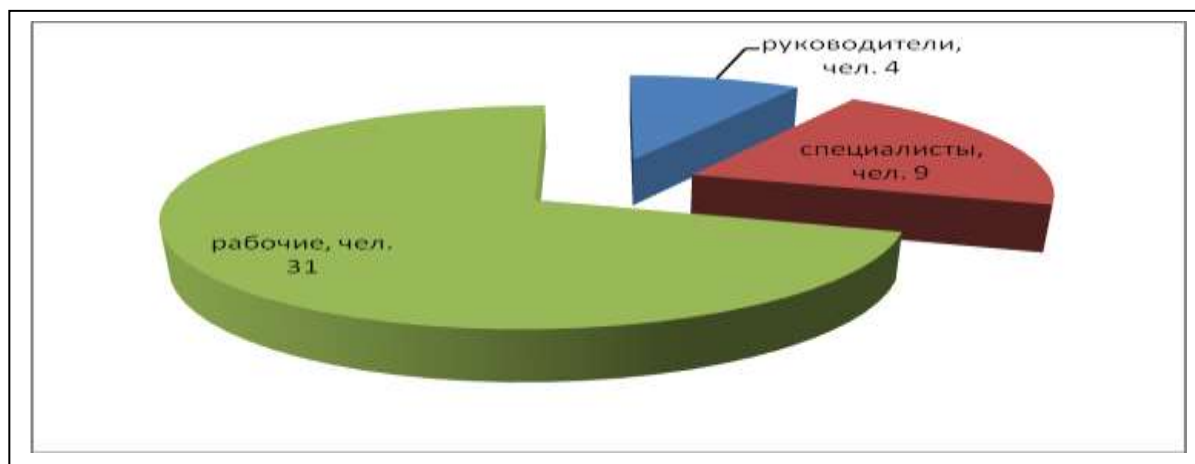


Рис. 2.4. Структура численности работников предприятия ООО «РТС» по состоянию на 2014 г.

По гендерному признаку большинство работников на предприятии- это мужчины, их число составляет 32 человека, 12 человек- это женщины, рис.2.5.

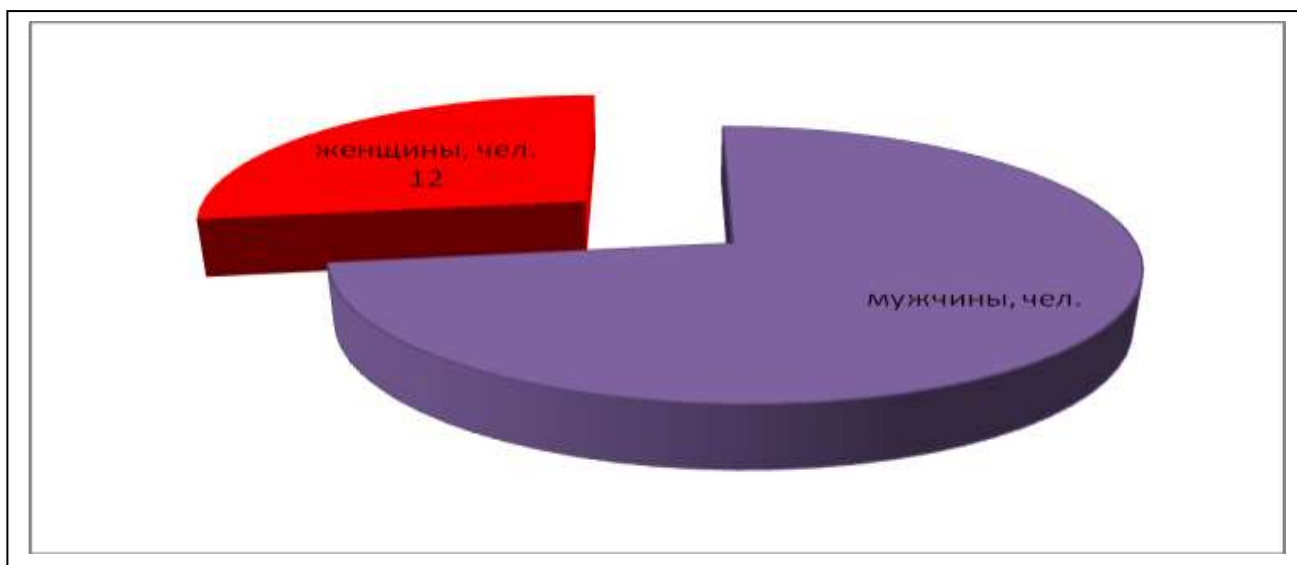


Рис.2.5. Структура численности работников предприятия ООО «РТС» по гендерному признаку в 2014 г.

В производственных цехах предприятия в основном работают мужчины. Большинство работников на предприятии ООО «РТС» имеют среднее-специальное образование, их число составило 22 человека по состоянию на 2013 г., а это 50% от общей численности работающих. Небольшой удельный вес приходится на работников с высшим и средним образованием, их доля в 2013 г. составила 31,81% и 18,18% соответственно, рис.2.6.

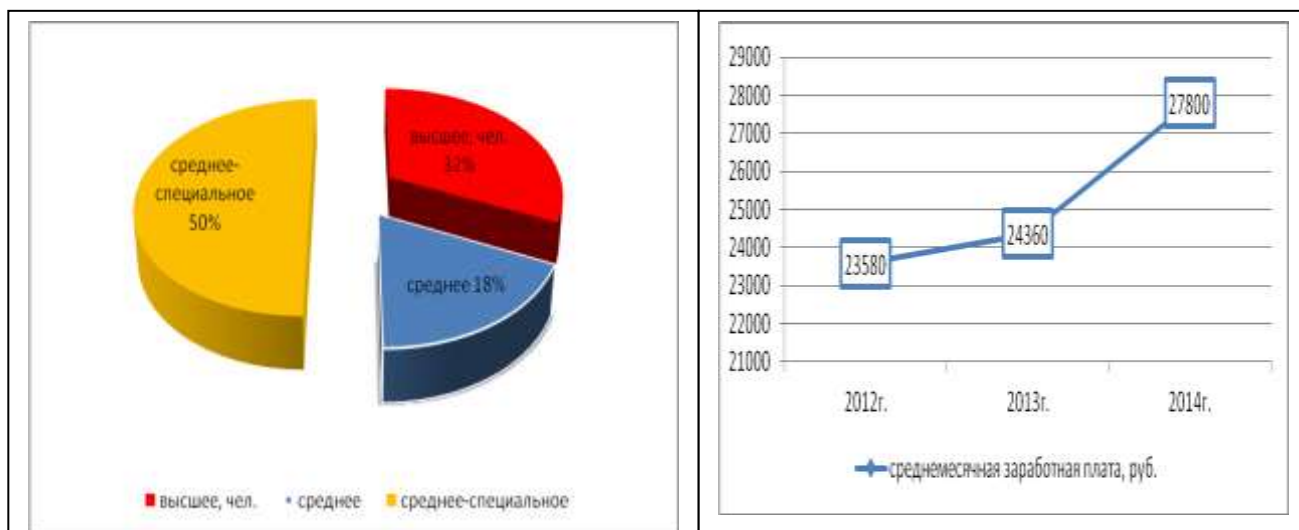


Рис.2.6. Структура работников по уровню образования в 2014 г. и динамика среднемесячной заработной платы на предприятии ООО «РТС»

Среднемесячная заработная плата работников предприятия ООО «РТС» составляет 27,8 тыс. руб., а это на 18,3% выше по сравнению с тем же показателем 2012 г., рис.2.6. Общий фонд заработной платы увеличился на 173,95% и составил 14678,4 тыс. руб., табл.2.1. Важно отметить, что несмотря на рост численности и общего фонда заработной платы, объемы продаж на одного работающего снизились на 52,88% и составили 945,23 тыс. руб./чел., а это является отрицательной динамикой развития организации.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2012 г.	Темпы прироста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	38116	39039	41590	+3474	+9,11
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	37193	36817	38949	+1756	+4,72
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1525	2035	1529	+4	+0,26
Валовая прибыль, тыс. руб.	923	2222	2641	+1718	186,13
Чистая прибыль, тыс. руб.	-754	-94	892	+1646	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-625	26	1139	+1764	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-602	187	1112	+1714	-
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149	16,04
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	31	71	43	+12	38,70
Стоимость имущества, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164	12,72
Среднесписочная численность работников, чел.	19	52	44	+25	131,58
Объем продаж на одного работающего, тыс.руб./чел	2006,10	750,75	945,23	-1060,87	-52,88
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	5358,0	15225,6	14678,4	+9320,4	173,95
Средняя заработная плата, тыс.руб.	23,5	24,4	27,8	+4,3	18,29
Рентабельность продаж, %	-1,58	0,48	2,67	+4,25	-
Основные средства, тыс.руб.	4197	4333	4893	+696	16,58
Фондоотдача, руб./руб. (стр.1/стр.16)	9,08	9,01	8,49	-0,59	-6,49

Рост численности и доходов работников связан, прежде всего с экономическими показателями деятельности предприятия, которые за анализируемый период показали рост. Рассмотрим кратко основные экономические показатели предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г. на основании данных бухгалтерской отчетности, представленной в прил.1. Данные предприятия показывают, что выручка от реализации услуг выросла на 9,11% и составила на конец анализируемого периода 41590 тыс. руб. При этом рост себестоимости составил 4,72%. Важно отметить, что темпы роста выручки превышают темпы роста показателей себестоимости, рис.2.7.

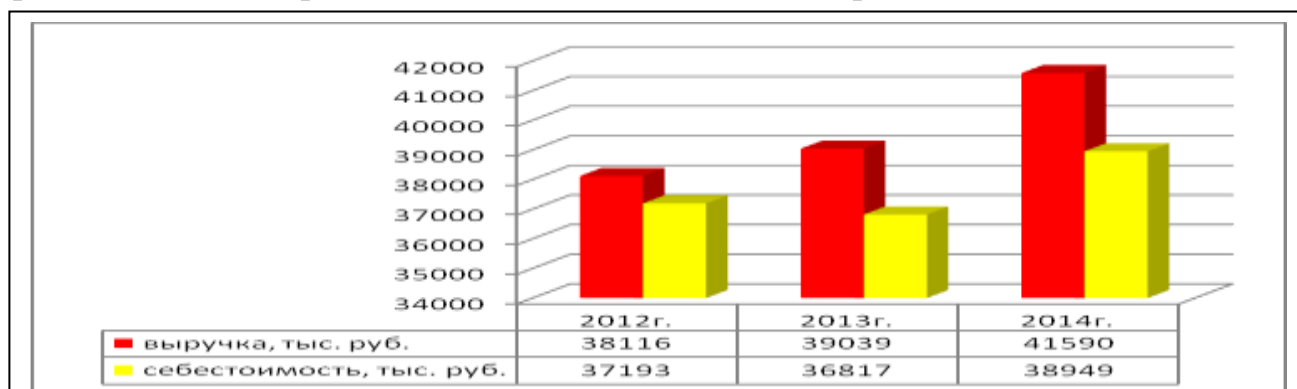


Рис. 2.7.Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Показатель валовой прибыли вырос на 184,28% и составил 2641 тыс. руб., рис.2.8.

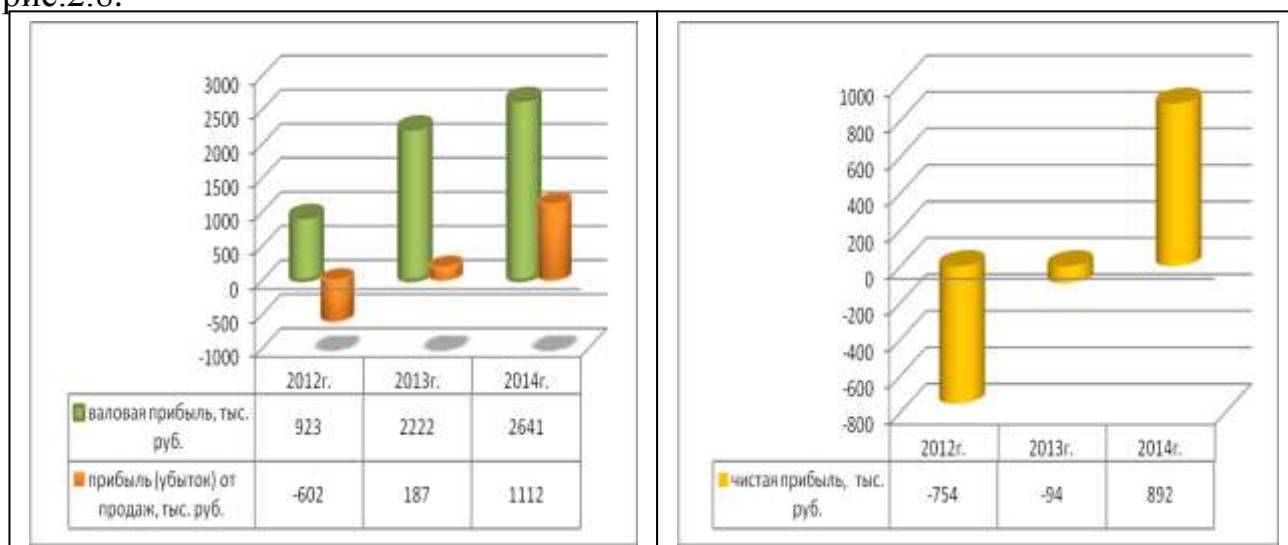


Рис. 2.8.Динамика показателей прибыли предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Прибыль от продаж на начало анализируемого периода имела отрицательное значение и составляла -602 тыс. руб., однако к концу анализируемого периода это значение вышло в плюс и составило 1112 тыс. руб. Показатель чистой прибыли организации ООО «РТС» в 2014 г. составил 892,0 тыс. руб., рис.2.8.

Стоимость капитала предприятия по данным на конец анализируемого периода составила 10312 тыс. руб., а это на 12,72% выше показателя 2012 г., при этом стоимость собственного капитала составляет 80,58% и ее стоимость по данным на 2014 г. составила 8310 тыс. руб., что превышает показатель 2012 г. на 16,05%. Стоимость основных средств увеличилась на 16,58% и составила 4893 тыс. руб., рис.2.9.

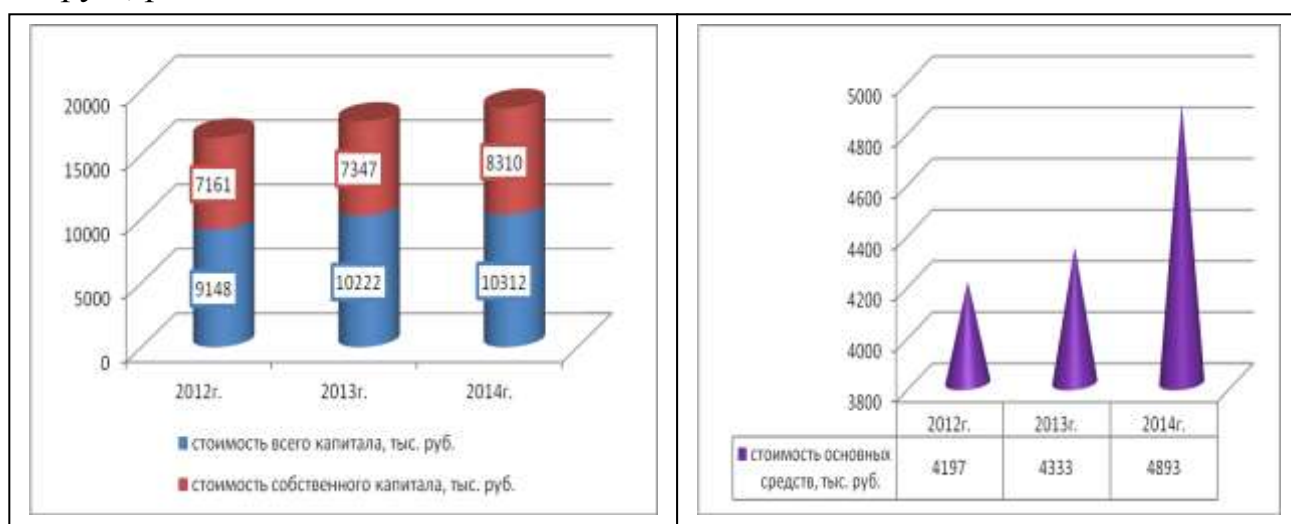


Рис. 2.9.Динамика стоимости капитала и основных средств предприятия ООО «РТС» с 2012 -2014 г.г.

Однако, несмотря на увеличение стоимости основных средств на предприятии, наблюдается ухудшение показателей его использования и фондоотдача снизилась на 0,59 и составила на конец анализируемого периода 8,49 руб. Основными фондами предприятия ООО «РТС», в частности, являются недвижимое и движимое имущество. К недвижимому имуществу относятся склад, общей площадью 280 кв. м., офисное помещение площадью 24 кв. м. Движимым имуществом предприятия являются транспортные средства, часть которых

является собственностью предприятия или принадлежит компании на условиях договора-лизинга.

В соответствии с Федеральным законом от 29 октября 1998 г. N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)" (с изм. и доп.), договор лизинга – это договор, в соответствии с которым арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование. Договором лизинга может быть предусмотрено, что выбор продавца и приобретаемого имущества осуществляется лизингодателем. На сегодняшний день, компания ООО «РТС» заключила договор лизинга грузового транспорта, через Сберегательный банк РФ. ЗАО «Сбербанк Лизинг» предоставляет услугу лизинга грузовых автомобилей российского и иностранного производства. Программы, предлагаемые компанией ЗАО «Сбербанк, разработаны с учетом потребностей представителей среднего и малого бизнеса, а также индивидуальных предпринимателей, табл.2.2.

