

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет Экономики и управления**

**Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему

Проект организации и разработки системы управления  
транспортно-логистической компании

Студент группы 13ТЗЭМ31

(номер группы)

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Волкова Алена

Александровна

(фио полностью)

Руководитель К.Э.Н., доцент

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Сенаторов Д.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор

(должность)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

*Работа допущена к защите* (протокол заседания кафедры от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

**Заведующий кафедрой**

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

*Работа защищена с отметкой* \_\_\_\_\_ (протокол ГЭК от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

**Секретарь ГЭК**

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                   | 5  |
| 1 Маркетинговые исследования рынка.....                                                         | 9  |
| 1.1 Анализ рынка.....                                                                           | 9  |
| 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....                                       | 17 |
| 1.3 Анализ потребителей.....                                                                    | 23 |
| 2 Техничко-технологическое обоснование проекта.....                                             | 27 |
| 2.1 Характеристика оказываемых услуг.....                                                       | 27 |
| 2.2 Организация операционного процесса .....                                                    | 32 |
| 2.3 Логистика операционных процессов.....                                                       | 43 |
| 3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....                                | 48 |
| 3.1 Построение организационной структуры управления предприятия<br>и управление персоналом..... | 48 |
| 3.2 Формирование стратегий организации.....                                                     | 55 |
| 3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....                                     | 69 |
| Заключение.....                                                                                 | 75 |
| Список использованной литературы.....                                                           | 78 |
| Приложения.....                                                                                 | 82 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Уровень развития транспортно-логистической системы государства – один из важнейших признаков ее технологического прогресса и цивилизованности. Потребность в высокоразвитой транспортной системе еще более усиливается при интеграции в европейскую и мировую экономику, транспортная система становится базисом для эффективного вхождения России в мировое сообщество и занятия в нем места, отвечающего уровню высокоразвитого государства.

Объективные условия трансформационных процессов в развитии Российской Федерации обуславливают ее нацеленность на вхождение в мировую экономическую систему и прежде всего – на экономическую интеграцию с ведущими западноевропейскими государствами. Этот процесс, безусловно, приведет к росту товарообменных операций между сотрудничающими странами. Кроме того, геостратегическое расположение России позволяет ей быть выгодным мостом для транзитных перевозок товаров и пассажиров между государствами Европы, Азии и Ближнего Востока.

Одной из определяющих систем, обеспечивающих грузовые и пассажирские перевозки на территории Российской Федерации, является транспортно-логистическая система, к которой в рыночных условиях предъявляются высокие требования в отношении качества, регулярности и надежности транспортных связей, сохранности грузов и безопасности перевозки пассажиров, сроков и стоимости доставки.

В рыночных условиях важным требованием потребителя транспортно-логистических услуг является своевременная и качественная грузопереработка. Выполнить заданные условия представляется возможным с применением логистики, т.е. управляющего алгоритма, который с помощью различных экономико-математических методов позволяет оптимизировать работу отдельных элементов транспортного процесса и объединить эти

элементы в единую систему. Недостаточное развитие в России логистических прогрессивных транспортно-технологических систем перевозок приводит к увеличению транспортных расходов, следовательно, к потере рынка.

Не простая экономическая ситуация в нашей стране, требует от работников транспортно-логистических компаний повышенного внимания при решении вопросов организации и управления транспортно-логистическими процессами. При решении этих серьезных задач возникает необходимость повышения точности планирования, анализа и экономической оценки работы транспортно-логистических систем. Только на основе точных расчетов и анализа возможна разработка рациональных ресурсосберегающих схем грузопереработки. Верное экономическое решение является залогом успешного развития транспортно-логистической компании и получения им стабильной прибыли.

Генеральная задача, стоящая перед любой транспортно-логистической компанией, - это изучение, систематизация, анализ и, наконец, качественное удовлетворение потребностей населения. И главный вид деятельности предприятий этого типа – это транспортно-логистические услуги. Транспортные услуги – это симбиоз цены и качества. Транспортные услуги обладают своеобразной спецификой, которая определяется не только условиями рынка и экономикой страны, но также целиком и полностью зависит от маркетинговой политики фирмы.

До последнего времени большая часть транспортно-логистических компаний занимались в основном перевозочными операциями, не принимая во внимание иные логистические услуги.

И в то же время говорить, что транспортно-логистические услуги сосредоточены только в перевозках, - это очень грубая ошибка. Товар, груз не просто должен дойти до получателя, он не просто должен находиться в пути минимальное время, но и все процессы оформления и переоформления перевозки должны быть максимально удобны и также не быть длительными.

А это требует применения всех новейших технологий выполнения работ каким-либо образом связанных с перевозками.

В настоящее время транспортно-логистические услуги – это не только перевозки пассажиров или грузов. Транспортно-логистические услуги – это любая операция, которая хоть и не входит в состав традиционного процесса перевозки, но целиком и полностью связана с подготовкой и проведением последнего.

Все вышесказанное определило возможность организации предприятия по оказанию транспортно-логистических услуг физическим и юридическим лицам на территории Пензенской области на уровне, соответствующем всем международным стандартам.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию транспортно-логистической компании на территории Пензенской области.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- проанализировано состояние и тенденции развития рынка транспортно-логистических услуг в России и Пензенской области;
- определены стратегии развития и функционирования вновь создаваемого предприятия;
- разработаны технико-технологические основы организации транспортно-логистической компании;
- дано экономическое обоснование предлагаемого организационного проекта.

Объектом исследования является система оказания транспортно-логистических услуг.

Предметом исследования – совокупность теоретических, методологических и практических вопросов организации предприятия по оказанию транспортно-логистических услуг.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам бизнес-планирования в

современных экономических условиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Пензенской области. Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках этого подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, экономико-математический и др.

Информационная база сформирована на основе официальных данных Росстата, нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе, периодической печати и сети Интернет.

# 1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

## 1.1 Анализ рынка

Российский рынок транспортно-логистических услуг характеризовался устойчивой положительной тенденцией роста грузооборота до 2009 года, в котором произошло обрушение на большинстве рынков товаров народного потребления, что повлекло и значительное снижение объема «грузопереработки». Однако с 2010 года наметилась тенденция медленного оживления рынка и к 2015 году объем рынка транспортно-экспедиционных услуг России достиг уровня 2218 млрд. руб., но уровень 2008 года достигнут не был (рисунок 1.1) [2].

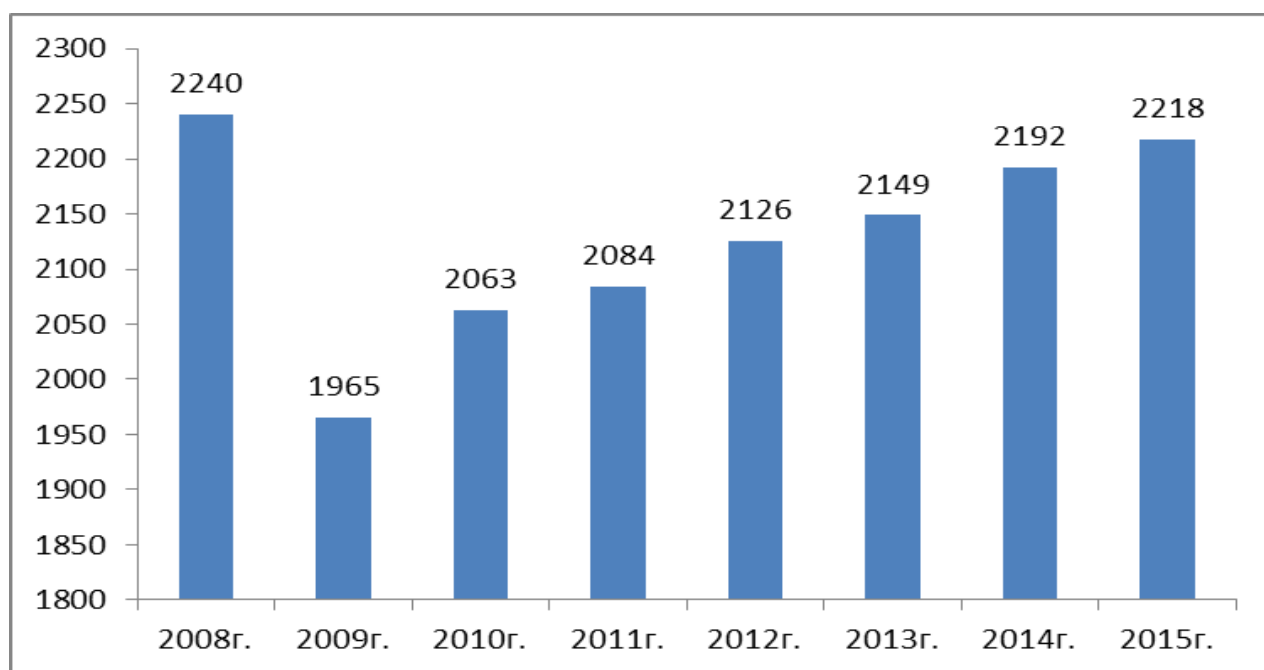


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка транспортно-логистических услуг, млрд. руб.

Структура российского транспортно-логистического рынка по видам услуг за 2015 г. представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Структура российского транспортно-логистического рынка за 2015 г.

| Виды услуг                  | Значение, % |
|-----------------------------|-------------|
| Грузовые перевозки          | 88          |
| Экспедиторские услуги       | 9           |
| Складирование и дистрибуция | 2           |
| Управленческая логистика    | 1           |
| Итого                       | 100         |

По данным таблицы 1 видно, что грузоперевозки (транспортные услуги) составляют 88 % от всего объема рынка российской логистики, в свою очередь на долю экспедиторских услуг приходится 9 %. Самая низкая доля рынка у складирования и дистрибуции – 2%, а также у управленческой логистики – всего 1%.

Российский рынок транспортных услуг после сильного падения в период 2008-2009 гг. характеризуется устойчивой положительной тенденцией роста грузооборота, хотя темпы роста грузооборота в отличие от периода 2005-2008 гг. сократились практически в 2 раза (рисунок 1.2) [30].

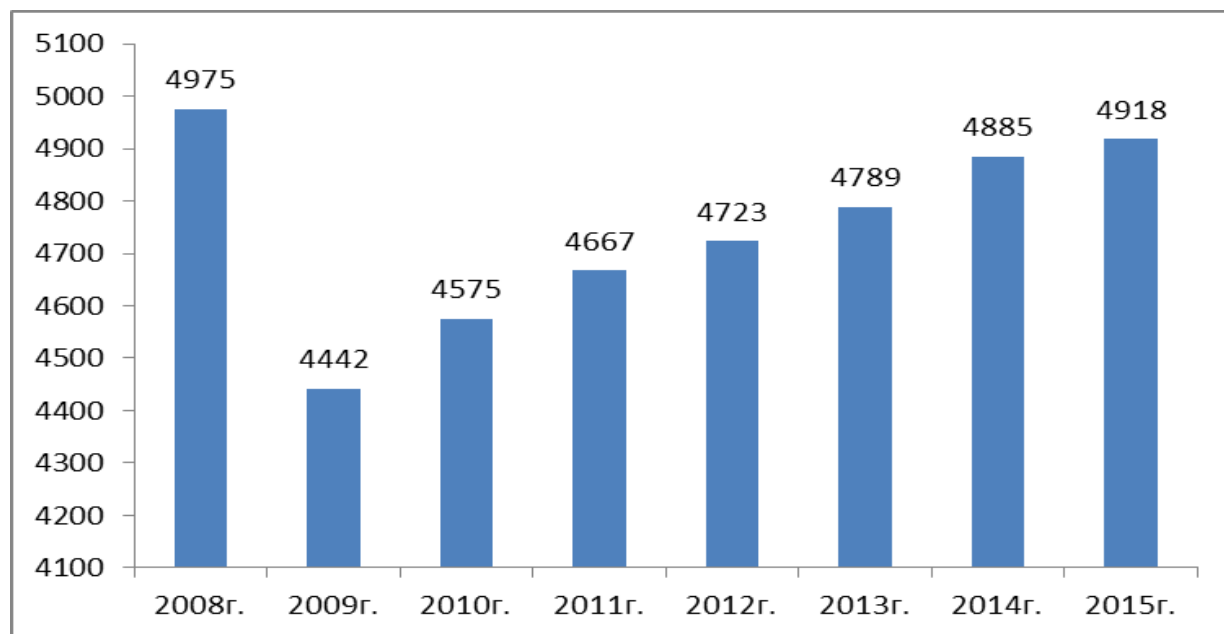


Рисунок 1.2 – Динамика российского рынка транспортных услуг, млрд. тонно-км

В январе 2016 года структура грузооборота (без учета трубопроводов) выглядела следующим образом (рисунок 1.3): 87,7% перевозок пришлось на железнодорожный транспорт, еще 7,3% - на автомобильный, на морской - 4,7%, на воздушный - 0,2% и на внутренний водный - 0,1% [5].