Таблица 2.2

Основные условия лизинга грузовых автомобилей

№ п/п	Основные условия	Значения показателей
1	Авансовый платеж	от 15% для автомобилей иностранных производителей; от 20% для автомобилей российских производителей и производителей стран СНГ.
2	Сумма финансирования	– до 24 млн. рублей
3	Срок договора лизинга	12, 21, 24, 29, 36, 48 месяцев
4	График платежей	равные и равномерноубывающие платежи
5	Срок оформления сделки	– от 2-х рабочих дней
6	Балансодержатель на выбор	Лизингодатель или лизингополучатель (кроме ИП)
7	Валюта финансирования	Российские рубли

На сегодняшний день в компании ООО «РТС» имеются грузовые и легковые автомобили, а также погрузчики. Грузовые машины используются для перевозки

сырья, запасных частей и в других целях. Автомобилями марки «ГАЗ», «ЗИЛ», «МАЗ», «Камаз» выполняются грузоперевозки по городу Санкт-Петербург и Ленинградской области. Легковые автомобили в основном служат для служебных целей: перевозки почты, секретных бумаг, а также обслуживают директорат. Для погрузки груза используют автопогрузчики NISSAN EBT-P1F2 и MITSUBISHI FG 25 T.

Срок эксплуатации некоторых автомобилей значителен. Кроме того, приобретались новые автомобили. Многие автомобили требуют капитального ремонта. Средний возраст автомобилей, состоящих на балансе предприятия можно проследить в табл.2.3.

Таблица 2.3

Группировка транспортных средств по времени пребывания их в эксплуатации по состоянию на 31.12.2014 г. в ООО «РТС»

№ п/п	Пребывающие в эксплуатации	Число единиц автомобилей	Удельный вес в общем количестве, %
1	До 2 лет включительно	12	26,00
2	Свыше 2 до 5 лет включительно	6	13,00
3	Свыше 5 лет до 8 лет включительно	13	27,50
4	Свыше 8 лет до 10 лет включительно	3	6,00
5	Свыше 10 лет	13	27,50
	Итого	47	100,00

По данным табл.2.3 можно сказать, что на транспортные средства от 5 до 8 лет и свыше 10 лет приходится по 27,50 % от общего числа единиц транспортных средств (то есть третья часть). Следовательно, можно сказать, что за счет большого количества изношенных автомобилей предприятие тратит больше расходов на топливо, ремонт и иные расходы. Легковые автомобили на предприятии сравнительно моложе, грузовые – требуют капитального ремонта или замены.

Таким образом, проведенный выше анализ позволяет сделать вывод, что предприятие ООО «РТС» является транспортной компанией, основной вид деятельности- перевозка грузов автомобильным транспортом. Компания является

небольшой, численность составляет 44 чел. Однако, динамика экономических показателей является положительной, увеличивается стоимость капитала предприятия, в том числе и собственного, а также стоимость основных средств. Основными фондами предприятия является как движимое(автомобили), так и недвижимое имущество (склад, офис). Компания имеет автомобили как в собственности, так и на условиях договора- лизинга (на данный момент сотрудничает с лизингодателем ОАО «Сбербанк»). Часть транспортных средств является устаревшей, что существенно повышает расходы на эксплуатацию оборудования. При этом динамика использования основных фондов является отрицательной, наблюдается снижение показателя фондоотдачи.

Однако показатели выручки и прибыли предприятия показали рост по данным на 2014г. , произошло также и увеличение показателя рентабельности продаж. Для того, чтобы более подробно провести анализ управления транспортными потоками и экспедицией на предприятии ООО «РТС» необходимо перейти к следующей части исследования.

2.2. Анализ управления транспортными потоками и экспедицией на предприятии ООО «Региональный транспортный союз»

Проведем анализ транспортно-экспедиторской деятельности компании ООО «РТС». На сегодняшний день, компания осуществляет автомобильные грузовые перевозки по Санкт-Петербургу, Москве, Клину, Торжок, Нижний Новгород, рис.2.10. Для доставки грузов применяется транспорт грузоподъемностью от 1т до 22т.

Основными партнерами компании ООО «РТС» являются: типография Авант, группа компаний Мозель, Эра, производственная группа Ладога. Поиск потенциальных потребителей осуществляется с помощью рассылки коммерческих предложений для предприятий и организаций, а также размещаются объявления в



Рис.2.10. География перевозок, осуществляемая компанией ООО «Региональный транспортный Союз» и грузоподъемность автомобилей.

СМИ (газета Из рук в руки), а также в сети Интернет на различных тематических сайтах (на платных и бесплатных досках объявлений).

Компания ООО «РТС» придерживается средней ценовой политики, цены на основные направления представлены в табл.2.3. Основной работой является перевозка грузов, специфика которой заключается в том, что ее осуществление совпадает с производственными целями, в результате чего не может быть задержек при доставке материалов и комплектующих.

Таблица 2.3

Цены на основные направления перевозок грузов, предоставляемые компанией ООО «РТС» по состоянию на 2015 г.

Направление	Грузоподъёмность а/м	Стоимость работы а/м (минимальный заказ)
По г.Санкт-Петербург	1,5т (7-10м.куб)	450 руб./час min 3+1ч подачи (область 2ч подачи)
По г.Санкт-Петербург	3т (16-22м.куб)	550 руб./час min 4+1ч подачи (область 2ч подачи)
По г.Санкт-Петербург	5т (23-28м.куб)	650 руб./час min 4+1ч подачи (область 2ч подачи)
По г.Санкт-Петербург	10т (29-36м.куб)	750 руб./час min 5+1ч подачи (область 2ч подачи)
По г.Санкт-Петербург	20т (68-90м.куб)	850-900 руб./час (стоимость зависит от пробега) min 6+1
СПб-Москва	10т / 15 т / 20т	26000 руб. / 29000 руб. / 30000 руб.

Стоимость перевозки груза автомобильным транспортом добавляется к стоимости оказания услуг путем включения затрат на себестоимость. На перемещение затрачивается живой труд работников, занятых на автомобильном транспорте, и общественный труд, воплощенный в подвижном составе и предметах труда. Обобщенно весь процесс транспортно-экспедиторской деятельности компании ООО «Региональный транспортный союз» можно представить в виде схемы, рис.2.11.

Таким образом, основным видом деятельности компании является перевозка грузов автомобильным транспортом. Для перевозки используются как собственный транспорт, так и транспорт на условиях договора-лизинга. Компания имеет в собственности складское помещение и офис. На грузовые перевозки



Рис.2.11.Краткая характеристика транспортно-экспедиторской деятельности компании ООО «Региональный транспортный союз».

применяется средняя ценовая политика. Следует отметить, что на предприятии ООО «РТС» не применяются программы лояльности. Не разработана система скидок для постоянных клиентов, а также не применяется никакой программный продукт, который бы позволял учитывать клиентов, в том числе и постоянных и разрабатывать систему скидок на грузовые перевозки.

Также не менее важным является и тот факт, что в компании отсутствует собственный отдел маркетинга, не изучается рынок автомобильных и других видов перевозок, а также компания слабо ориентируется на развитие по другим географическим регионам, так как перевозки осуществляются только по пяти регионам, в частности: Санкт-Петербург, Москва, Клин, Торжок, Нижний Новгород. Следует также отметить, что основным оборудованием предприятия являются грузовой транспорт, который также имеет возраст и как показал проведенный выше анализ, третья часть транспорта являются устаревшими, а это вызывает рост затрат на эксплуатацию. Однако, несмотря на то, что предприятие в 2014 г. имеет положительную прибыль, но двумя годами ранее компания работала в убыток, также замечена динамика снижения эффективности использования основных средств, показатель фондоотдачи снизился, произошло и снижение производительности, так как снизились объемы продаж на одного работника. Таким образом, увеличение стоимости основного капитала и численности работников не лучшим образом влияет на финансово-хозяйственные деятельности организации ООО «РТС». Следовательно, для наибольшего ускорения и повышения финансовой стабильности компании необходима разработка новых стратегических решений, позволяющих повысить доходность и рентабельность организации. Но прежде, чем рассмотреть мероприятия, позволяющие совершенствовать деятельность компании ООО «РТС», является необходимым более подробно исследовать логистические методы в транспортно-экспедиторской деятельности, а также их влияние на финансово-хозяйственные результаты.

2.3. Используемые логистические методы в транспортно-экспедиторской деятельности предприятия и их влияние на финансово-хозяйственные результаты

К основным методам, применяемым для решения научных и практических задач в области логистики, следует отнести: методы системного анализа (метод сценариев, метод дельфи, метод дерева целей, матричный метод); методы теории исследования операций; кибернетический подход; прогностику (прил. 5). Несмотря на существующую классификацию методов логистики, на анализируемом предприятии отсутствует собственный отдел финансового планирования и планы осуществляет бухгалтер, при этом применяется только метод системного анализа - в частности - метод дерева целей. Суть данного метода состоит из одной основной цели и подцелей, которые способствуют достижению главной цели организации. Основная цель любого коммерческого предприятия, в том числе и компании ООО «РТС» является ежегодное увеличение прибыли на 30%, рис. 2.12.

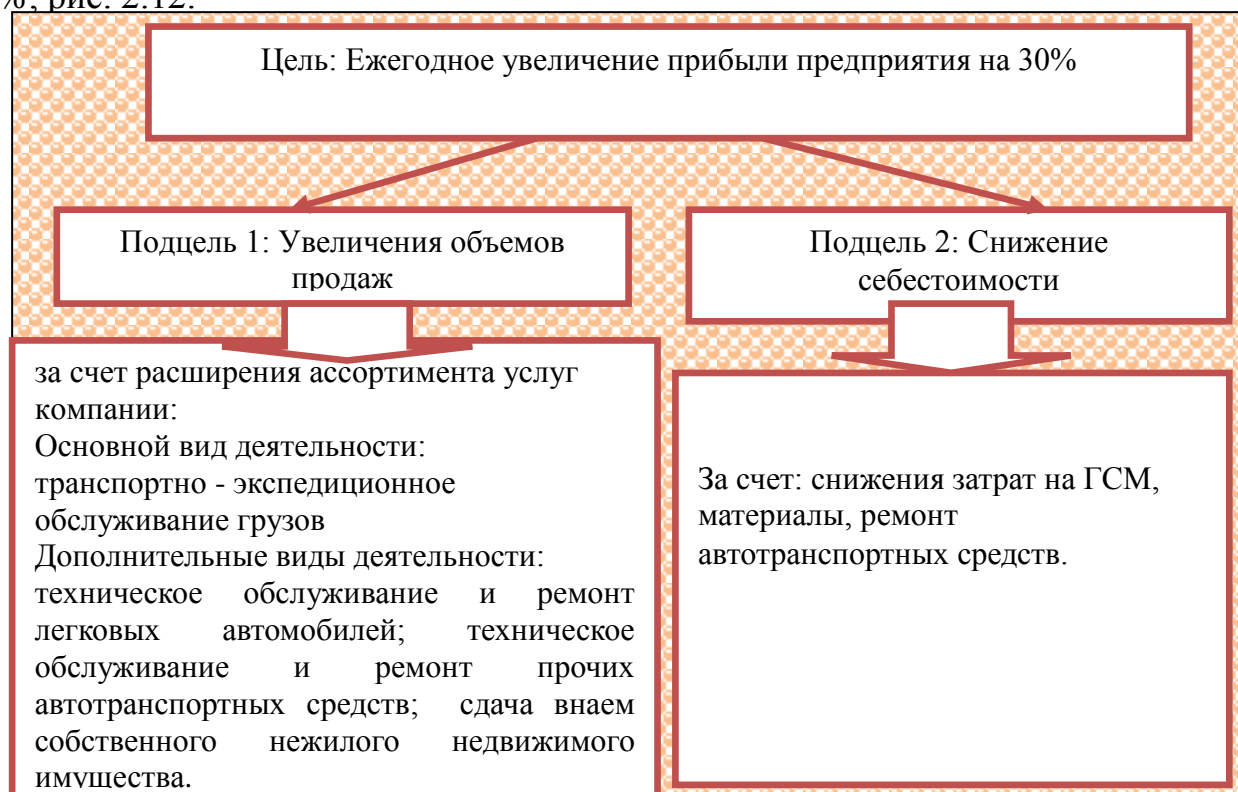


Рис.2.12. Дерево целей предприятия ООО «РТС»

При этом подцелями является: 1) увеличение объемов продаж; 2) снижение себестоимости. Увеличение объемов продаж планируется осуществлять за счет расширения ассортимента услуг компании, в частности, кроме основной деятельности (ОКВЭД 63.40), к которой относится: транспортно - экспедиционное обслуживание грузов; прием групповых и индивидуальных партий груза (включая подбор грузов и группировку партий груза); подготовку транспортной документации; операции по транспортной обработке грузов, т.е. временное упаковывание с целью предохранения во время перевозки, распаковывание, взвешивание грузов и т.п.

Дополнительные виды деятельности предприятия ООО «РТС» включают в себя: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей; техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств; сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества. Снижение себестоимости планируется осуществлять за счет снижения затрат на ГСМ, материалы, ремонт автотранспортных средств.

Важно также отметить, что достижение основной цели и подцелей предприятия ООО «РТС» осуществляется за счет применения: экономических, организационно-распорядительных и социально- психологических методов, рис.2.13.

Эффективность экономических методов будет зависеть от эффективного планирования и анализа, это может быть достигнуто за счет внедрения программных продуктов, способствующих планированию, прогнозированию и расчету финансово-экономических показателей. Однако на анализируемом предприятии такие программные продукты не применяются.

Следует также отметить, что рост объемов перевозок напрямую зависит от маркетинговых стратегий организации, к которым относится: товарная стратегия, стратегия стимулирования и сбыта, стратегия продвижения, стратегия качества. Под товарной стратегией понимается ассортимент товаров и услуг компании, который в настоящий момент не является достаточно широким, так как

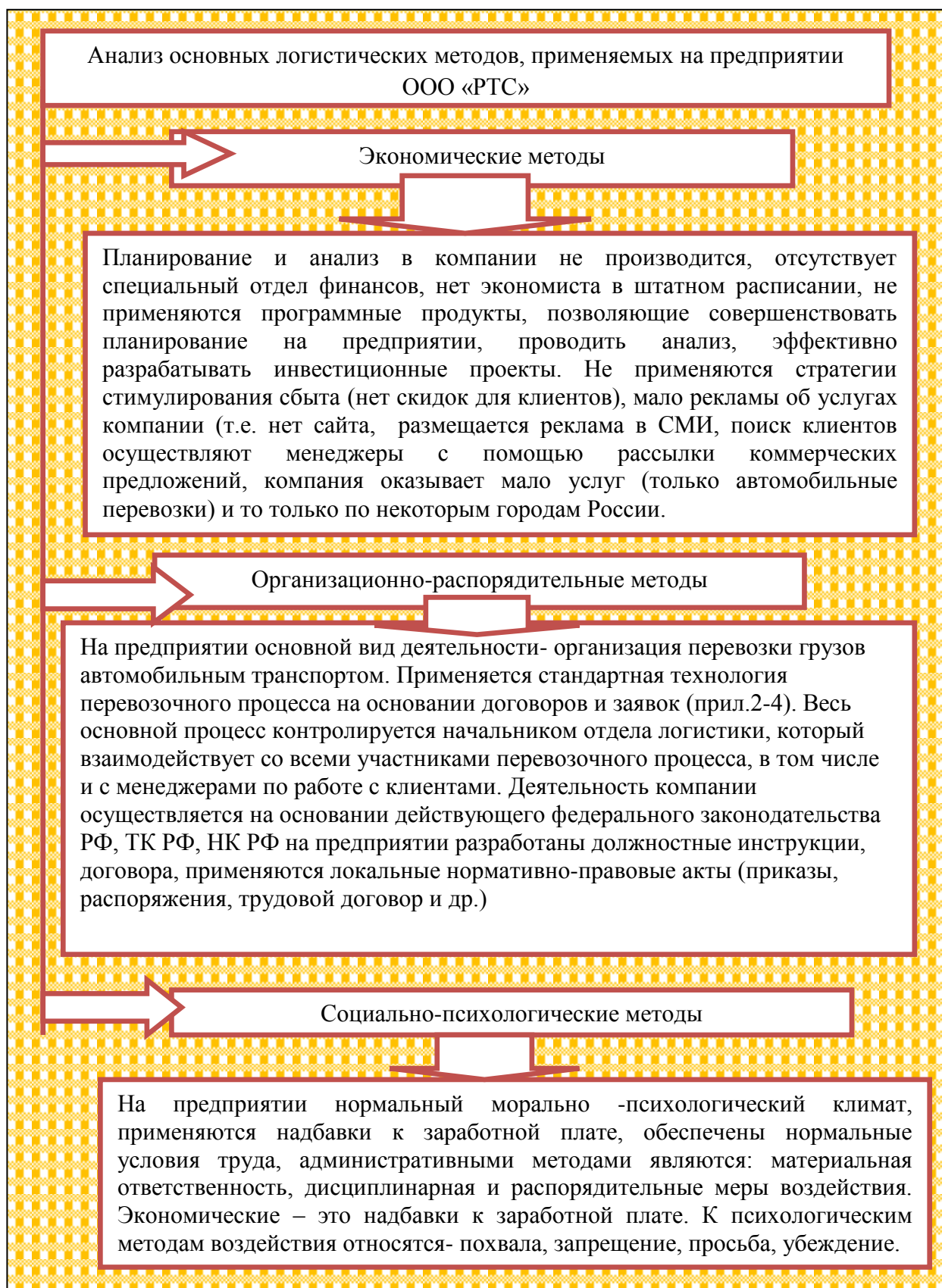


Рис.2.13. Анализ основных логистических методов, применяемых на предприятии ООО «РТС».