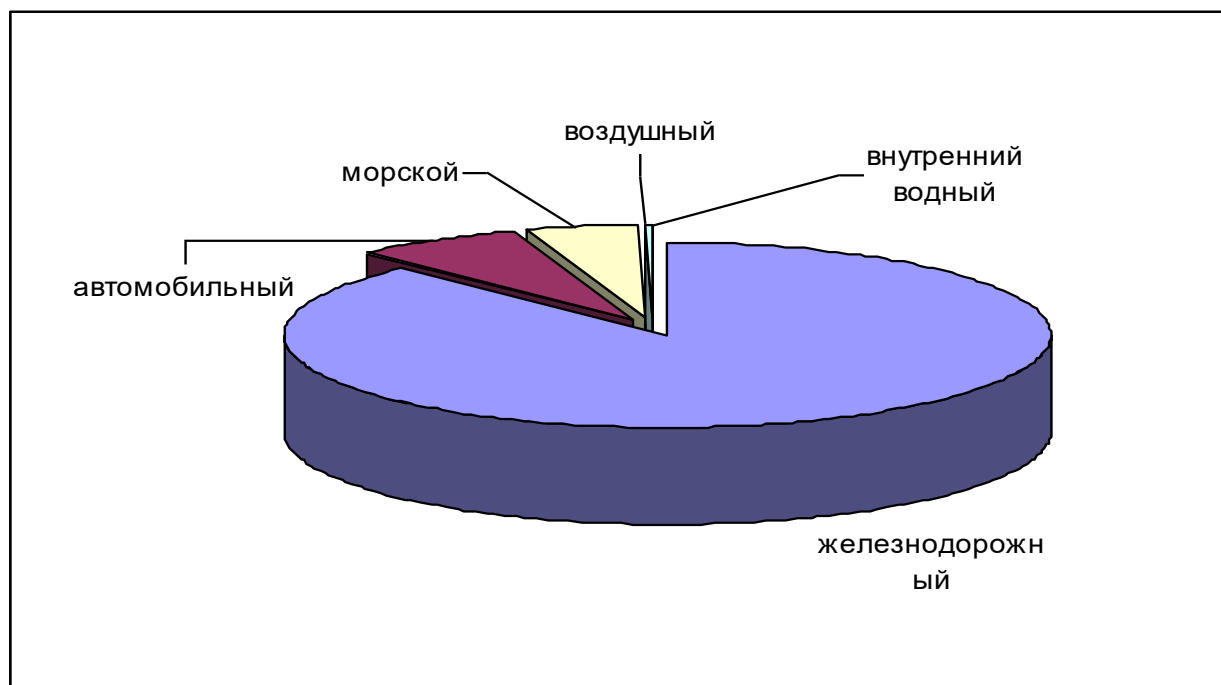


Рисунок 1.3 – Структура грузооборота на российском рынке транспортных услуг, %

Рынок транспортных услуг в России насчитывает огромное число фирм и компаний, оказывающих различные транспортные услуги, такие как грузоперевозку, переезды и другие. Рынок транспортных услуг в России весьма насыщенный. Спрос на данные услуги постоянно увеличивается, а, следовательно, растет и число фирм, занимающихся грузоперевозками. Возникает конкуренция на рынке транспортных услуг. В настоящее время успешно работают компании, различные по уровню обслуживания, расценкам, а также количеству предоставляемых услуг. Можно выбрать компанию, работающую как с VIP-клиентами, так и с людьми со средним уровнем дохода.

Российский рынок транспортных услуг, а именно транспортные компании предлагают широкий выбор грузовых автомобилей, наиболее популярными из которых остаются автомобили марки «Газель»;

предлагаются услуги профессиональных грузчиков.

В силу конкуренции на рынке транспортных услуг, транспортные компании используют несколько путей для укрепления на рынке транспортных услуг, а также для привлечения клиентов, а, следовательно, и увеличения дохода.

Анализ рынка транспортных услуг показал, что транспортные компании значительные средства тратят на рекламу (Интернет, СМИ, печатная продукция), стараются повысить качество транспортировки продукции, а также снизить тарифы. Для привлечения новых клиентов постоянно разрабатывается система скидок и льгот на транспортные услуги.

Опять же в виду конкуренции на рынке транспортных услуг многие компании расширяют список оказываемых услуг и предлагают своим клиентам помимо перевозки груза и погрузо-разгрузочных работ логистику и экспедирование, сборку и разборку мебели, перевозку ценных и хрупких грузов и многое другое.

Перечень дополнительных услуг, предлагаемых транспортными компаниями, регулярно обновляется и расширяется, все новые средства вкладываются в продвижение и рекламу. Можно сделать вывод, что рынок транспортных услуг в России насыщен, конкурентен, а значит, развитие рынка транспортных услуг будет продолжаться.

На современном этапе развития экономики российский автомобильный транспорт, как и в большинстве развитых стран, играет важнейшую роль в обеспечении экономического роста и социального развития государства.

По данным Росстата, объем рынка деятельности автомобильного грузового транспорта оценивается по итогам 2015 года в 144,8 млрд. руб. (рисунок 1.4), рост составил 11%. Однако, несмотря на активный рост данного рынка, в последние 5 лет уровень 2008 года достигнут не был [36].

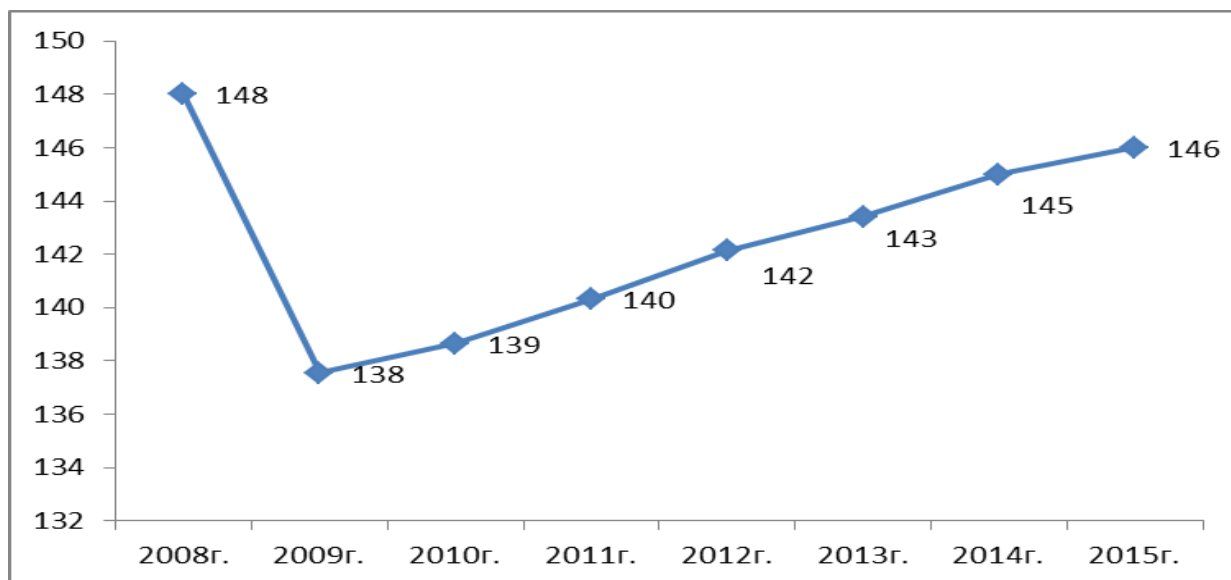


Рисунок 1.4 – Динамика российского автомобильного грузового рынка, млрд. руб.

На рынке транспортно-логистических услуг Пензенской области прослеживается та же тенденция, что и на рынке России в целом (рисунок 1.5).

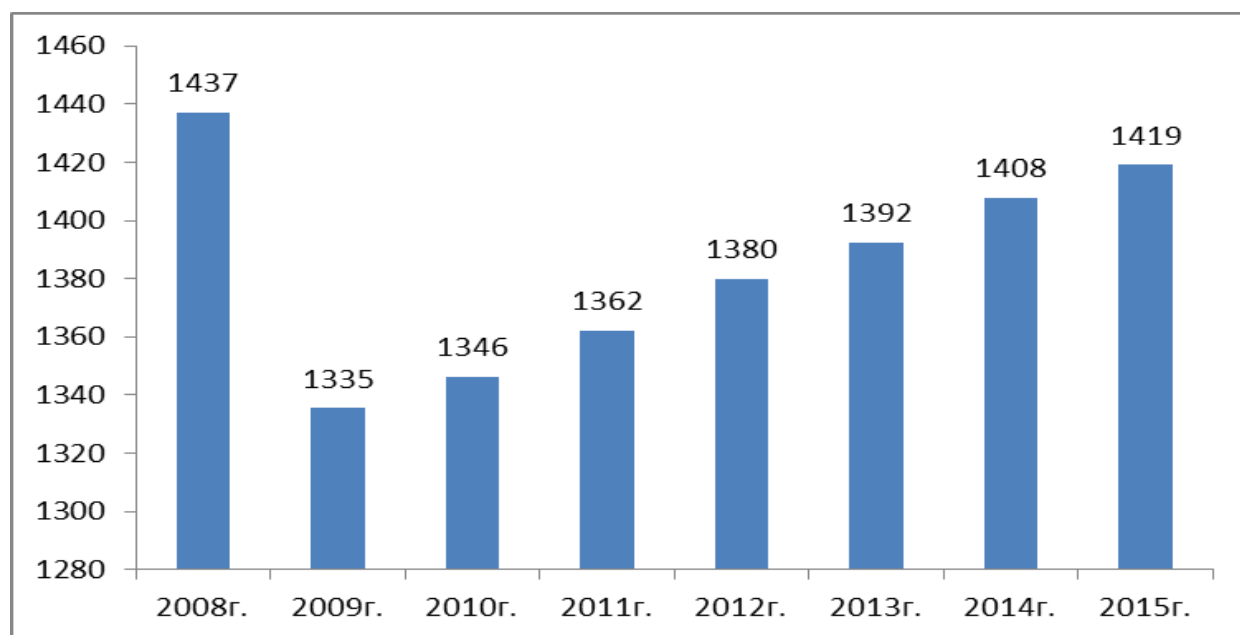


Рисунок 1.5 - Динамика рынка транспортно-логистических услуг в Пензенской области, млн. руб.

Оценивая структуру регионального рынка транспортно-логистических услуг можно отметить, что 92% рынка занимают транспортные услуги, складирование и дистрибуция занимает 4%, наименьшим спросом среди потребителей пользуется управленческая логистика.



Рисунок 1.6 – Структура регионального рынка транспортно-логистических услуг, %

Оценивая структуру рынка Пензенской области по объему разовой перевозки, следует отметить, что наибольшую долю занимают перевозки грузоподъемностью от 3 до 10 тонн, второе место в структуре перевозок занимают перевозки грузоподъемностью до 3 тонн (рисунок 1.7).

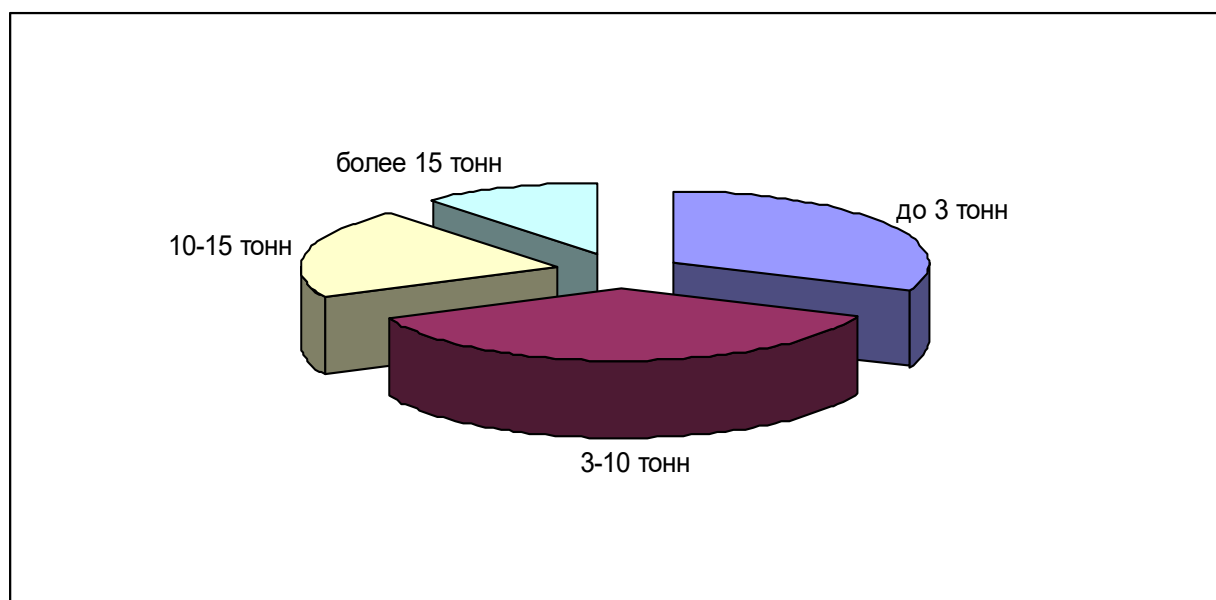


Рисунок 1.7 – Структура автомобильного грузового рынка Пензенской области по объему разовой перевозки, %

Следует отметить, что автомобильный транспорт является одной из важнейших составляющих транспортного обеспечения безопасности страны.

В то же время развитие автомобильного транспорта в России сталкивается с проблемами, требующими комплексного решения на федеральном и региональном уровнях. К ним, в первую очередь, следует отнести:

- значительный рост транспортных издержек вследствие снижения более чем в 2 раза эффективности использования автотранспортных средств;
- в отрасли не обеспечивается надлежащее обновление и модернизация автомобилей и автобусов, структура парка грузовых автомобилей по типу кузова, грузоподъемности и виду потребляемого топлива не отвечает эксплуатационным требованиям, а многие выпускаемые отечественной промышленностью автотранспортные средства по своим основным параметрам не соответствуют международным стандартам;
- достигнутый уровень развития инфраструктуры, включая, в первую очередь, дорожную сеть, значительно отстает от темпов автомобилизации и не соответствует современным нормам и условиям эффективного функционирования автомобильного транспорта;
- до угрожающих размеров усилилось негативное влияние автомобильного транспорта на окружающую среду и безопасность дорожного движения и т.д.

Приоритетными направлениями в решении основных проблем развития автомобильного транспорта предусмотрены:

- разработка и реализация унифицированных с европейскими нормами основных законов и нормативных правовых актов по обеспечению функционирования автотранспортной отрасли, в том числе: Устава автомобильного транспорта, технических регламентов, стандартов, правил перевозок грузов и пассажиров, новых двусторонних и многосторонних соглашений о международном автомобильном сообщении и других документов;
- модернизация и обновление автотранспортных средств, создание рациональной структуры парка грузовых автомобилей и автобусов на основе реализации установленных в европейских странах стандартов и требований,

в том числе экологических, предъявляемых к российской промышленности по повышению технического уровня автотранспортных средств для ликвидации установившегося разрыва с международными нормами;

- создание экономических условий и механизмов для обновления автотранспортной и автодорожной инфраструктуры, обеспечивающей устойчивое функционирование отрасли;

- совершенствование международных перевозок, с учетом ликвидации существующих административных, экономических и организационных барьеров при их выполнении и повышения конкурентоспособности российских перевозчиков;

- обеспечение взаимодействия автомобильного транспорта с другими видами транспорта и установление рациональной сферы его применения во всех видах сообщения [5].