предприятие осуществляет только автомобильные перевозки, перевозки другими видами транспорта компания не осуществляет. Хотя и имеются также доходы от неосновной деятельности. Стратегия стимулирования и продвижения заключается в продвижении услуг компании, однако активной рекламной деятельности в организации не наблюдается, так как отсутствует собственный сайт, реклама размещается только в газетах и на тематических сайтах в сети Интернет, досках объявлений в сети Интернет, а также поиск клиентов осуществляется менеджерами с помощью рассылки коммерческих предложений предприятиям и организациям.

Кроме этого не разрабатываются программы лояльности(скидки), не применяются программы позволяющие вести учет клиентов и предоставлять систему скидок. Стратегия качества- направлена на повышение качества услуг организации, которое может быть обеспечено за счет: повышение квалификации кадров или приема на работу специалистов высокой категории, а также за счет организационно-распорядительных и социально-психологических методов, применяемых на предприятии.

Организационно-распорядительными методами на предприятии ООО «РТС» является организация самого процесса перевозки и нормативно-правовые акты, на основании, которых осуществляется деятельность предприятия. Рассмотрим подробнее технологию выполнения перевозочного процесса. На предприятии ООО «РТС» применяется стандартная технология выполнения перевозочного процесса, соответствующая технологиям, применяемым на других аналогичных предприятиях. Но каждое предприятие, имеет свой секрет или какое то отличие, которое обеспечивает более эффективное использование транспортных средств и которое является преимуществом перед конкурентами.

Стандартная технология предполагает выполнение следующих действий, перед тем как приступить к непосредственному выполнению перевозки:

заключение договора на перевозку с указанием условий выполнения перевозки, обязанностей и ответственности каждой из сторон (прил.2, прил.3);

при заключении договора с клиентом, компания ООО «РТС» составляет заявку-договор, образец заявки представлен в прил.4;

определяется оптимальный маршрут перевозки (оптимальный в плане кратчайшего расстояния, допустимых норм нагрузки на дорожное полотно и допустимых скоростей движения);

выбирается оптимальный подвижной состав в плане грузоподъемности, технической исправности, соответствия виду перевозимого груза ;

рассчитывается примерная смета расходов, которая оглашается заказчику;

запрашиваются необходимые документы на груз у грузоотправителя.

Собрав всю необходимую информацию о грузе, транспортном средстве и маршруте определяется водитель, который будет осуществлять перевозку, он проходит инструктаж по плану выполнения перевозки (сроки выполнения, маршрут, пересекаемые посты и др.).

В целом весь процесс перевозки грузов на предприятии ООО «РТС» осуществляется под руководством начальника отдела логистики, который дает распоряжения всем участникам перевозочного процесса, отслеживает движение грузов. Он взаимодействует с менеджерами по работе с клиентами, которые работают непосредственно с потребителями, заключают договора, вся информация передается начальнику отдела логистики. В свою очередь, перед заключением договоров с клиентами, логист разрабатывает наиболее оптимальные маршруты, осуществляет выбор оптимальных транспортных средств. Вся информация поступает к менеджерам для заключения или корректировки договоров с клиентами. Таким образом, в обязанности начальника отдела логистики входит: создание технологий взаимодействия отделов продаж, бухгалтерии и складов; создание внутренних складских технологий; создание технологий взаимодействия склада и отдела продаж; создание технологий взаимодействия складов и клиентов; создание регламентов клиентского обслуживания; контроль выполнения созданных технологий; набор статистики по созданным цепочкам взаимодействия; корректировка и оптимизация технологий;

расчет оптимального обеспечения складов складским оборудованием: стеллажным, транспортировочным, подъемным; расчет оптимальных объемов обеспечения складов расходными материалами; расчет оптимального штатного расписания складского комплекса; разработка регламента маршрутизации локальных и региональных поставок; разработка оптимальных цепочек поставок для всех типов и групп клиентов; выбор оптимальных типов используемых транспортных средств и логистических каналов доставки заказов клиентам и др.

Такова в принципе стандартная технология перевозочного процесса.

Организация деятельности предприятия ООО «РТС», в том числе и организация перевозки грузов, осуществляется на основании действующих федеральных законов РФ и других нормативно-правовых актов, основные из них: Конституция РФ, Федеральный закон от 29 октября 1998 г. N 164-ФЗ "О финансовой аренде (лизинге)"; Федеральный закон от 30 июня 2003 г. N 87-ФЗ "О транспортно-экспедиционной деятельности", ГК РФ, ТК РФ, НК РФ и др.

Основными задачами трудового законодательства применяемого на предприятии ООО «РТС» являются: создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов,

содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Основными локальными актами предприятия ООО «РТС» на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, служебное задание для направления в командировку, авансовый отчет, приказ о приеме работника на работу, приказ о прекращении трудового договора с работником, записка расчет при расторжении трудового договора, командировочное удостоверение, приказ о поощрении работника, личная карточка работника, табель учета рабочего времени, график отпусков, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, платежная ведомость, штатное расписание, должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания, приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о предоставлении отпусков; график отпусков; положение об оплате труда и др. Таким образом, основным документом при поступлении работника на работу в ООО «РТС», между работодателем и работником является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. В целом можно сказать, деятельность предприятия ООО «РТС» организована на основании действующих нормативно-правовых актов, применяются локальные нормативно-правовые акты, разработаны инструкции для работников компании.

Социально-психологическими методами, применяемые на предприятии ООО «РТС» являются: морально-психологический климат в коллективе, заработная плата и различные надбавки (премии по результатам работы). Прием на работу осуществляется по достаточно высоким требованиям к кандидатам, основными требованиями является: уровень соответствующего образования,

стаж работы. Таким образом, на предприятии ООО «РТС» созданы все условия, для стабильного роста организации. Однако, существенными недостатками, которые тормозят развитие предприятия являются: наличие устаревшего автомобильного парка оборудования, компания имеет узкую региональную направленность, слабая система стимулирования сбыта. Это основные факторы, которые не позволяют достичь наибольшего роста показателей доходности организации. Кроме показателей прибыли, существует целая система показателей, позволяющая оценить финансово-хозяйственную деятельность предприятия, однако в рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть все показатели, рассмотрим основные: показатели финансовой устойчивости и рентабельности организации ООО «РТС», на основании данных бухгалтерской отчетности (прил.1).

Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия, характеризуют структуру используемого капитала предприятия с позиций степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «РТС» по финансовым показателям, представленным в табл.2.4(прил.6), данные оформим в виде табл.2.3(прил.6). Данные табл.2.4(прил.6)показывают, что коэффициент финансовой устойчивости находится в норме и колеблется в пределах от 0,78 до 0,81, рис.2.14.

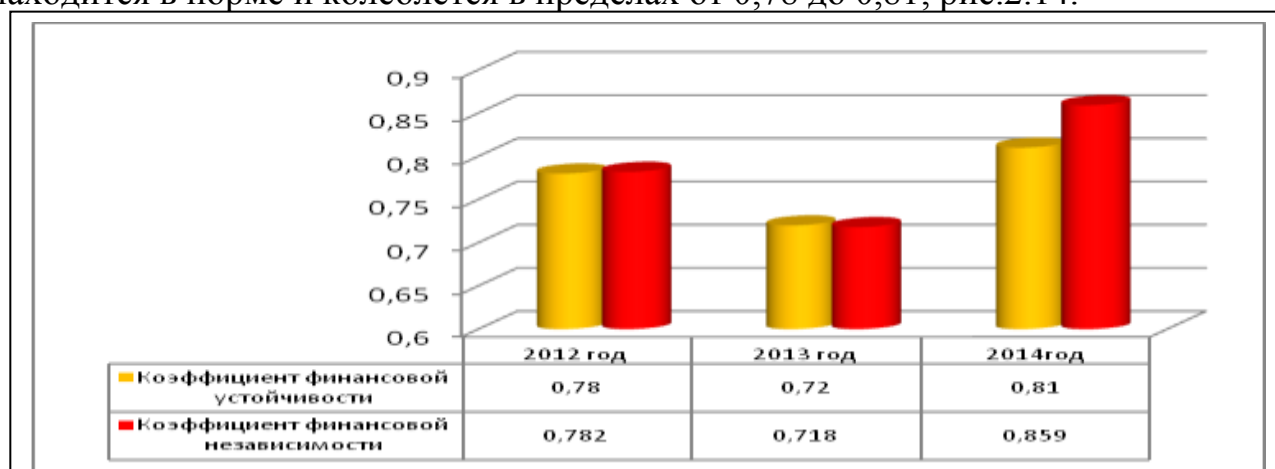


Рис.2.14. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости и независимости с 2012-2014 г.г.

При этом наблюдается увеличение данного коэффициента на 0,03. Коэффициент финансовой автономности выше нормативного значения, так норматив составляет не более, чем 0,6. На нашем предприятии он составляет 0,859, а это на 0,007 больше по отношению к показателю 2012 г., рис.2.14.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент финансирования выше нормативного значения, что также следует оценить положительно. Коэффициент финансового риска минимальный, и составляет 0,24, а это на 0,03 ниже по сравнению с 2012г. рис.2.15, т.е. произошло улучшение показателей финансовой устойчивости предприятия и снизился коэффициент финансового риска.

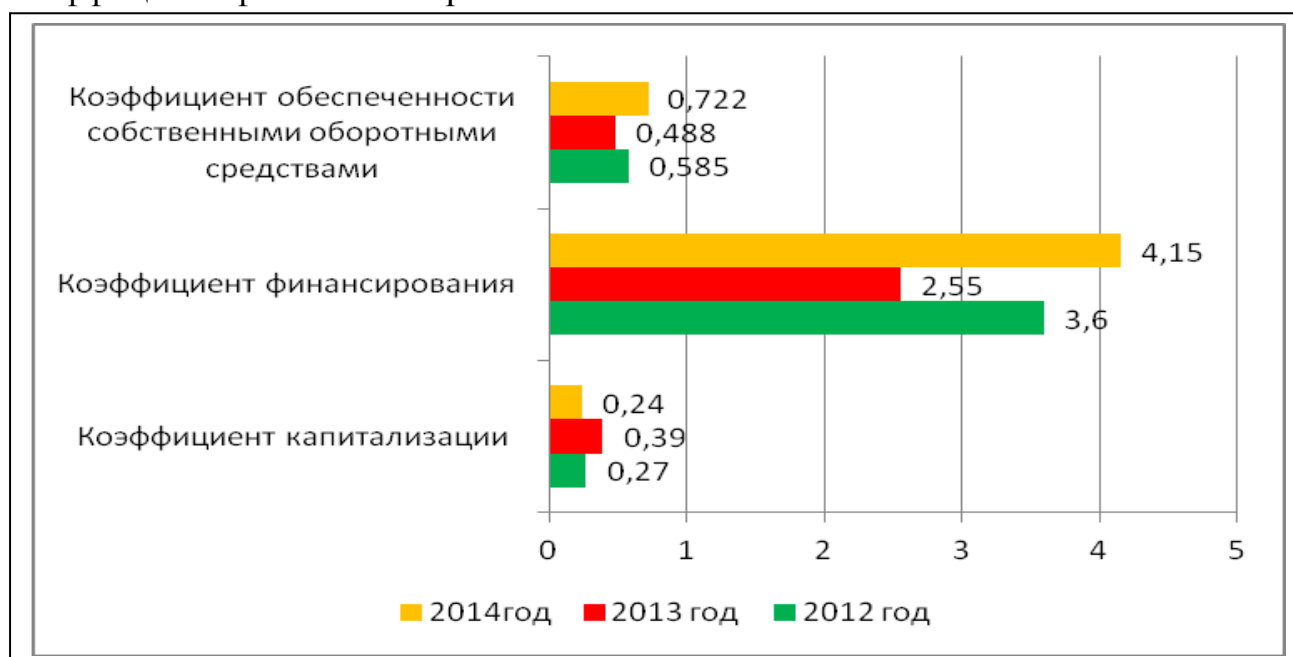


Рис.2.15. Динамика коэффициентов финансирования, капитализации и обеспеченности собственными оборотными средствами с 2012-2014 г.г.

Показателями, характеризующими прибыльность предприятия- являются показатели рентабельности. Проведем анализ рентабельности предприятия ООО «РТС» по формулам, представленным в прил.6, данные расчетов оформим в виде табл.2.5(прил.6). По данным табл. 2.5 наблюдается, что показатели рентабельности к 2014г. увеличились. Так, в 2012-2013г.г. показатели рентабельности имели отрицательное значение, так как чистая прибыль предприятия была отрицательной. Существенный рост произошел по показателям

рентабельности переменного капитала и рентабельности собственного капитала, эти показатели увеличились более чем на 21% и составили 10,67% и 10,73% соответственно, рис.2.16.

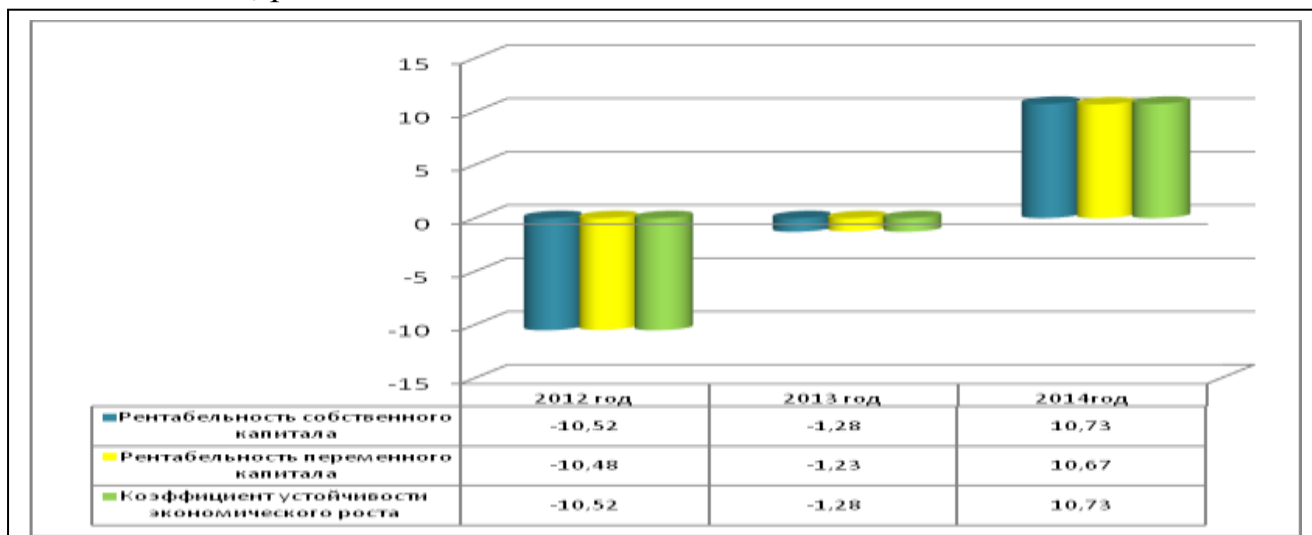


Рис. 2.16. Динамика показателей рентабельности капитала предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Коэффициент устойчивости экономического роста увеличился на 21,25% и составил 10,73%. Экономическая рентабельность увеличилась на 16,89% и составила 8,65%. Рентабельность всего капитала увеличилась на 0,08%, тогда как в начале анализируемого периода она имела отрицательное значение, что следует оценить положительно. Чистая, бухгалтерская рентабельность и рентабельность продаж выросли более чем на 4%, рис.2.17.

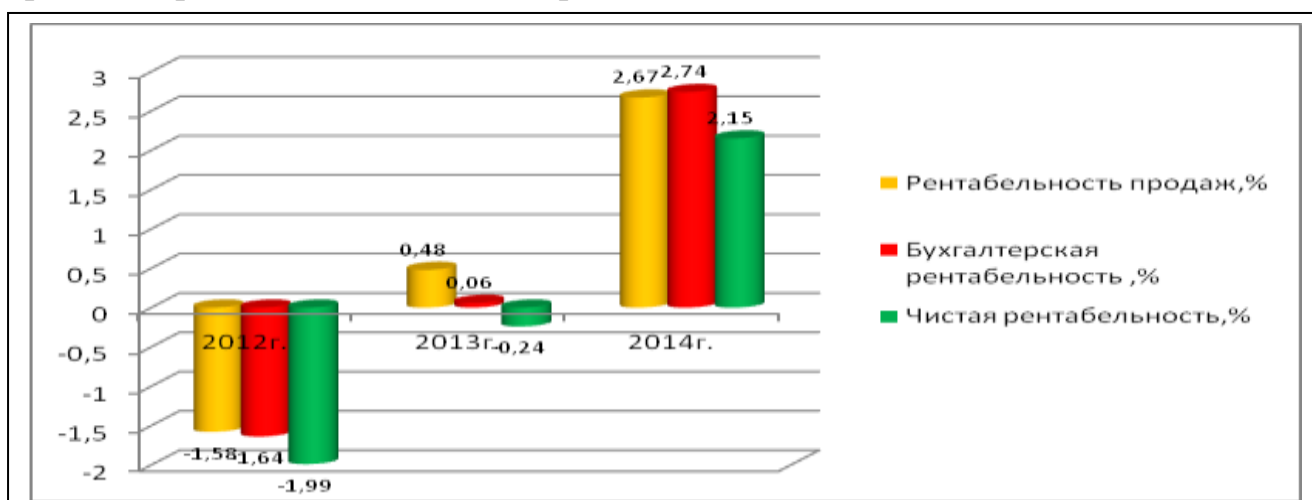


Рис. 2.17. Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «РТС» с 2012-2014 г.г.