Войти на данный рынок могут помешать структурные барьеры (высокие стартовые затраты, развитость рынка) и поведенческие барьеры (согласованное поведение конкурентов). Так как деятельность организации связана с оказанием транспортно-экспедиционных услуг, поэтому необходимы финансовые средства на покупку автомобилей. Так же предприятию необходимо (для начала) Транспортное средство, оборудованное всем необходимым (например, холодильная камера) для перевозки специальных грузов (скоропортящейся продукции, живой рыбы и т.д.) как на короткое, так и на длинное расстояние (например, перевозка из Москвы в Пензу). Рынок не является малоразвитым. Поэтому необходимо привлечь потребителей за счет оказания «малоразвитых» услуг (спецоборудование, складская переработка и т.д.). Согласованность поведения конкурентов может выражаться в оказании подобных услуг. Поэтому цель организации – первыми рассказать о данном виде услуг и завоевать доверие потребителей покупать данные услуги.

Предприятий, оказывающих подобные виды услуг на территории Пензенской области не много, поэтому у фирмы «Калипсо» есть

возможность сразу же заявить о себе на рынке данных услуг. Тем более, что организация осуществляет свои услуги не только на территории Пензенской области, но и в близ лежащих областях. Организация также заинтересует предприятия и фирмы, которые хотят поставлять продукцию (например, для продажи, для использования в процессе производства) из соседних районов, а в частности из Москвы. Учитывая, отличительные свойства транспортных средств (спец. оборудование), многие организации, занятые в торговле, интересуются данным видом услуг, так как сейчас многие торговые центры, магазины желают покупать товар в других городах по более дешевой цене. Тем более что, «Калипсо» предоставляет своего водителя, с большим опытом дальних перевозок.

Опасность появления услуг заменителей будет страшна на начальном пути развития организации. А если предприятия, оказывающие аналогичные услуги, появятся, когда фирма будет известна широкому кругу потребителей (в течение 1 года) и услуги будут пользоваться спросом, то опасность будет минимальной. Фирма «Калипсо» за это время зарекомендует себя как хорошо работающая, исполнительная и быстро развивающаяся организация.

Услугами организации смогут пользоваться не только юридические лица (организации и предприятия), но и физические лица – граждане. Зачастую им необходимы услуги по перевозке мебели, вещей и прочего имущества. Они могут заказать грузовое транспортное средство на определенное время, используя услуги водителя организации.

## **1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ**

В настоящее время на рынке Пензенской области существует несколько крупных компаний, осуществляющих транспортно-экспедиционные услуги. Самыми крупными из них являются:

- ООО «Пензенская транспортно-экспедиционная компания» (ООО «ПеТЭК»);

- Компания «Грузоперевозки»;
- ООО «АРТ-ТРАНС»;
- ООО ТЭК «Сура Авто»;
- ООО «ГРУЗОВОЗОФФ»;
- ТК «Скиф – Карго».

Проанализируем эти предприятия и их услуги.

ООО «ПеТЭК» занимается перевозками сборных грузов по России от 1 кг до 20 тонн. На сегодня компания «ПеТЭК» - это один из крупнейших перевозчиков грузов в регионе, услугами которого уже воспользовались более 3,5 тысяч клиентов.

В компании есть просторный современный склад, что помогает существенно сократить издержки и обеспечить полноценный контроль над перевозками. Общая площадь складских помещений компании «ПеТЭК» составляет более 6000 метров.

У компании «ПеТЭК» инновационный подход к работе, используют собственные технологические решения в различных сферах, в частности, в логистической, складской и финансовой системах.

Вид деятельности:

Срочная доставка сборных грузов от 1 кг до 20 тонн автотранспортом по России.

Дополнительно:

1) достаточно быстрые сроки доставки грузов в любой регион России, (из Москвы в Пензу ежедневно.)

Отправка грузов из Пензы на все направления - четверг, воскресенье (плюс дополнительные рейсы на ряд направлений);

2) дополнительное страхование грузов страховой компанией;

3) низкие тарифы на перевозку;

4) бесплатные погрузочно-разгрузочные работы, маркировка груза, мягкая упаковка;

5) персональные менеджеры, которые решат любые ваши вопросы;

б) дополнительная услуга забора и доставки груза «до двери».

Компания «ПеТЭК» является основным и самым серьезным конкурентом ООО «Калипсо».

ООО «ГРУЗОВОЗОФФ» осуществляет свою деятельность с 1998 года, на рынке Пензенской области зарекомендовало себя как надежный партнер, предоставляющий услуги высокого класса. Основным видом деятельности компании является доставка грузов от 1кг без ограничения веса и объема в Пензу из более чем 65 региональных центров России и в обратных направлениях. Однако другие виды транспортно-экспедиторских услуг в компании развиты достаточно слабо.

ООО «АРТ-ТРАНС» является небольшой компанией, имеющей в своем арсенале небольшое количество собственных автомобилей. Компания в основном работает на договоре с частными владельцами грузовых автотранспортных средств. И в большей степени выполняет функцию диспетчерского центра. Основным видом деятельности компании является доставка грузов по г. Пензе и в черте Пензенской области.

Транспортная компания «Скиф-Карго» успешно работает на рынке грузоперевозок с 1994 года. За это время был накоплен колоссальный опыт, который позволяет им решать самые сложные задачи доставки грузов по России в любую точку, выдерживать жесткие сроки, обеспечивать полную сохранность грузов и предлагать клиентам выгодные условия перевозок, выгодно конкурирующие с предложениями других транспортных компаний.

Транспортно-экспедиционная компания «Сура Авто» является одним из крупнейших предприятий на региональном рынке транспортно-экспедиционных услуг. Предприятие оказывает все виды транспортных и экспедиционных услуг. Предприятие осуществляет перевозки груза по РФ своим и привлеченным транспортом.

Структура пензенского рынка транспортно-экспедиционных услуг выглядит следующим образом (рисунок 1.8).