Таким образом, проведенный выше анализ в организации ООО «РТС» показывает, что в целом на предприятии экономические показатели не высоки, в 2012-2013г.г. наблюдаются отрицательные показатели прибыли и рентабельности, однако к концу анализируемого периода ситуация улучшилась. По показателям рентабельности наблюдается рост, существенный рост произошел по рентабельности собственного и переменного капитала, более чем на 20% вырос коэффициент экономического роста.

Предприятие ООО «РТС» не является финансово-зависимым, структура капитала сформирована в основном за счет собственных источников финансирования, коэффициент финансового риска минимальный, показатели финансовой устойчивости предприятия находятся в пределах нормативных значений.

Таким образом, несмотря на то, что к 2014г. компания имеет положительную прибыль, следовательно, возросли и показатели рентабельности, однако, для роста доходности и платежеспособности предприятия ООО «РТС» является необходимым внедрение наиболее эффективных управленческих решений, которые позволят увеличить объемы продаж, снизить себестоимость, тем самым повысить показатели прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости.

Вывод по 2 главе:

Объектом исследования является транспортная компания ООО «Региональный транспортный Союз», которая занимается осуществлением автомобильных перевозок грузов по регионам: Санкт-Петербург, Москва, Клин, Торжок, Нижний Новгород. Перевозки грузов осуществляются по стандартной технологии, управляет цепями поставок начальник отдела логистики, который взаимодействует с остальными участниками логистического процесса. Перевозки осуществляются на основании договоров-поставок. Основными потребителями компании являются как юридические, так и физические лица. Продвижение услуг компании осуществляется через Интернет, реклама в СМИ, а также с помощью

рассылки коммерческих предложений предприятиям и организациям. Компания ООО «РТС» имеет в наличии собственный грузовой и легковой транспорт, складское и офисное помещение. Однако, часть грузового транспорта предприятие имеет на основании договоров лизинга, лизингодателем является ОАО «Сбербанк России». Проведенный анализ показал, что в ООО «РТС» применяются организационно-распорядительные и социально- психологические методы управления. В частности, деятельность компании осуществляется на основании действующего федерального законодательства РФ, ТК РФ, НК РФ на предприятии разработаны должностные инструкции, договора, применяются локальные нормативно-правовые акты (приказы, распоряжения, трудовой договор и др.). В ООО «РТС» нормальный морально -психологический климат, применяются надбавки к заработной плате, обеспечены нормальные условия труда, предусмотрена материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Не менее важными в управлении транспортным предприятием являются экономические методы, которые в настоящий момент оставляют желать лучшего, так как в компании отсутствует отдел финансов, не осуществляется планирование, не применяются программные продукты, направленные на оценку и разработку инвестиционных программ и т.д. Все это отрицательно сказывается на финансовых показателях организации, которые в 2012-2013 г.г. имели отрицательные значения. Однако к 2014 г. компания улучшила свою деятельность, и показатели прибыли имеют положительное значение, возросли показатели рентабельности, финансовой устойчивости, снизился коэффициент финансового риска.

Несмотря на это, предприятие ООО «РТС» нельзя назвать конкурентоспособным на занимаемой нише, компания мало известна рынку и занимает небольшую долю. На снижение конкурентоспособности организации оказывает влияние несколько факторов: 1) компания не ориентируется на развитие в других регионах; 2)слабо проработан процесс обновления грузового транспорта, множество транспортного оборудования являются устаревшими; 3)в

организации не применяется система стимулирования сбыта, отсутствуют программные продукты, позволяющие совершенствовать деятельность по работе с клиентами и разрабатывать программы лояльности. Таким образом, для совершенствования управления транспортными перевозками в ООО «РТС» является необходимым разработка сильных управленческих решений, позволяющих повысить объем продаж, прибыли и рентабельности компании, тем самым заняв наибольшую долю на рынке транспортных услуг. Для того, чтобы более подробно рассмотреть мероприятия и оценить их эффективность, необходимо перейти к следующей части исследования.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

3.1. Проект мероприятий по совершенствованию управления транспортными перевозками

Повысить эффективность управления транспортными перевозками в организации, можно за счет эффективной стратегии управления всем процессом перевозок. Однако, для разработки проекта мероприятий, направленных на совершенствование является необходимым выявить слабые места в деятельности транспортной компании. Проведенное выше исследование позволило выделить основные недостатки на предприятии ООО «РТС» при организации транспортных перевозок: 1)слабая региональная направленность предприятия; 2) слабо проработан процесс обновления грузового транспорта, множество транспортного оборудования являются устаревшими;3) слабая система стимулирования сбыта услуг транспортного предприятия. Следует отметить, что плохое качество оказания транспортных услуг наблюдается не только на анализируемом предприятии, но и в целом РФ занимает отстающие позиции в общем рейтинге логистической привлекательности. Ежегодно всемирный банк публикует рейтинги логистической привлекательности по странам. Так, в 2014 г. Всемирный банк опубликовал новую версию Logistics Performance Index – 2014, по итогам исследования каждая страна получает логистический индекс, исходя из которого составляется рейтинг стран. Logistics Performance Index складывается из оценки работы таможи, скорости и стоимости доставки, задержек при транспортировке и т. п., то есть, в целом, «дружественности» логистической системы страны в отношении пользователя. Россия в новом рейтинге поднялась на несколько строчек – с 95-го места в 2012 г. на 90-е в 2014 г. Общая оценка также повысилась – с 2,58 балла до 2,69, высший балл здесь – 5. Хуже всего в России традиционно оценивают работу таможи – на 2,20 балла из пяти. По этому

показателю Россия занимает 133-е место из 160-ти (в предыдущем рейтинге Россия была на 138-й строчке), рис.3.1.

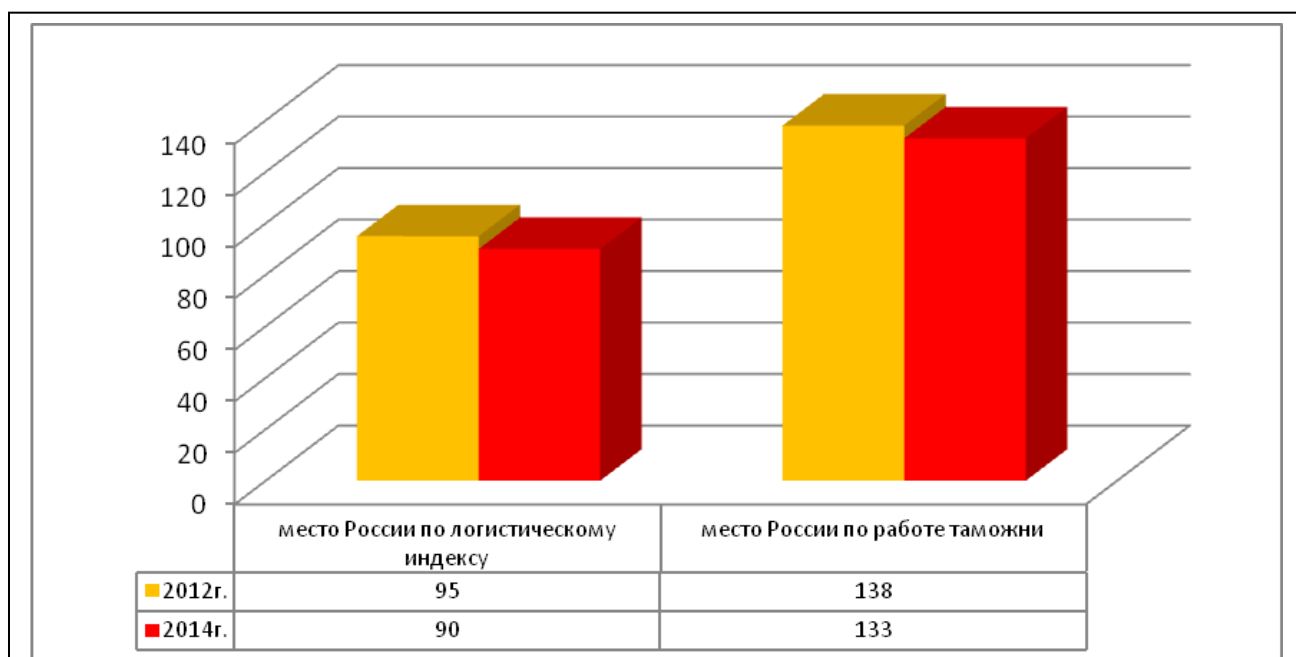


Рис. 3.1. Место России в логистическом рейтинге Всемирного банка по логистическому индексу и работе таможи с 2012-2014г.г¹.

В рейтинге Всемирного банка также представлены показатели качества перевозок и инфраструктуры. И по данным за 2014 г. по показателю инфраструктуры Россия заняла 77 место против 97 места в 2012 г. По возможностям отслеживать движение груза РФ, как и двумя годами ранее, находится на 79-м месте, по качеству логистических услуг и компетенции в этой сфере поднялись с 92-й строчки на 80-ю, по своевременности доставки – с 94-й на 84-ю, по качеству международных перевозок – со 106-й на 102-ю, рис.3.2. На первом месте по качеству таможенного администрирования в рейтинге стоит Норвегия, она же занимает первую строчку по качеству логистических услуг. По качеству инфраструктуры и возможностям отслеживать движение груза лидером является Германия, по качеству международных перевозок и своевременности доставки – Люксембург. По сумме составляющих первую пятерку рейтинга составляют Германия, Нидерланды, Бельгия, Великобритания и Сингапур.

¹ Россия в логистическом рейтинге Всемирного банка [Электронная версия][<http://transukr.dp.ua>]

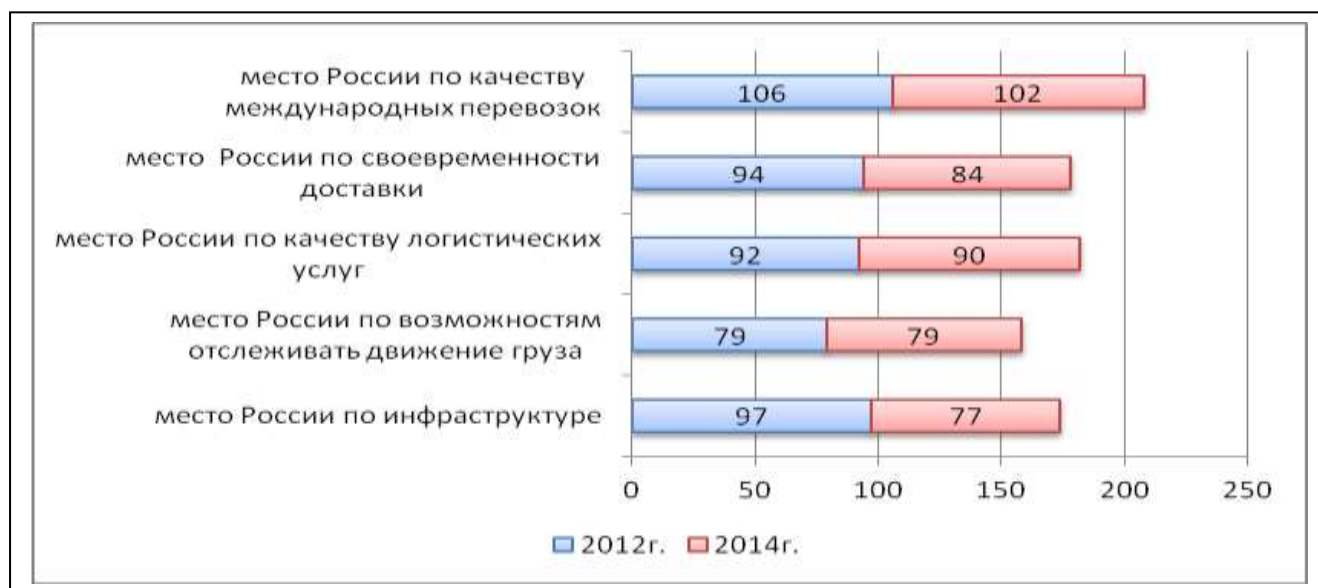


Рис.3.2. Место России в логистическом рейтинге Всемирного банка по качеству перевозок и инфраструктуре с 2012-2014 г.г.²

Таким образом, по данным Всемирного банка Россия улучшила свои показатели в мировом логистическом рейтинге 2014г. по отношению к показателям 2012 г., однако лидирующие позиции по прежнему занимают другие страны, в частности: Германия, Нидерланды, Бельгия, Великобритания и Сингапур. Следовательно, для развития транспортно-логистической деятельности России является необходимым разработка эффективной транспортной стратегии и ее реализации на государственном уровне, а также на уровне каждого отдельного предприятия, работающего на рынке транспортных услуг России.

Достаточно сложно совершенствовать деятельность транспортного предприятия, если на государственном уровне не в полном объеме созданы условия для развития данной отрасли. Однако, тем не менее, любому предприятию, в том числе и ООО «РТС» является необходимым не только выживать, но и развиваться на рынке предоставления транспортных услуг. А для этого, является необходимым проведение анализа рынка транспортных услуг как в целом по России, так и по отдельно взятому региону, а также изучение деятельности лидеров рынка по оказанию услуг перевозки грузов. Для наиболее

² Россия в логистическом рейтинге Всемирного банка [Электронная версия][<http://transukr.dp.ua>]

эффективной разработки стратегических направлений организации ООО «РТС» необходимо ориентироваться на деятельность гигантов рынка, изучать товарную, ценовую стратегию и систему продвижения лидирующих организаций.

На сегодняшний день, наиболее известными компаниями на рынке транспортных услуг являются: Деловые линии, ПЭК Грузовозофф, Байкал Сервис, Желдорэкспедиция, КИТ, Глав Доставка, ЦАП, ТЭС, Трансвента и др. (прил.7). Безусловным лидером известности компании являются- Деловые линии, ПЭК, Автотрейдинг, рис.3.3.

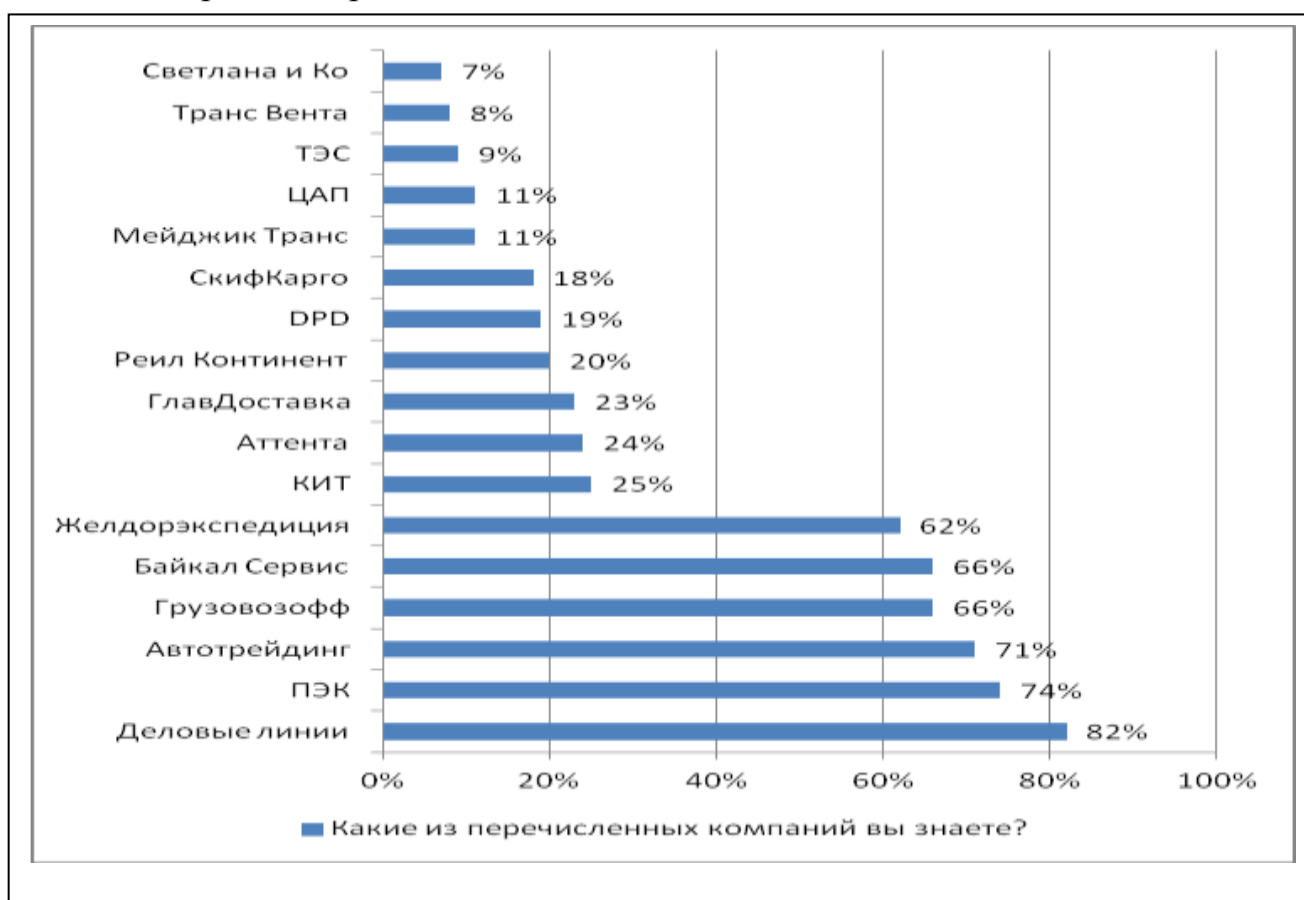
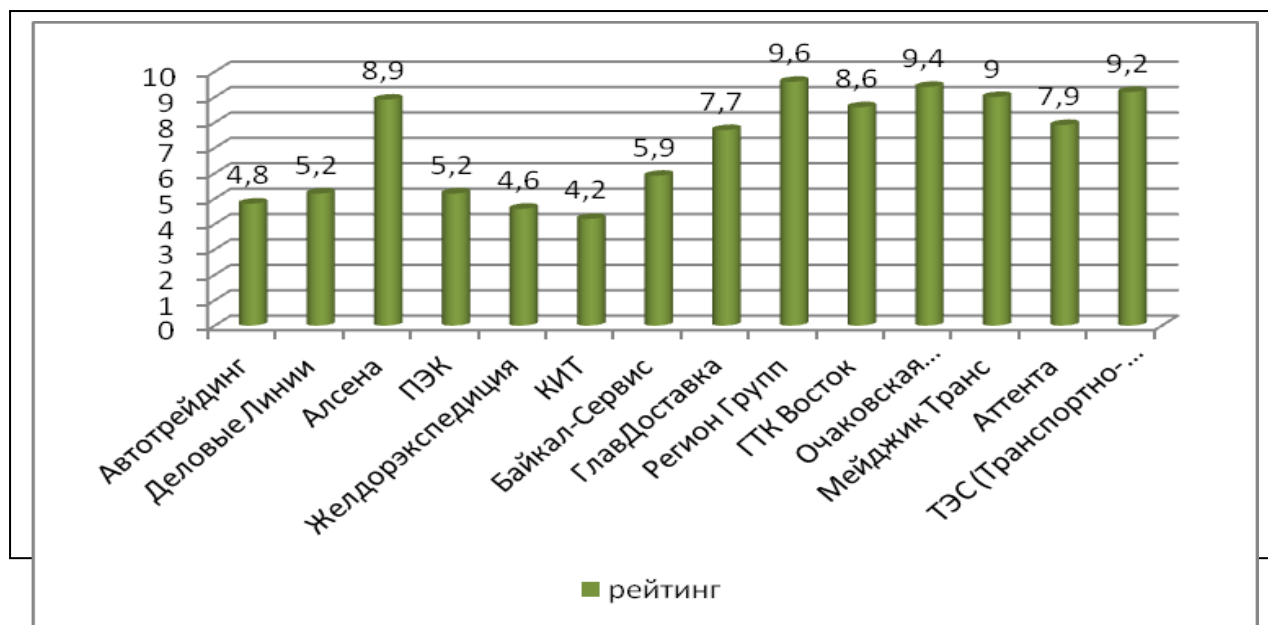