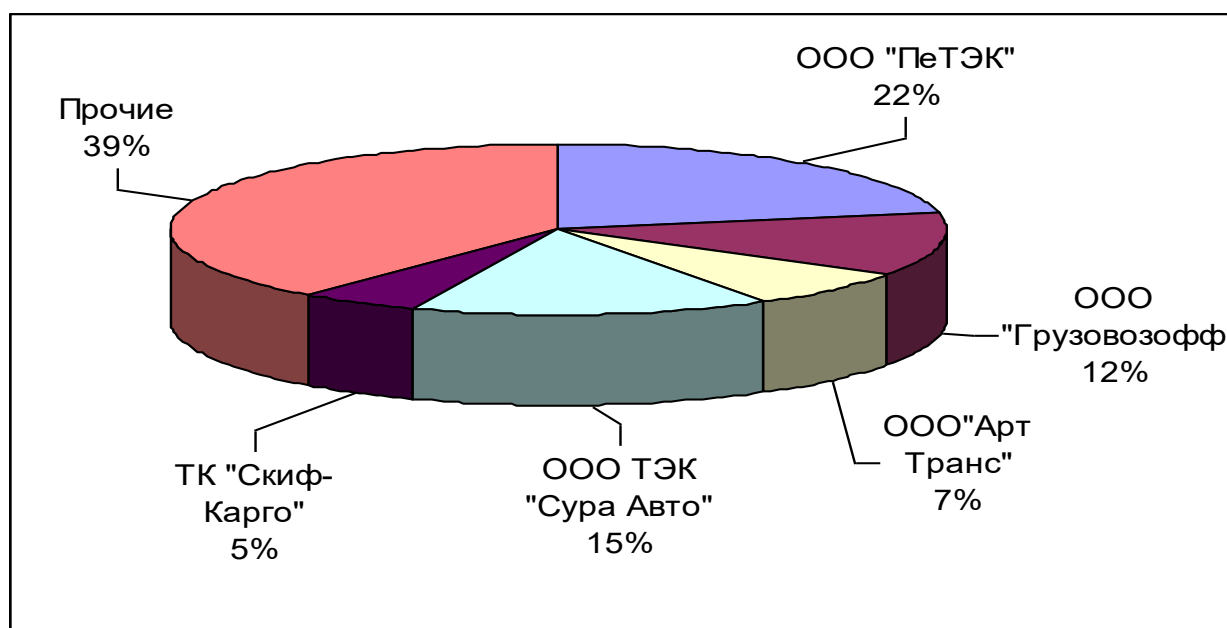


Рисунок 1.8 – Доли основных конкурентов на пензенском рынке транспортно-логистических услуг, %

Рассмотрим процесс анализа автотранспортных услуг на примере формирования эталонной услуги.

Оценку качества услуг проведем по 5 балльной шкале. Лучшей будет считаться услуга, обладающая полным набором из приведенных в таблице свойств автотранспортной услуги (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Оценка качества услуг

| Свойства                                   | «ПеТЭК» | «Скиф - Карго» | «Грузовозофф» | «Сура Авто» | «Арт Транс» |
|--------------------------------------------|---------|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 1                                          | 2       | 3              | 4             | 5           | 6           |
| Качество выполнения услуги                 | 5       | 5              | 5             | 4           | 4           |
| Размер охватываемой территории             | 5       | 3              | 5             | 2           | 3           |
| Новые и находящиеся в хорошем состоянии ТС | 4       | 4              | 5             | 3           | 3           |
| Количество ТС                              | 5       | 4              | 5             | 4           | 3           |
| Оптимальные цены                           | 5       | 4              | 4             | 5           | 4           |

Продолжение таблицы 1.2

| 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Простота оформления договора | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| Скорость оказания услуги     | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Узнаваемость фирмы           | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Сервис                       | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

Оценка критериев качества для «ПеТЭК» равна 42 балла, для «Скиф - Карго» - 37 баллов, «Грузовозофф» - 37, «Сура Авто» - 33, и «Арт Транс» - 32 баллов. Расчеты показали, что самую конкурентоспособную услугу предлагает фирма «ПеТЭК» но его конкурентные позиции практически равны позиции «Скиф - Карго», и «Грузовозофф», менее качественные услуги предлагает другие анализируемые компании. За базовый вариант будет правильным взять организацию «ПеТЭК», так как именно она предоставляет наиболее качественную услугу, удовлетворяющую потребностям покупателей.

Конечно вначале своего функционирования ООО «Калипсо» будет уступать по некоторым позициям лидирующей компании «ПеТЭК», но это поможет в определенной степени ООО «Калипсо» закрепить свои позиции и провести мероприятия для повышения уровня предоставления автотранспортных услуг:

- принятие в штат организации квалифицированных юристов, что позволит ускорит процесс заключения договоров, а следовательно и момент пользования услугой;
- расширение территории действия услуги по перевозке грузов – ближнее и дальнее зарубежье;
- увеличение количества специально оборудованных ТС (транспортных средств) – холодильные камеры, аквариумы, если перевозится живая рыба, раки;

- реклама – реклама на телевидении в виде роликов и бегущей строки, реклама на радио, рекламные щиты по городу, раздача буклетов и т.д.

Качество услуги предприятия является важнейшей частью ее конкурентоспособности. Тенденции совершенствования современных производств таковы, что качество предоставляемой услуги обеспечивается не за счет усиления контрольных мероприятий, а путем совершенствования технологических процессов и, в конечном итоге, путем обеспечения высокого качества работы.

Таким образом, в результате проведенного анализа была определена доля рынка ООО «Калипсо» на пензенском рынке транспортно-экспедиционных услуг (рисунок 1.9).

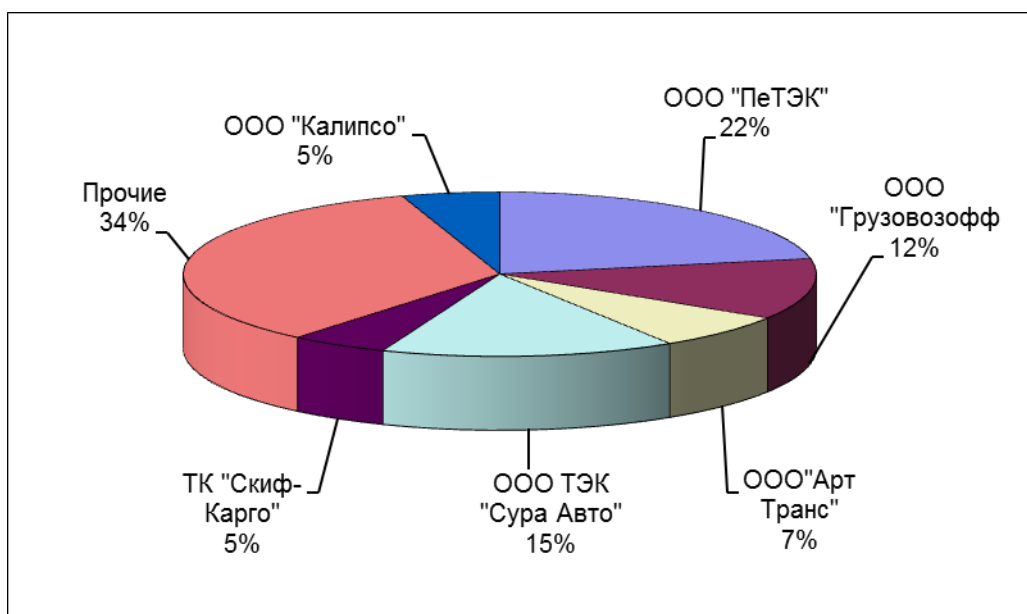


Рисунок 1.9 – Планируемая доля ООО «Калипсо» на региональном рынке транспортно-логистических услуг, %

Таким образом, вновь создаваемая организация предполагает занять 5% пензенского рынка транспортно-логистических услуг.

### 1.3 Анализ потребителей

Потребители являются ключевой фигурой на рынке. Поэтому изучению потребителя следует придавать приоритетное значение. Изучение потребителей может проводиться по нескольким направлениям. Для ООО «Калипсо» главными направлениями являются следующие:

1) изучение отношения потребителей к компании и ее услугам – изучение отношения потребителя к предприятию, изучение отношения потребителей к ассортименту услуг;

2) изучение уровня удовлетворения запросов потребителей – изучение потребностей и ожиданий потребителей [15].

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, регистрация и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Задачи исследования маркетинга входят в состав информационной системы маркетинга, являющейся частью информационной системы управления предприятием [24]. Анкетирование является одним из основных инструментов маркетингового исследования и наиболее приемлем для ООО «Калипсо».

Полученные данные анкетирования свидетельствуют, что основными потребителями услуг предприятия являются юридические лица (рисунок 1.10).

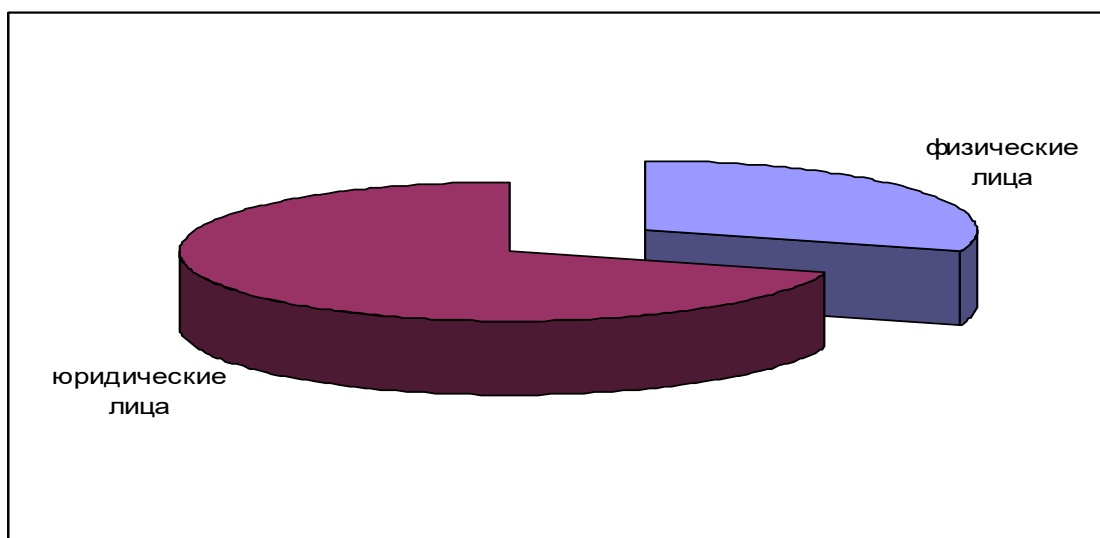


Рисунок 1.10– Распределение потребителей по правовому статусу, %

Анализируя отраслевую принадлежность юридических лиц, было выявлено, что наиболее часто транспортно-экспедиторскими услугами пользуются предприятия торговли и промышленности (рисунок 1.11).

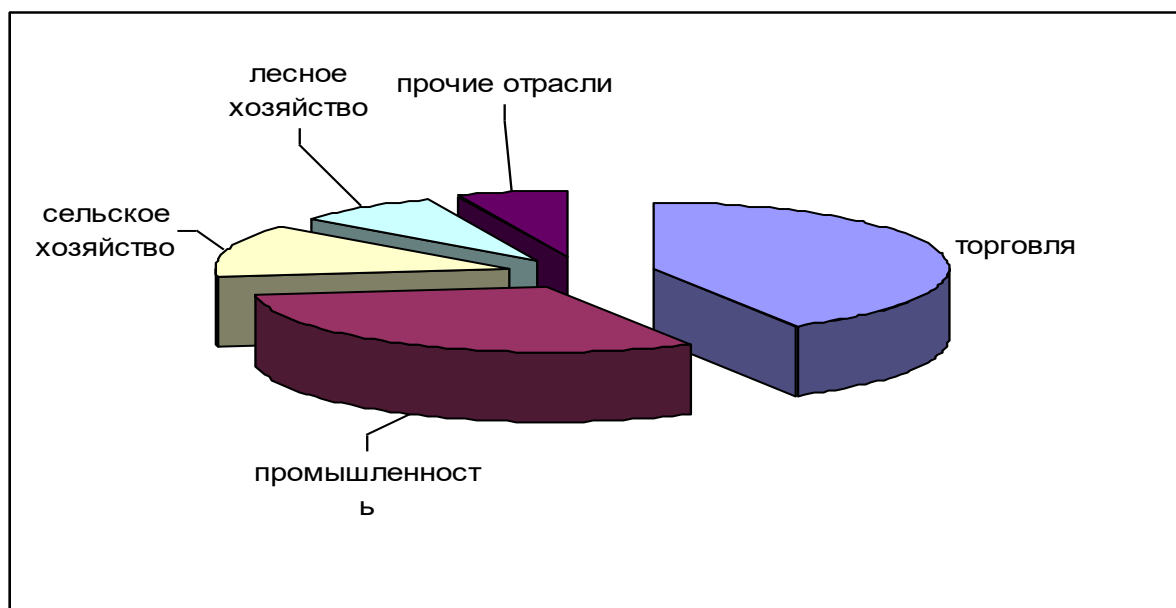


Рисунок 1.11 – Распределение потребителей по отраслям, %

При определении размера потенциальных потребителей было выявлено, что это в основном мелкие и средние компании, не имеющие собственного транспорта и экспедиторской службы (рисунок 1.12). Как правило, крупные компании имеют собственную логистическую систему и не пользуются услугами сторонних организаций.