Рис.3.3. Результаты опроса респондентов на вопрос: Какие из перечисленных компаний Вы знаете(в процентах от общего числа опрошенных)³.

Однако, на конкурентоспособность транспортной организации оказывает влияние не только известной компании, но и такие факторы как: тарифы компании, клиентоориентированность, сроки выполнения заявок, развитость

³ Транспортные компании России: «ФАКТОР» узнаваемости [http://www.umniylogist.ru/articles/tk_factor_uzn.html]

филиальной сети. Согласно рейтинга, представленного в сети Интернет(прил.7), лидирующими компаниями по тарифам являются: Алсена, РегионГрупп, ТЭС, Очаковская логистическая компания, Мейджик Транс, рис. 3.4.



По клиентоориентированности лидирующими компаниями являются: Алсена, Регион Групп, Очаковская логистическая компания, Мейджик Транс. Менее конкурентоспособными по данному показателю являются: автотрейдинг, ПЭК, КИТ Байкал Сервис, рис.3.5.

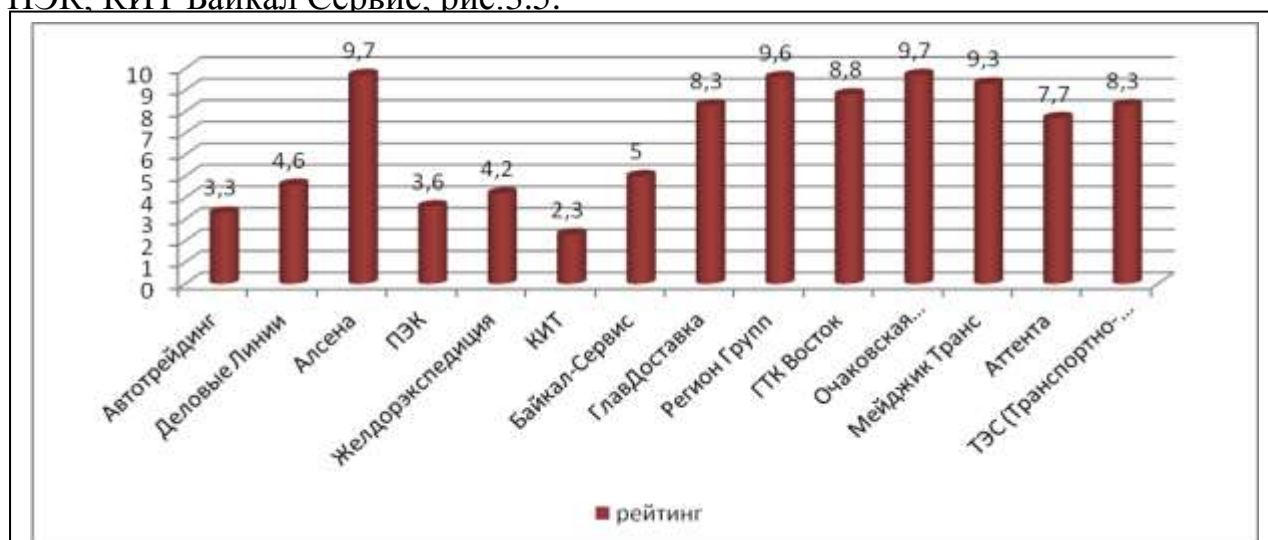


Рис.3.5. Рейтинг транспортных компаний по клиентоориентированности в 2015 г.

По срокам выполнения заявок лидируют компании: ТЭС, Очаковская логистическая компания, Мейджик Транс, Алсена. Невысокий рейтинг по срокам

выполнения заявок наблюдается у таких компаний как: ПЭК, Автотрейдинг, деловые линии, КИТ, Желдорэкспедиция, рис.3.6.

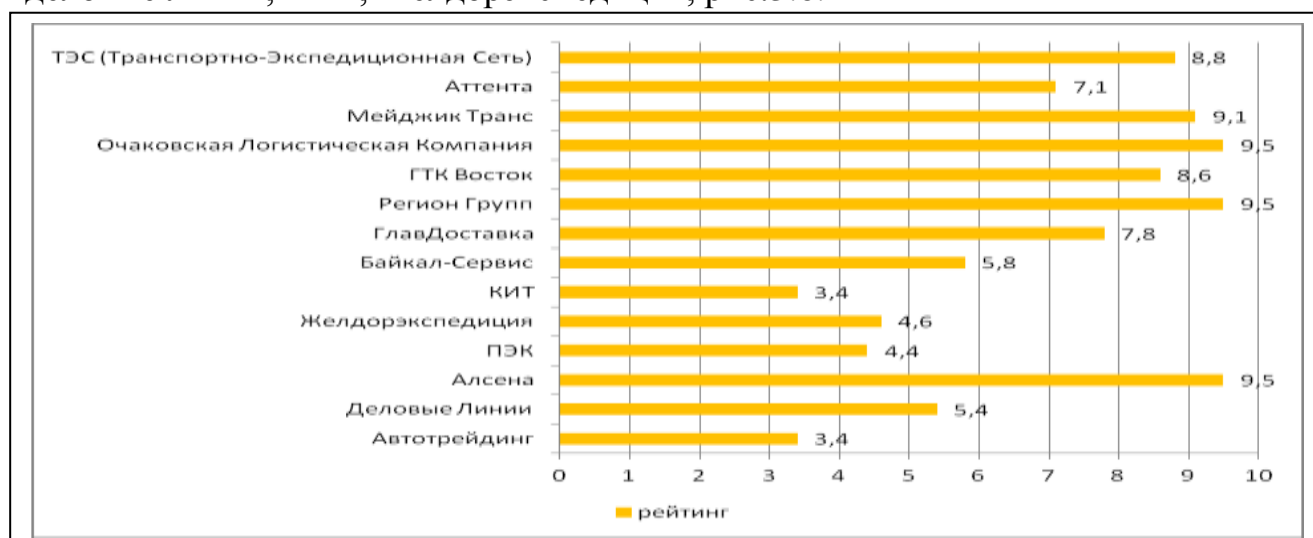


Рис.3.6.Рейтинг компаний по срокам выполнения заявок в 2015 г.

По развитости филиальной сети безусловным лидером является компания Регион групп, ТЭС, Алсена , Мейджик Транс, рис. 3.7.

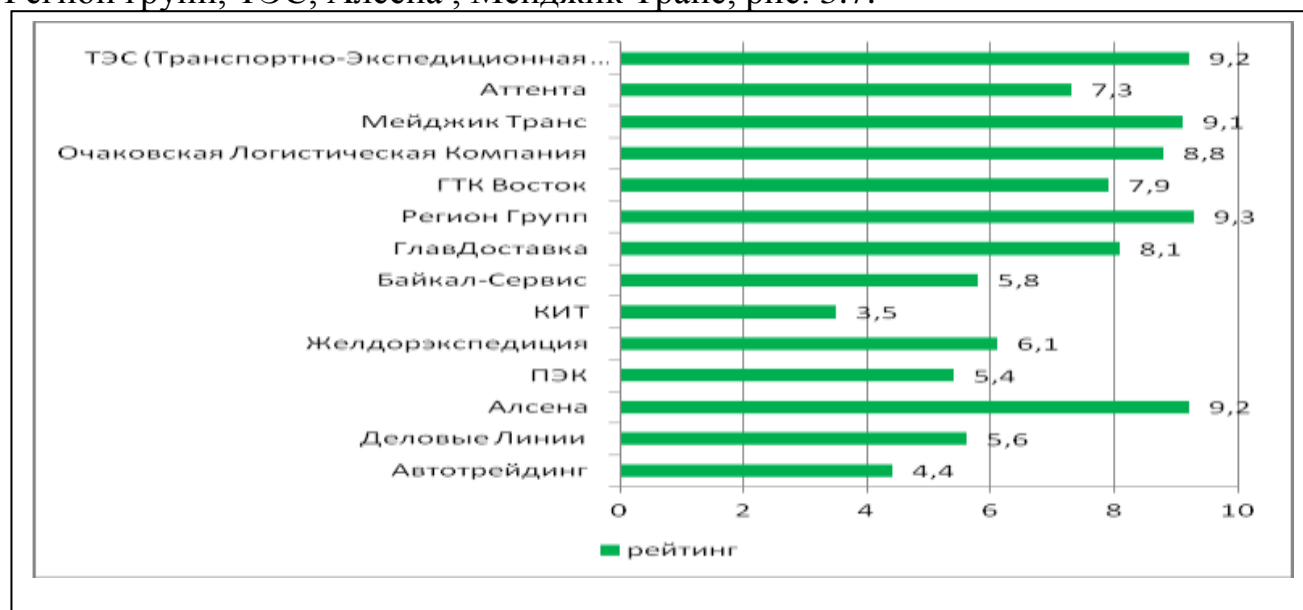


Рис. 3.7.Рейтинг компаний по развитости филиальной сети в 2015 г.

Таким образом, представленный выше рейтинг показал, что компания ООО «РТС» не входит в рейтинг лидирующих компаний, а следовательно является не конкурентоспособной. Важно отметить, что основными факторами повышения эффективности работы транспортной компании является: тарифы на услуги, клиентоориентированность, сроки выполнения заявок, развитость филиальной

сети. Таким образом, в целях совершенствования транспортной деятельности компании ООО «РТС» необходимо учитывать именно эти факторы.

Для того, чтобы компания ООО «РТС» ориентировалась на клиентов, необходимо заниматься изучением покупательского спроса населения, проводить анализ развития рынка транспортных услуг, ускорять процесс выполнения заявок, развивать филиальную сеть.

Все это может быть достигнуто на предприятии ООО «РТС» за счет: 1) внедрения дополнительной штатной единицы- оператора- логиста, который будет заниматься изучением рынка транспортных услуг в регионах и осуществлять продвижение услуг компании на региональных рынках; 2) ускорять процесс выполнения заявок возможно только при наличии достаточного транспортного оборудования, которое не требует капитального ремонта; 3) внедрение программного обеспечения, позволяющего своевременно выполнять заявки, вести учет по клиентам и разрабатывать стимулирующие программы для привлечения и удержания клиентов в организации.

Таким образом, проект мероприятий, направленный на совершенствование транспортной деятельности организации ООО «РТС» должен включать в себя следующие мероприятия:

- 1) Совершенствование организационной структуры предприятия ООО «РТС» и внедрение штатной единицы оператора –логиста ;
- 2) Обновление парка транспортного оборудования за счет наиболее эффективного лизинга и улучшения договорных отношений с лизингодателем;
- 3) Внедрение программного обеспечения по работе с клиентами (CRM-система).

Рассмотрим подробнее эти мероприятия. Для развития предприятия по другим регионам, необходимо внедрить одну штатную единицу- оператора – логиста, который будет заниматься изучением рынка транспортных услуг в других регионах, изучать спрос и предложение на региональных рынках,

формировать стратегию развития предприятия ООО «РТС» в соответствии со спросом и предложением. Для принятия на работу оператора-логиста целесообразно размещение рекламы на вакансию по поиску сотрудника в сети Интернет (на различных сайтах), а также в печатных изданиях Санкт-Петербурга. Основные требования кандидату на занимаемую должность должны быть следующими: наличие высшего образования соответствующей квалификации, наличие стажа работы на занимаемой должности не менее 3-х лет, знание компьютера, программ необходимых в логистической деятельности, умение работать с клиентами, проводить анализ рынка. Таким образом, организационная структура предприятия ООО «РТС» будет выглядеть следующим образом, рис.3.8.

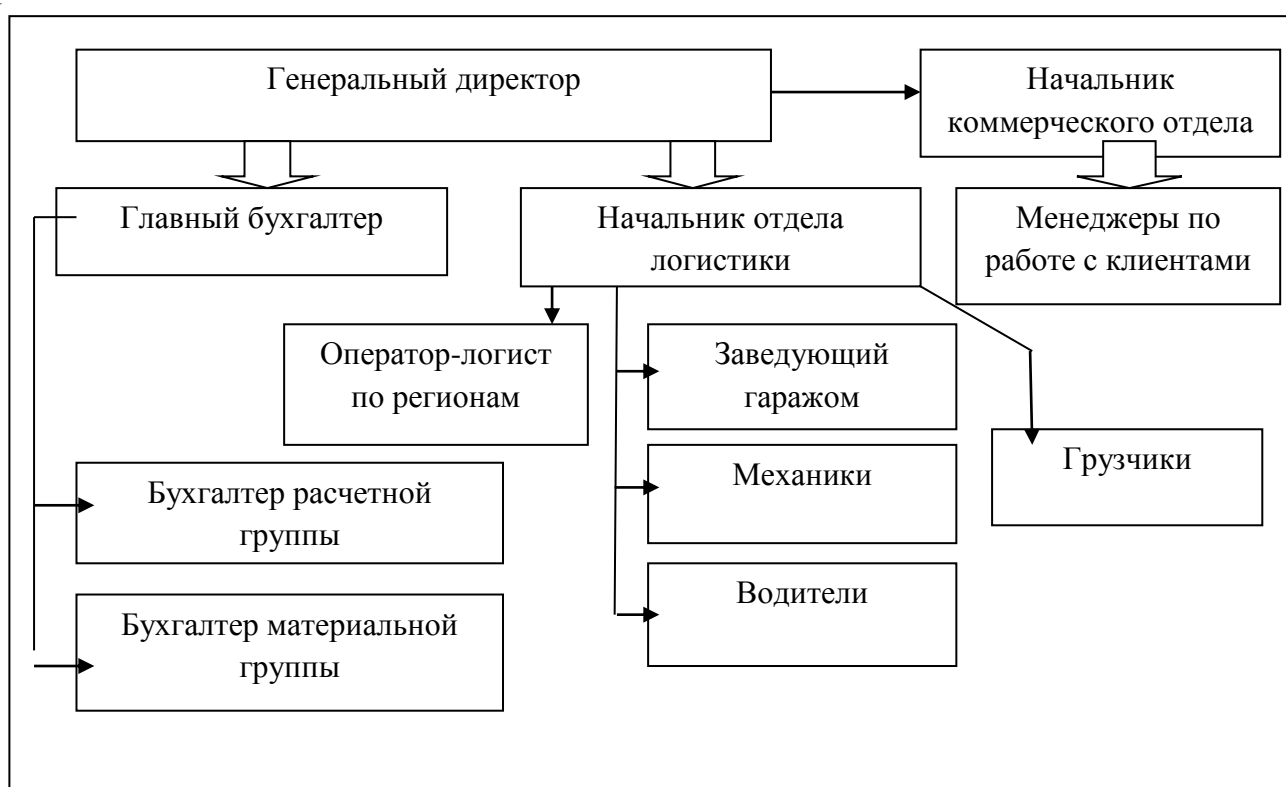


Рис.3.8. Организационная структура предприятия ООО «РТС» после проведения мероприятий

Еще одним мероприятием, направленным на совершенствование транспортной деятельности организации является- обновление парка транспортного оборудования за счет наиболее эффективного лизинга и улучшения договорных отношений с лизингодателем. Так как именно от

эффективности лизинга зависят и показатели прибыльности организации. Проведенный выше анализ по предприятию ООО «РТС» показал, что наибольший удельный вес грузового транспорта имеет большой срок эксплуатации, а, следовательно, нуждается в обновлении, так как поломки машин приводят к ухудшению качества перевозок грузов и увеличивают расходы на эксплуатацию. На сегодняшний день, компания ООО «РТС» часть грузовых машин имеет в собственности, часть грузового транспорта оформлены в лизинг у ОАО «Сбербанк». Следует отметить, что лизинг грузового транспорта является преимуществом для тех компаний, которые не могут приобрести оборудование за счет собственных средств. Однако, при оформлении лизинга, следует учитывать, первоначальный авансовый платеж, сумма финансирования и срок договора лизинга. Таким образом, большим преимуществом обладает так компания-лизингодатель, которая предлагает наиболее эффективные способы заключения лизинговых сделок. Для того, чтобы найти наиболее выгодного лизингодателя по предоставлению грузового транспорта в лизинг или автокредитам, необходимо провести сравнительный анализ рейтинга компаний лизингодателей.

По имеющимся рейтингам по данным на 2014 г., по предоставлению автокредитов, рейтинг возглавляет Газпромбанк, сумма первоначального взноса составляет от 15% при процентной ставке по кредиту 13,5-17%, таблица 3.1.

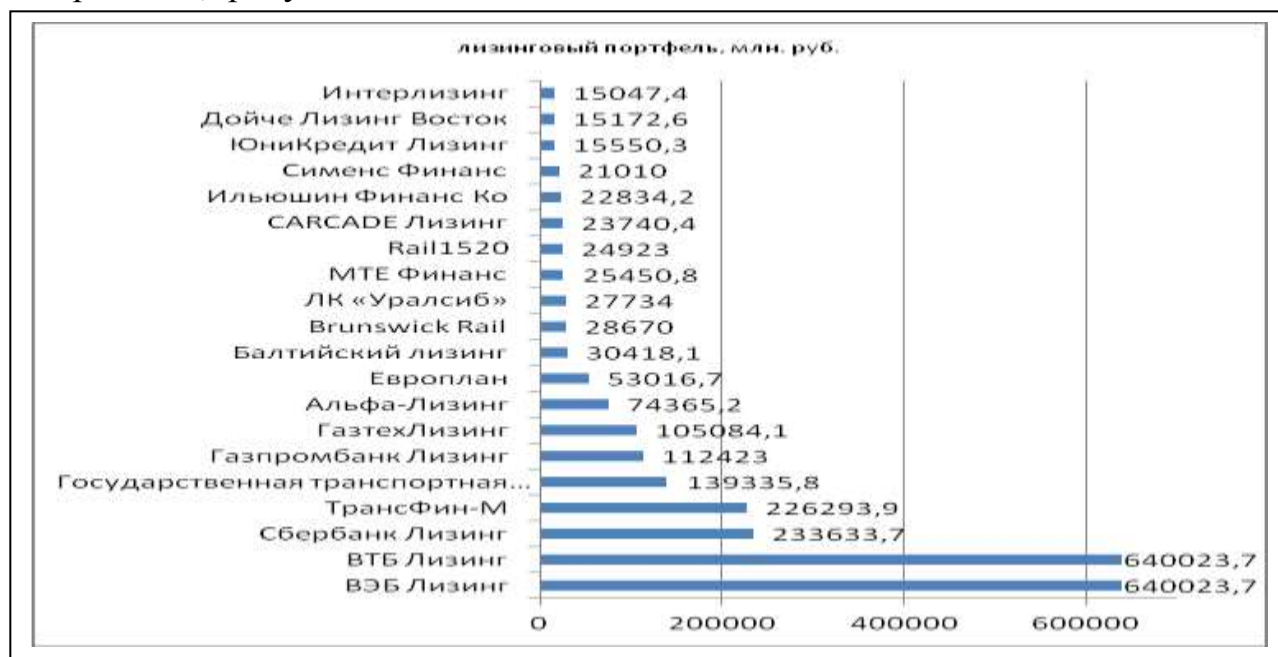
Лидирующими банками по автокредиту также являются ВТБ 24, ЮниКредит Банк, Нордеа Банк, Уральский Банк Реконструкции и Развития. Следует отметить, что Сбербанк России не входит в рейтинг по предоставлению автокредитов. Лидирующими банками по предоставлению лизинга являются: ВЭБ-лизинг, ВТБ Лизинг. Стоимость лизингового портфеля этих банков составила 640 023,7 млн. руб. и 372 645,3 млн. руб. соответственно. Сбербанк также входит в рейтинг по объему лизингового портфеля (по состоянию на 01.07.2014г.), однако занимает третью строчку рейтинга. По состоянию на 01.07.2014г. объем лизингового портфеля Сбербанка составил 233 633,7 млн. руб.

Таблица 3.1

Рейтинг банков по автокредитам на 2014г⁴.

Банк	Процентная ставка	Размер первоначального взноса	Максимальная сумма займа (руб.)
Газпромбанк	13,5-17%	от 15%	до 4,5 миллионов
ВТБ 24	14-17,5%	от 15%	до 5 миллионов
ЮниКредит Банк	14,5-18%	от 15%	до 6,5 миллионов
Нордеа Банк	14,5-16%	от 0%	до 100 тыс. евро по курсу ЦБ на дату оформления автокредита
Уральский Банк Реконструкции и Развития	15%	от 10%	не ограничена

Лидирующими банками также являются: Газпромбанк Лизинг, Альфа-Лизинг, Балтийский Лизинг, ЮниКредит Лизинг, Дойче Лизинг Восток, Интерлизинг, рисунок 3.9.

Рис.3.9. Рейтинг банков по объемам лизингового портфеля на 01.07.2014 г⁵.

Таким образом, так как ОАО «ВЭБ-лизинг» занимает лидирующие позиции в строчке рейтинга по предоставлению лизинга, а ОАО «Сбербанк» отстает на

⁴ ТОП-5 банков по автокредитам [Электронный ресурс]. [URL: <http://kredit-2014.ru>].

⁵ Рейтинг лизинговых компаний России [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.banki.ru>].

позицию, проведем сравнительный анализ лизинговых сделок ОАО «ВЭБ-лизинг» и ОАО «Сбербанк-лизинг». Преимущества лизинга грузовых автомобилей в ОАО «ВЭБ-лизинг» заключается в том, что банк предлагает широкий спектр автомобилей MAZ, ГАЗ, КАМАЗ, IVECO, VOLVO, MERCEDES-BENZ и других популярных марок. При этом минимальный размер аванса составляет 10% при сроке финансирования от 12-72 месяцев. ЗАО «Сбербанк Лизинг» также предоставляет услугу лизинга грузовых автомобилей российского и иностранного производства. При этом авансовый платеж на автомобили иностранных производителей составляет от 15%, авансовый платеж на автомобили отечественных производителей составляет до 48 месяцев.

Следовательно, преимуществами лизинга ВЭБ перед Сбербанком является- низкий первоначальный авансовый платеж, который в два раза ниже, чем в Сбербанке, а также ВЭБ предлагает в лизинг грузовой транспорт на более длительный срок который, может составлять до 72 месяцев, тогда как в Сбербанке срок лизинга составляет 48 месяцев. Таким образом, для компании ООО «РТС» наиболее выгодным партнером по лизингу является «ВЭБ-лизинг». При сотрудничестве с этим банком, компания могла бы при тех же финансовых ресурсах взять в лизинг в два раза больше грузового транспорта, чем в ОАО «Сбербанк». Подведя итогу выше изложенному, в ближайшей перспективе ООО «РТС» должна изменить договорные отношения по лизингу грузового транспорта и заключить договора с новым лизингодателем «ВЭБ-лизинг».

Не менее важными в деятельности предприятия по оказанию услуг перевозок, является эффективная система стимулирования сбыта, в качестве предоставления скидок, это существенно повышает лояльность к услугам грузоперевозчика. Для того, чтобы вести учет постоянных клиентов компании ООО «РТС», предоставлять различные программы лояльности, необходимо внедрение современных программных продуктов по работе с клиентами- CRM-системы, рис.3.10.



Рис.3.10. Понятие CRM системы , ее состав и принципы.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) – это прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов, (рис. 3.10). CRM – это модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей. Целью CRM - систем является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними, рис.3.11.

Разработка стратегии взаимоотношений с клиентами стала возможной благодаря прорывам в области информационных технологий. Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных, а также растущее число приложений для CRM. Такое развитие событий позволяет создавать обширные массивы клиентских данных, гарантирует широкую обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Главная задача CRM- систем- это повышение эффективности проектов и услуг, сосредоточенных во «фронт - офисе» и направленных на привлечение и удержание клиентов - в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом.

Таким образом, в целом CRM система направлена на привлечение и удержание потенциальных потребителей.

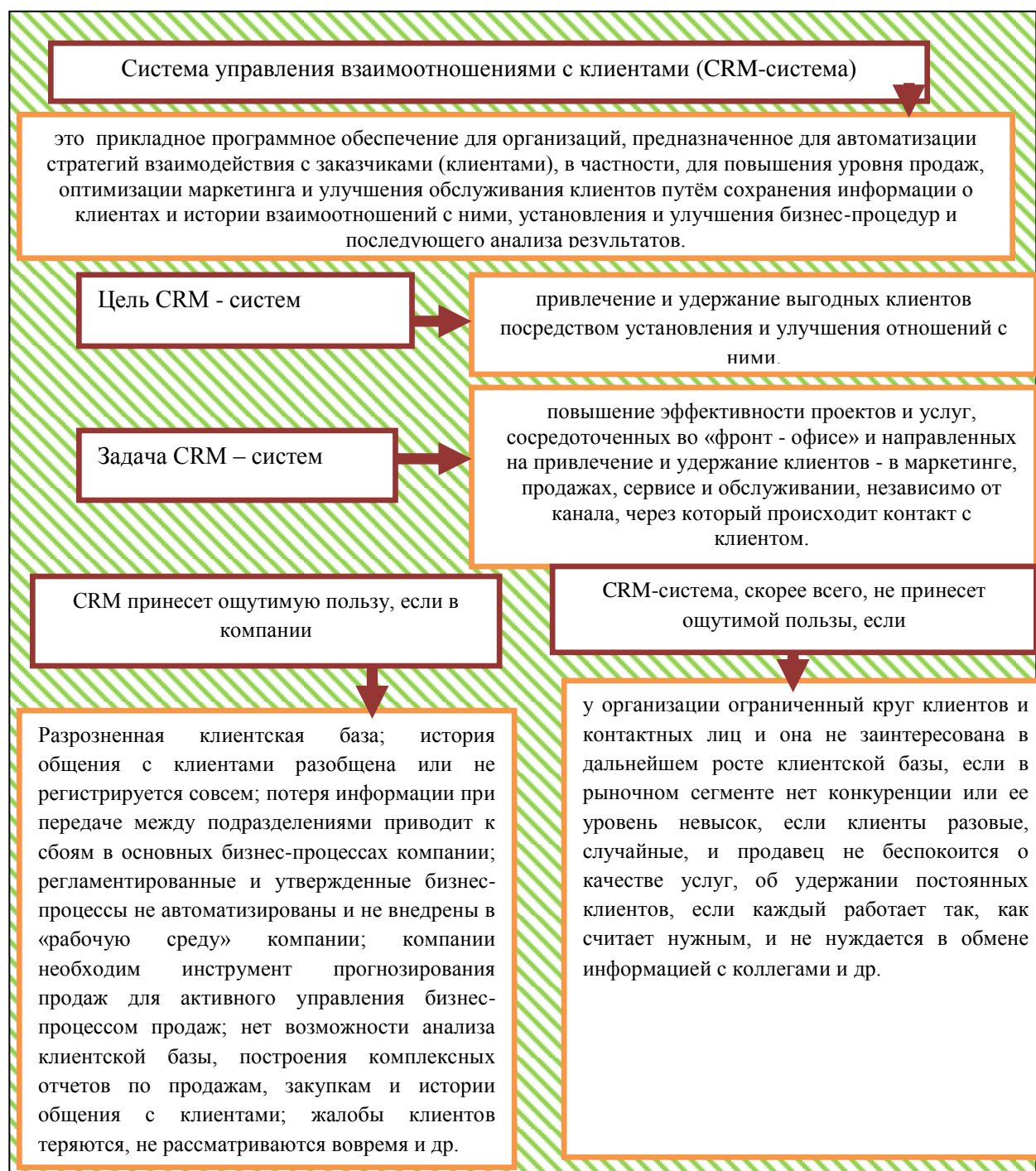


Рис.3.11. Цели и задачи CRM – системы.

На сегодняшний день, множеством компаний разрабатываются различные программные продукты, наиболее популярные представлены на рис.3.12. Однако, наиболее известной и пользующейся наибольшим спросом у потребителей, является программный продукт «1С:Предприятие 8: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)», который предназначен для комплексной автоматизации бизнес-процессов предприятия, оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций, создания

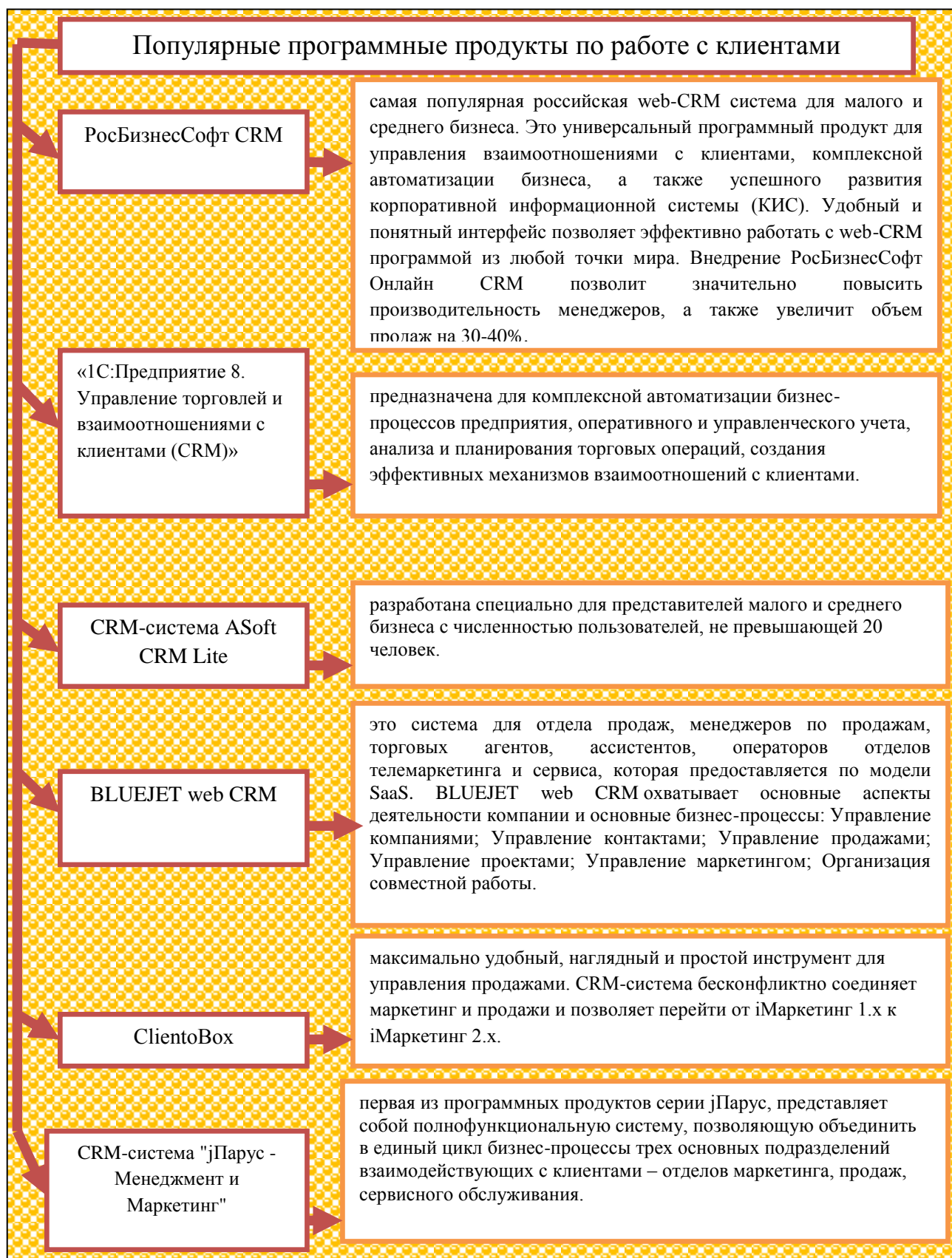


Рис.3.12. Наиболее известные программные продукты по работе с клиентами.

эффективных механизмов взаимоотношений с клиентами. «1С:CRM» будет полезно для компаний, которые стремятся управлять бизнесом в соответствии с концепцией CRM: организаций оптово-розничной торговли; проектных организаций; сервисных организаций; организаций сферы услуг; выделенных торговых подразделений производственных компаний и т.д. Программа «1С:CRM» автоматизирует следующие направления торговой деятельности: управление бизнес-процессами; автоматизация процессов продаж, начиная с момента первого обращения клиента; управление заказами покупателей; управление продажами; управление поставками; планирование продаж и закупок и др., рис.3.13.

Основными результатами внедрения «1С:CRM» являются: минимизация риска потерь информации о клиентах и сделках при передаче между сотрудниками или подразделениями компании (отделами склада, маркетинга, сервисного обслуживания и т.д.); сегментация клиентской базы позволяет выявить перспективных клиентов и сократить время на неэффективные переговоры; у сотрудников появляется больше времени на работу с клиентами за счет повышения эффективности работы с информацией и автоматизации рутинных операций; сокращение времени обслуживания в расчете на одного клиента позволяет снизить общие издержки по продажам; снижение или увеличение количества и размера скидок; персональное обслуживание клиентов (памятные даты, специальные предложения и программы лояльности), быстрое предоставление необходимой клиенту информации, точность и оперативность в работе повышает уровень лояльности клиентов, способствует стабильности и росту объема продаж.

Так как, одной из функций программы 1С: CRM является снижение или увеличение размера скидок, то с помощью данной программы можно будет стимулировать сбыт услуг по грузоперевозкам с помощью разработки системы скидок. В частности, для постоянных клиентов или клиентов при больших

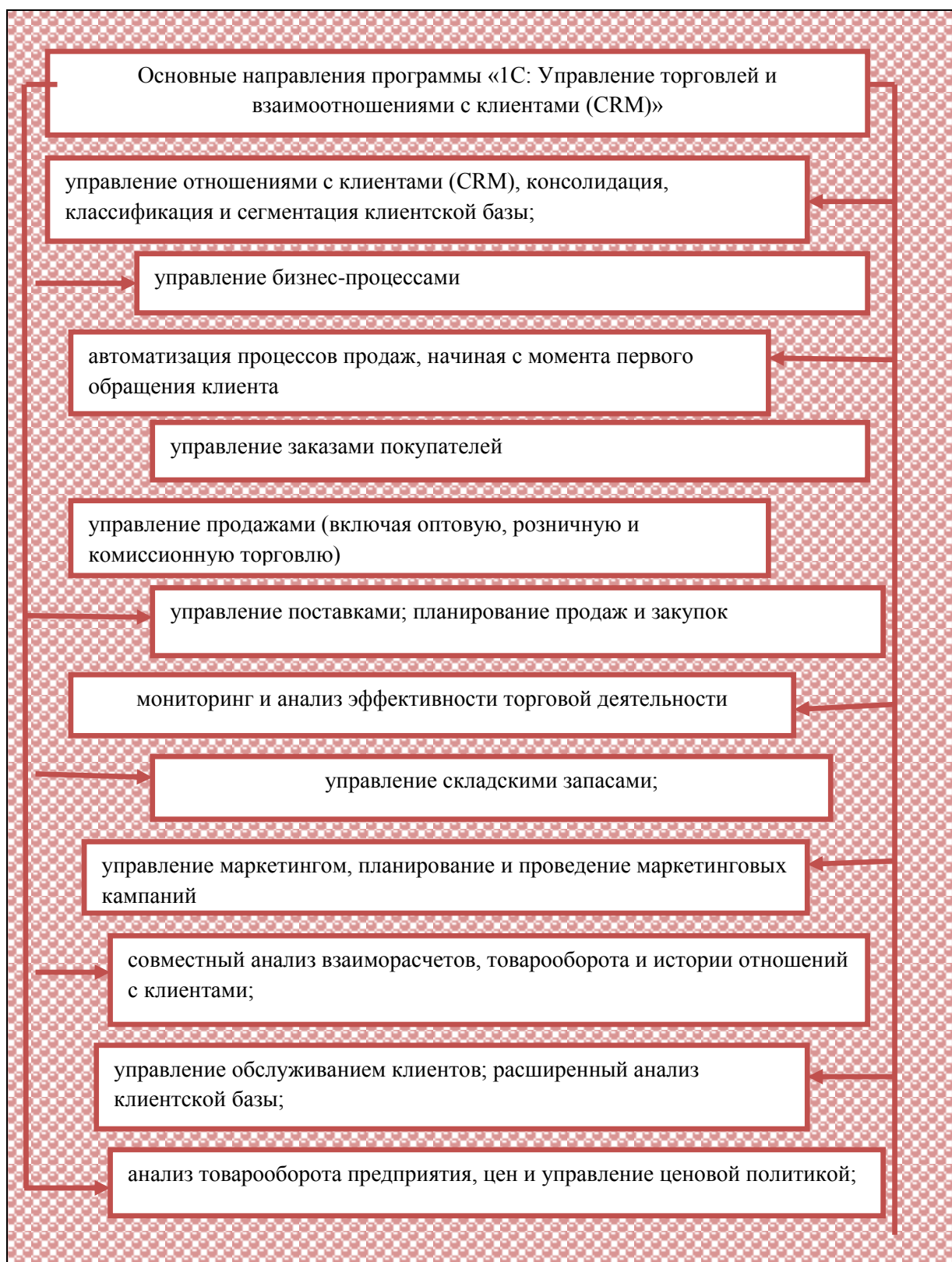


Рис.3.13. Автоматизация направлений торговой деятельности с помощью Программы «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)».

объемах перевозок на предприятии ООО «РТС» целесообразно внедрение системы мероприятий по скидкам, которые могут составлять от 10,0% до 30,0%.

Благодаря гибкости и легкой настройке программа «1С:CRM» реализует функции учета от ведения справочников и ввода первичных документов до получения различных аналитических отчетов. Конфигурация позволяет вести управленческий учет по предприятию в целом. Внедрение программы «1С:CRM» на предприятии ООО «РТС» позволит значительно повысить производительность менеджеров, а также увеличит объем продаж. За счет внедрения программного обеспечения по работе с клиентами, как показывает опыт многочисленных компаний, и компаний- разработчиков программного обеспечения, объемы продаж ежегодно увеличиваются в среднем на 20-40%. Основными возможностями программы являются: автоматизация бизнес-процессов, полноценный складской учет, управление продажами, управление логистикой, сервисом, маркетингом, закупками и др.

Таким образом, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование управления транспортными перевозками в организации ООО «РТС», в частности было предложено: 1) совершенствование организационной структуры предприятия ООО «РТС» и внедрение штатной единицы- оператора-логиста; 2) совершенствование лизинговых отношений, за счет смены лизингодателя ОАО «Сбербанк» на лизингодателя «ВЭБ-Лизинг»; 3) внедрение программного обеспечения по работе с клиентами «1С:CRM». Любые мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации должны дать тот или иной экономический эффект, для того, чтобы оценить эффективность представленных выше рекомендаций, необходимо перейти к следующей части исследования.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Показателями экономической эффективности от предложенных мероприятий, могут являться следующие: выполнение плана по выручке, выполнение плана по обслуживанию, выполнение плана по привлечению и удержанию клиентов; выполнение плана по доле рынка, занимаемого предприятием, увеличение прибыли, рентабельности, снижения финансовой зависимости и др. Выполнение плана – это тот результат, который предприятие планирует получить в будущем периоде. Прежде чем рассмотреть какие объемы перевозок и прибыли от основной деятельности компания ООО «РТС» сможет получить, необходимо определиться с финансированием рассмотренных выше мероприятий: 1) совершенствование организационной структуры(внедрение штатной единицы оператора-логиста); 2) изменения договорных отношений по лизингу грузового транспорта; 3) внедрение программного обеспечения по работе с клиентами. Однако, финансирования мероприятия- по изменению договорных отношений по лизингу не предусмотрено. Поэтому основными видами затрат на проведение мероприятий являются: затраты на поиск сотрудника- оператора-логиста, для размещения рекламы в средствах массовой информации и затраты на покупку и установку программного обеспечения«1С:CRM». Эти виды затрат являются единовременными. К постоянным затратам, после осуществления мероприятий относятся затраты на заработную плату нового штатного работника –оператора-логиста. Рассмотрим подробнее. Для размещения вакансии в СМИ стоимость составляет в различных источниках информации от 600 руб. и более. Как показывает практика, единовременное размещение вакансии ,как правило, не приводит к желаемым результатам и не позволяет найти хорошего сотрудника на занимаемую должность в короткие сроки. Поэтому необходимо размещение рекламы в СМИ как минимум три месяца. Для этого целесообразно выделить денежные средства в сумме не более 10000 руб. Для совершенствования автоматизации системы по работе с клиентами на предприятии ООО «РТС» при

помощи программного обеспечения необходимы средства на покупку программы, стоимость которой составляет 25000,0 руб. Стоимость ежегодного сервисного обслуживания составляет 6 600 руб. Следовательно, суммарные затраты на повышение качества обслуживания с клиентами компании ООО «РТС» составят 31600,0 руб. Таким образом, общая сумма единовременных затрат на предложенные выше мероприятия составит 41,6 тыс. руб. (табл.3.2) это незначительная сумма для такой компании как ООО «РТС» и финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании, которая в 2014 г. составила 892,0 тыс. руб.

Таблица 3.2

Затраты на мероприятия на предприятии ООО «РТС»

№ п/п	Виды затрат	Сумма, руб.
1	Единовременные затраты, всего , в т.ч.	41600,0
1.1.	Размещение рекламы в СМИ на поиск сотрудника оператора-логиста	10000,0
1.2.	Покупка программного обеспечения «1С:CRM».	25000,0
1.3	Сервисное обслуживание программного обеспечения	6600,0
2	Постоянные затраты всего	
2.1.	Заработная плата оператору-логисту	259200,0
2.2.	Отчисления в фонды социального страхования (30%)	77760,0

Следует также отметить, что мероприятия, предложенные выше, не требуют больших вложений, однако дают ощутимый экономический результат. Достаточно сложно оценить экономическую эффективность представленных выше мероприятий, но можно рассчитать эффективность мероприятий нормативным методом. Т.е. за счет предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование транспортной деятельности, у компании ООО «РТС» может произойти увеличение количества потенциальных потребителей, а это вызовет рост показателя продаж (выручки от реализации). Однако, нельзя сказать точно, на сколько именно может увеличиться показатель товарооборота. Предположив, что если на предприятии ООО «РТС» новая штатная единица- оператор-логист, ориентированный на развитие организации в других регионах, позволит наиболее

полно изучать рынок транспортных услуг и разрабатывать новые стратегические направления развития организации, то предприятие сможет успешно реализовывать свои услуги в других городах. Но для того, чтобы оценить эффективность именно от внедрения штатной единицы, необходимо точно знать на каких региональных рынках будет развиваться компания и какие финансы необходимы для развития предприятия в других городах (стоимость транспортных средств, складские помещения, офисные помещения, заработная плата сотрудникам в других городах и т.д.). Поэтому, в данном случае в ближайшей перспективе можно оценить только эффективность от корректировки существующих стратегий на анализируемом предприятии. То есть, оператор – логист, принятый на предприятие ООО «РТС» сможет более детально изучить рынок транспортных услуг и внести какие-либо свои коррективы, для улучшения деятельности компании (это могут быть мероприятия по улучшению ценовой политики или политики продвижения компании в сети Интернет или же другие рекомендации). От того, насколько эффективно будут разрабатываться стратегические направления развития организации и будет зависеть объем продаж на рынке транспортных услуг. В настоящий момент можно только предположить, что если после внедрения штатной единицы- оператора-логиста, и наиболее эффективных стратегических направлений, компания сможет увеличить объемы продаж как минимум на 5%, то можно считать это мероприятие эффективным. Но насколько точно произойдет увеличение объемов продаж, будет зависеть от ситуации на рынке транспортных услуг и эффективности разработанных направлений развития организации ООО «РТС».

Еще одним мероприятием, направленным на совершенствование деятельности ООО «РТС» является изменение договорных отношений по лизингу грузового транспорта. Выше было описано, что после смены лизингодателя, компания ООО «РТС» при тех же самых финансовых ресурсах сможет увеличить объемы транспорта в два раза. Однако, так как компания сейчас все же еще сотрудничает с лизингодателем ОАО «Сбербанк» аннулировать договора лизинга

будет достаточно сложным, но в перспективе компания должна ориентироваться на лизинг грузового транспорта в «ВЭБ-лизинг». Рассчитать точную эффективность от данного мероприятия, также не представляется возможным, так как это будет зависеть от видов транспорта, которые компания ООО «РТС» приобретет в лизинг у «ВЭБ-Лизинг», а также от сроков лизинга и других не менее важных факторов, связанных с осуществлением лизинговых отношений.

Единственным мероприятием, которое в ближайшее время может дать прирост основных показателей- является внедрение программного обеспечения по работе с клиентами «1С:CRM».

Рассмотрим явные и неявные выгоды от внедрения CRM. Чаще всего руководители воспринимают эффективность от внедрения CRM на уровне здравого смысла. Действительно, важность таких эффектов, как рост продуктивности продаж, удовлетворенности и удержания клиентов понятны даже не специалисту. Сложности с оценкой появляются при попытке точной оценки отношения вложенных инвестиций на полученную отдачу (Return on investments, ROI), поскольку не существует конкретной универсальной формулы для такой оценки.

Сегодня уже многие понимают, что эффективность информационной системы определяется ее наполнением и качеством реализации - «правильностью» структур и процессов и т.д. Говоря по-другому, результат внедрения CRM определяется качеством бизнес-модели⁶. В то же время на практике внедрение CRM зачастую реализуется сугубо как автоматизация имеющихся процессов при имеющемся персонале. Если имеющееся качество бизнес-модели при этом устраивает, то такой подход вполне осознан. В этом случае можно говорить о таких эффектах от внедрения, как рост производительности персонала, повышение скорости обслуживания, исключение потерь и дублирования информации. Здесь оценивается отдача от затрат на

⁶ Экономические эффекты от внедрения CRM
Марданов А.З.[Электронная версия][<http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>]

покупку прикладной CRM-системы и ее внедрение в соответствии с существующими процессами. Поэтому можно сказать, что при внедрении CRM как программного продукта, автоматизации процессов на его основе, компании получают прямые эффекты категории снижения затрат и некоторые косвенные эффекты, получаемые через поддержку существующей бизнес-модели.

В комплексном проекте по реализации клиент-ориентированной стратегии и созданию системы продаж можно получить значительно большее число эффектов - как эффекты категории снижения затрат, так и эффекты другого порядка.

Различные источники (META Group, Gartner Group, ISM и др.) выделяют следующие основные категории эффектов от внедрения CRM, рис.3.14. Данная квалификация довольно наглядна и показывает основные категории получаемых эффектов. Однако она не учитывает такие (на первый взгляд, неявные) эффекты, как снижение рисков. Например, в бизнесе существует выражение «победитель получает все». На некоторых рынках утеря конкурентного положения может стать фатальной и речь в этом случае уже не идет только о простом приросте дохода. Поэтому для полноты классификации будем говорить и об эффектах снижения (или увеличения) рисков от внедрения CRM.



Рис.3.14. Категории эффектов от внедрения CRM-системы

Различаются природа и возможность прямой оценки получаемого эффекта. С этой точки зрения нас будут интересовать категории прямых экономических эффектов и косвенных экономических эффектов.

Итак, разделим экономические эффекты на три условные категории:

- 1) прямые экономические эффекты;
- 2) косвенные экономические эффекты;
- 3) эффекты снижения рисков.

Прямые экономические эффекты. К данной категории можно отнести эффекты прямого действия, которые влияют на доходность компании. В таблице, приведенной ниже, описаны изменения, проводимые в рамках проекта по реализации клиент-ориентированной стратегии и созданию системы продаж и получаемые краткосрочные и долгосрочные экономические эффекты, (приложение 8).

Рассмотрим косвенные экономические эффекты от внедрения CRM. К данной категории можно отнести общекорпоративные эффекты, которые сложно поддаются прямому расчету и важны в первую очередь акционерам компании.

Например, к таким относится рост стоимости акций на бирже в результате повышения прозрачности процессов, повышения управляемости, что важно для привлечения интереса сторонних акционеров. Возможные эффекты подобного рода представлены на рис.3.15.



Рис.3.15. Прямые и косвенные экономические эффекты от внедрения CRM.

Еще один важный фактор оценки эффективности CRM –системы- это снижение рисков. К данной категории можно отнести эффекты предотвращения влияния негативных факторов на развитие компании - снижение рисков.

В табл3.3(прил.8), описаны основные риски, снижению которых способствует внедрение CRM-системы. При этом внедрение CRM может привести и к появлению новых рисков, таких как снижение продуктивности сотрудников на начальном этапе эксплуатации системы, неприятие системы рядом сотрудников.

Рассмотрим основные подходы к оценке экономического эффекта от внедрения CRM. Очевидно, что достижение всех показателей эффективности, приведенных выше, в рамках отдельного проекта невозможно в силу ограниченности ресурсов (временных, финансовых и других). Поэтому проект внедрения CRM должен включать этап постановки целей. Цели проекта логичным образом должны быть связаны со стратегическими целями предприятия. В частности используя систему сбалансированных показателей (ССП) можно произвести декомпозицию общих целей на цели «нижних» уровней - клиентского, операционного, персонала и технологий.

Для оценки эффекта от внедрения CRM может быть использован метод анализа нескольких ключевых показателей до и после (а также в ходе) изменений. Это те измерения, в разрезе которых компания будет в дальнейшем оценивать эффективность своих отношений с клиентами. Некоторые из этих показателей могут быть определены большинством компаний еще до начала проекта. Выбирается несколько характерных для компании показателей, например: процент отклика потенциальных клиентов на маркетинговые обращения (реакция аудитории); прирост новых клиентов (норма возврата); стоимость покупки; доля успешных сделок; длительность цикла продаж; среднее время решения типовых проблем сервисной службой и т.д.

Показатели обычно объединяются по группам бизнес-процессов или подсистемам CRM. Парадокс ситуации заключается в том, что для

формализованной оценки эффективности внедрения CRM нужны нефинансовые данные из периодов до внедрения CRM-системы, а этих данных не бывает в распоряжении, так как для их сбора нужна... CRM-система. Да, можно оценить сухой остаток - рост доходов компании в разные периоды времени, но вызван ли он внедрением CRM-системы? Для ответа на этот вопрос надо уметь анализировать структуру клиентской базы, эффективность работы менеджеров, рост лояльности клиентской базы и многое другое, что можно делать с помощью самой CRM-системы. Поэтому для получения обоснованной оценки выбранные показатели (как в натуральной, так и стоимостной форме) отслеживаются уже по мере реорганизации соответствующих процессов и внедрения компонентов информационной системы. Можно сопоставлять денежное выражение эффектов от реорганизации и соответствующих расходов для оценки срока окупаемости инвестиций в CRM.

Другая проблема в оценке эффективности: те или иные экономические эффекты от внедрения CRM-системы для каждой конкретной компании могут сказываться по-своему. Не имея готовых инструментов, многие дают приблизительные оценки со значительным разбросом, например «процент удержания клиентов увеличился на 5–20%, что дало прирост прибыли на 20–30%, автоматизация массы ручных операций почти удвоила производительность персонала» и другие подобные. Такие оценки, взятые из практики, конечно, также представляют ценность.

Как же оценить эффекты от возможного внедрения CRM еще до начала проекта? Это можно сделать на основе конкретной реализуемой модели бизнеса. По сути, эта модель должна быть разработана на ранних этапах проекта внедрения CRM, а позже она уже служит в качестве образца, который верифицирует достижение заложенных в ней показателей.

Как видим, эффекты от внедрения CRM имеют многосторонний и комплексный характер и не существует универсальных формул расчета возврата инвестиций. Однако большая часть эффектов поддается примерной

количественной оценке на основе предварительно разработанной модели бизнеса, которая должна строиться в рамках проекта по реализации клиент-ориентированной стратегии и внедрения CRM-системы.

Таким образом, исходя из приблизительных оценок экспертов, внедрение CRM-системы позволяет увеличивать объемы продаж в среднем на 20-40%.

Тем не менее, предположим рост объемов продаж компании ООО «РТС» от внедрения программного обеспечения «1С:CRM» будет не на столько высок и примем минимальный показатель роста товарооборота, который составит 20,0%. Следовательно, за счет внедрения программного обеспечения и внедрения штатной единицы- оператора-логиста, планируемый показатель товарооборота предприятия ООО «РТС» может увеличиться в среднем на 25% и составит 51988 тыс. руб., табл.3.3.

Таблица 3.3

Экономическая эффективность мероприятий на предприятии ООО «РТС»

№ п/п	показатели	До мероприятий	После мероприятий	изменения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	41590	51988	+10398
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	38949	48687	+9738
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	2641	3301	+660
4	Коммерческие расходы, тыс. руб.	1529	1571	+42
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1112	1730	+618
6	Рентабельность продаж, %	2,67	3,33	+0,66

Себестоимость продаж в среднем составляет 93,65%, (по данным на 2014г), Важно отметить, что темпы роста себестоимости не должны опережать темпы роста товарооборота, поэтому затраты на заработную плату оператора- логиста включаются в себестоимость. Для данного работника целесообразно назначить оклад 18 тыс. руб. с премией в 20%, таким образом, среднемесячная заработная плата работника составит 21,6 тыс. руб. Годовой фонд заработной платы составит 259,2 тыс. руб. Кроме этого, работодатель на каждого работника уплачивает страховые взносы, которые составляют 30% от общего фонда заработной платы. Таким образом, затраты на заработную плату и отчисления в фонды социального страхования составят 336,9 тыс. руб. Таким образом, планируемый показатель

себестоимости составит 48687 тыс. руб. Отсюда валовая прибыль составит 3301 тыс. руб., рис.3.17.

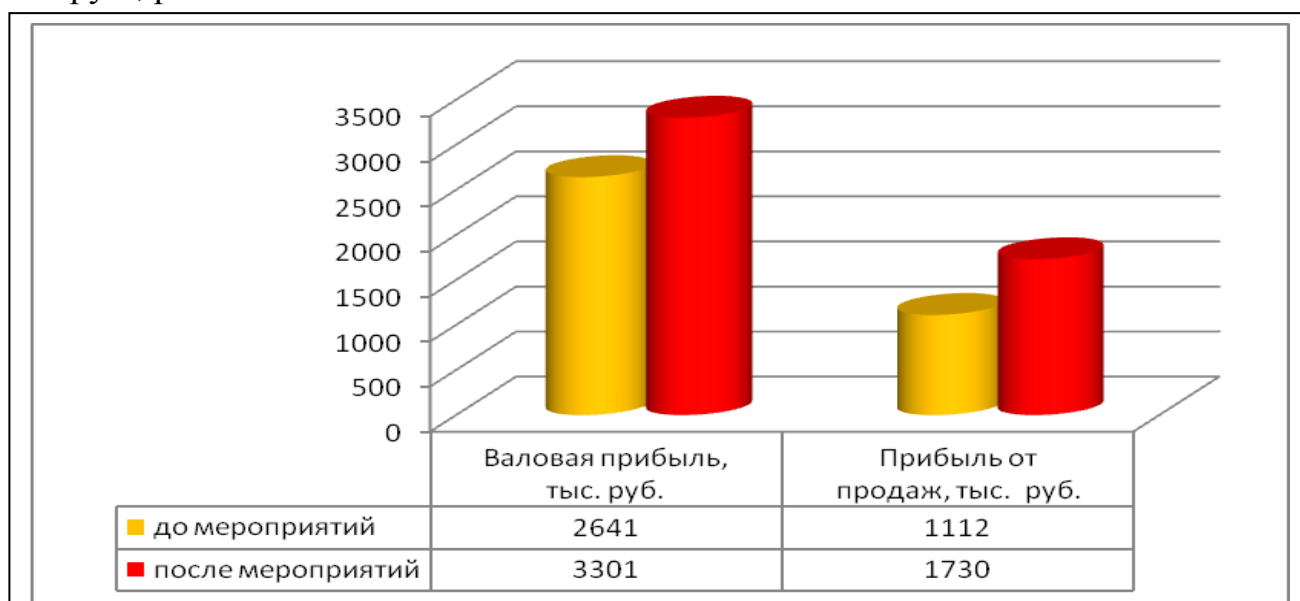


Рис.3.17. Валовая прибыль и прибыль от продаж до и после внедрения мероприятий на предприятии ООО «РТС»

Если предположить, что коммерческие расходы предприятия ООО «РТС» увеличатся в планируемом году на сумму покупки программного обеспечения и затрат на поиск сотрудника, то составят 1570,6 (округленно 1571 тыс. руб.).

Таким образом, прибыль от продаж в плановом году составит 1730 тыс. руб.

Расчет экономических показателей осуществляется только по основному виду деятельности организации, так как все мероприятия направлены на совершенствование транспортных перевозок и является основным видом деятельности. Поэтому рассчитывать прогнозные значения показателей чистой прибыли не целесообразно, однако дополнить расчет можно показателем рентабельности продаж, который рассчитывается отношением прибыли от продаж к выручке от реализации и в планируемом периоде рентабельность продаж составит 3,33%, а это на 0,66% выше показателя 2014г. , рис.3.18.

Следует отметить, что после проведения мероприятий, показатель рентабельности не намного увеличится, однако, если предприятие ООО «РТС» в ближайшей перспективе начнет развиваться на других региональных рынках и изменит договорные отношения по лизингу грузового транспорта, то

экономический эффект от предложенных рекомендаций, будут существенно выше. А пока в данном случае были учтены только мероприятия, направленные на совершенствование предприятия по работе с клиентами и пересмотра стратегических направлений.

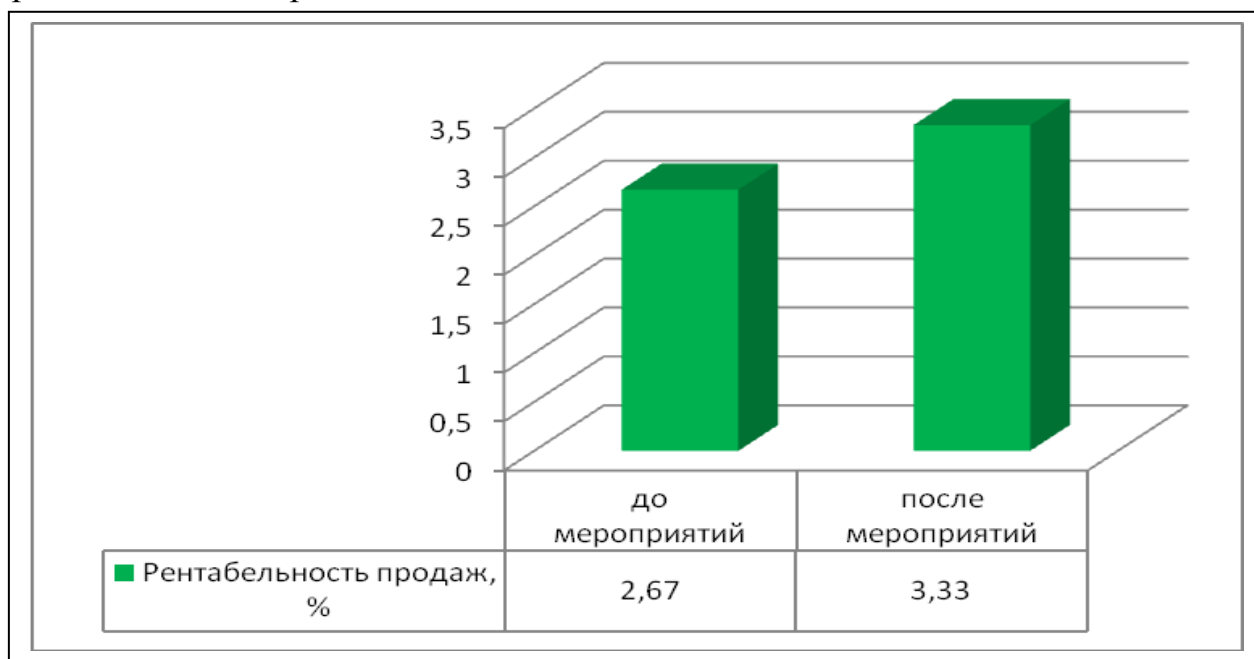


Рис. 3.18. Рентабельность продаж до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «РТС»

Расчет экономических показателей является прогнозируемым, каким он будет на самом деле, будет зависеть от множества факторов, в том числе и от эффективности работы не только оператора-логиста, но и других сотрудников организации. Однако, несмотря на это, те или иные мероприятия дают положительный эффект, поэтому предложенные рекомендации, направленные на совершенствование транспортной деятельности предприятия ООО «РТС» требуют реализации, так как это положительно повлияет на увеличение объемов перевозок, прибыли и рентабельности.

Выводы к 3 главе:

Проведенное выше исследование позволяет сделать вывод, что деятельность транспортной компании ООО «РТС» оставляет желать лучшего, так как показатели доходности в 2012-2013 г.г. имели отрицательные значения и лишь к концу анализируемого периода компания вышла в плюс. Однако,

предприятие не является конкурентоспособным на занимаемой нише и не входит в рейтинг лидирующих компаний на рынке транспортных перевозок. На деятельность организации оказывает влияние не только внутренние факторы, связанные с неэффективностью процесса управления организацией, но и внешняя политика государства РФ. Так в частности, согласно логистического рейтинга, представленного Всемирным банком в 2014 г. Россия занимает далеко не первые места. Кроме этого, по инфраструктуре и качеству перевозок стоит на 77 и 102 месте, по качеству логистических услуг и своевременности доставки занимает 90 и 84 место, по возможностям отслеживать движение груза - на 77 месте. Таким образом, российским транспортным предприятиям достаточно сложно развиваться на рынке предоставления транспортных услуг. Однако, несмотря на это, все же существуют лидеры данного рынка, на которые целесообразно ориентироваться при разработке стратегических направлений организации ООО «РТС». Представленный выше рейтинг показал, что основными факторами, повышающие конкурентоспособность транспортного предприятия являются: тарифы, клиентоориентированность компаний, сроки выполнения заявок и развитость филиальной сети.

При этом компания ООО «РТС» не ориентируется на основные показатели развития рынка транспортных услуг, не занимается изучением спроса и предложения, а также деятельности основных конкурентов. Множество факторов существует в организации, которые тормозят ее развитие, в частности: нет развития предприятия в других регионах; устаревший грузовой транспорт и несовершенство лизинговых отношений; слабая система стимулирования сбыта и лояльности клиентов.

В связи с этим, были предложены мероприятия, направленные на совершенствование управления перевозками: 1) развитие предприятия в других регионах России; 2) обновление парка транспортного оборудования за счет эффективного лизингодателя; 3) повышение лояльности клиентов за счет внедрения программного обеспечения CRM-системы.

Для того, чтобы компания могла успешно развиваться в других городах, необходимо ввести штатную единицу- оператора-логиста, который будет заниматься изучением транспортного рынка в различных регионах, разрабатывать направления развития предприятия ООО «РТС» в других городах РФ. Для того, чтобы принять на работу такого специалиста, планируется размещение вакансии в различных источниках информации, в том числе в газетах о работе и на сайтах в сети Интернет. На это мероприятие планируется выделить 10 тыс. руб. Основными требованиями к кандидату на занимаемую должность должны являться: наличие высшего образования соответствующей квалификации, наличие стажа работы на занимаемой должности не менее 3-х лет; умение работать с программным обеспечением, проводить анализ рынка и другими навыками необходимыми для работы в транспортной компании. Для новой должности планируется назначить окладно- премиальную заработную плату, которая в месяц составит 21,6 тыс. руб.

Также было предложено совершенствовать договорные отношения предприятия ООО «РТС» с лизингодателем. В настоящий момент компания владеет частью грузового транспорта оформленного на условиях лизинга, где лизингодателем выступает ОАО «Сбербанк России». Однако, в компании также наблюдается большая доля устаревшего оборудования, что приводит к росту затрат на сырье, материалы. Поэтому были пересмотрены отношения по лизингу, которые показали, что существует рейтинг наиболее выгодных лизингодателей, при сотрудничестве с которыми компания ООО «РТС» будет больше иметь выгоды, в частности, одной из таких компаний является «ВЭБ-Лизинг». Сотрудничая с данной компанией. ООО «РТС» сможет за те же финансовые ресурсы приобрести грузового транспорта в два раза больше, чем при сотрудничестве с лизингодателем ОАО «Сбербанк России».

Кроме выше изложенного было также предложено совершенствовать транспортную деятельность ООО «РТС» за счет повышения лояльности клиентов и стимулирования сбыта. Для этого предлагается внедрение программного

обеспечения «1С:CRM», которое позволит вести учет и историю клиентов, разрабатывать различные программы лояльности (систему скидок для клиентов), тем самым повысит производительность менеджеров по продажам. Стоимость программного обеспечения не значительная и вместе с обслуживанием составляет 31,6 тыс. руб.

Так как общая сумма затрат на рассмотренные выше мероприятия не значительная и составляет 41,6 тыс. руб., то компания может осуществлять данное финансирование за счет чистой прибыли, которая в разы превышает необходимый объем инвестиций.

Достаточно сложным является оценка эффективности предложенных мероприятий, однако для ее оценки был применен нормативный метод, суть которого заключается в увеличении объемов продаж и прибыли компании.

В результате представленного расчета, от внедрения мероприятий, компания ООО «РТС» увеличит объемы продаж на 25%, произойдет рост валовой прибыли и прибыли от продаж на 24,99% и 55,57% соответственно. При этом показатель прибыли от продаж возрастет не значительно в пределах 0,66% и составит 3,33%. Несмотря на это внедрение данных мероприятий целесообразно.

Рассчитанные показатели экономической эффективности являются прогнозируемыми, какими они будут на самом деле, будет зависеть от многих факторов, в том числе и от эффективности управления на транспортном предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

(примерный)

- Амиров М.Ш. Единая транспортная система: учебник / М.Ш. Амиров, С.М. Амиров. – М.: КНОРУС, 2012. – 184 с.
- Афанасьев Л.Л. Единая транспортная система и автомобильные перевозки: учеб. пособие / Л.Л. Афанасьев. – М.: Транспорт, 2014г – 333 с.
- Беспалов Р.С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки: учеб. пособие / Р.С. Беспалов. – Минск: Вершина, 2013. – 384 с.
- Богомазов В.А. Государственное регулирование транспортной деятельности и стратегическое управление автотранспортными предприятиями: учеб. пособие / В.А. Богомазов. – СПб.: Издательство «СПбГИЭА», 2012. – 234 с.
- Дмитриев А.В. Управление транспортными системами: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. - 96 с.
- Дмитриев А.В. Система показателей эффективности транспортного обслуживания / Стратегии развития инструментов коммерции. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 348 с.. Дыбская В. В. Управление складированием в цепях поставок. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. - 720 с.
- Канке А.А. Логистика: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – М.: КНОРУС, 2011. – 320 с.
- Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики: Учебн. пособие. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 448 с.
- Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
- Лукинский В.С. Логистика автомобильного транспорта: методы, модели: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 280 с.
- Неруш Ю.М. Логистика: учебник для вузов / Ю.М. Неруш. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 520 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