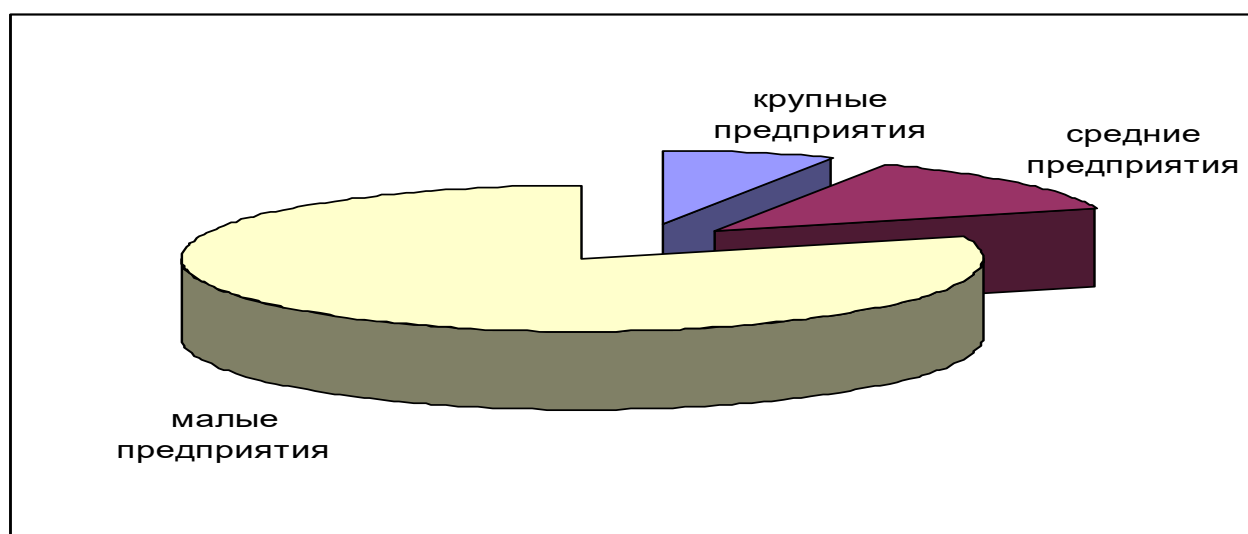


Рисунок 1.12 – Распределение потребителей по размерам, %

Как показали исследования, частота обращения за подобными услугами

составляет в среднем один-два раза в неделю (рисунок 1.13).

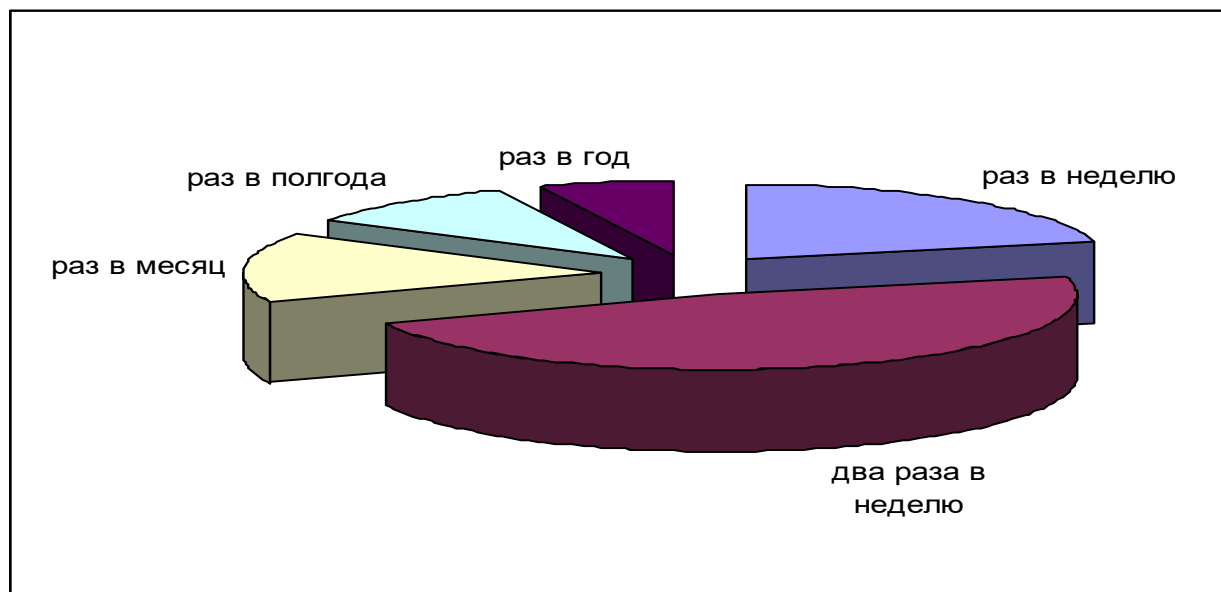


Рисунок 1.13 – Распределение потребителей по частоте использования услуг, %

Таким образом, основным сегментом рынка являются малые и средние предприятия промышленности и торговли, пользующиеся услугами транспортно-экспедиторских компаний 1-2 раза в неделю.

Позиционирование товара - выделение сегмента рынка, на котором предлагается товар, а также определение места товара на этом сегменте рынка. В зависимости от того, на какую категорию покупателей он рассчитан, формируются требования к качеству, дизайну, цене, применяются различные формы оплаты: предоплата, продажа в кредит, моментальная оплата и т. д. То есть определяется позиция товара на избранном сегменте рынка. Позиционирование товара - это оптимальное размещение товара в рыночном пространстве. При этом необходимо различать сегментацию и позиционирование, хотя последние части включают в сегментацию рынка. Результат позиционирования - это конкретные маркетинговые действия по разработке, распространению и продвижению товара на рынок. Позиционирование - это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов. Позиционирование - это

комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них, и что он может быть идентифицирован с их идеалом [19].

ООО «Калипсо» занимается оказанием транспортных услуг, а именно перевозка груза, в том числе и продуктов питания. Поэтому требования к параметрам, определяющим качество оказания услуг, являются одними из основных при оценке технического состояния и количества транспортных средств.

При осуществлении перевозок груза, например при переезде, при доставке товара из магазина в магазин, необходимо наличие таких автомобилей, как «Газель» единиц и «Бычок» - имеющих больший объем, чем «Газель». Техническое состояние должно быть хорошим и отличным, чтобы груз не задерживался из-за неисправностей или поломок в пути. При перевозке специализированных грузов у предприятия имеются специально оборудованные автомобили. Одна машина будет оснащена аквариумом для транспортировки живой рыбы, раков. В аквариуме можно будет регулировать режим температуры воды при помощи специального электронного датчика. Это позволит поддерживать необходимую температуру воды в аквариуме на протяжении всего пути, тем более, если это большие расстояния, например из Москвы, Саратова и т.д. Также будет машина оснащенная холодильной камерой. Этот автомобиль необходим при перевозке, например, замороженной продукции, для продукции, условиями хранения которой, является поддержание определенной температуры – торты, майонезы, колбаса и т.д.

## **2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА**

### **2.1 Характеристика оказываемых услуг**

Основными видами деятельности ООО «Калипсо» будут являться транспортно-логистических услуги.

К транспортно-логистической деятельности относится хозяйственная деятельность по организации перевозки грузов, включая их отправку и получение, а также выполнение других связанных с перевозкой операций, по договору транспортной экспедиции.

Цель транспортно-логистической работы — организация доставки груза от складов отправителей до складов получателей с освобождением грузовладельцев (отправителей и получателей) от несвойственных им функций, связанных с процессом перевозки — получение груза в пункте отправления, охрана груза в пути следования, сдача груза в пункте назначения.

Основными показателями транспортно-логистической работы для специализированных транспортно-экспедиционных предприятий и организаций являются: количество выполненных транспортно-экспедиционных услуг (операций); завоз и вывоз груза (в отправлениях и тоннах); экспедиция и сопровождение груза (в тоннах и операциях); погрузочно-разгрузочные работы, характеризующиеся количеством погруженных и выгруженных тонн.

Организация перевозок грузов заключается в установлении порядка подготовки и выполнения перевозок, руководства, учета и контроля, системы документооборота, системы расчетов за перевозки грузов и т. д.

От уровня организации перевозок зависит качество перевозочного процесса, т.е. сохранность грузов, своевременность (надежность) и экономичность перевозок, удобство пользования системой перевозок (рисунок 2.1) [35].

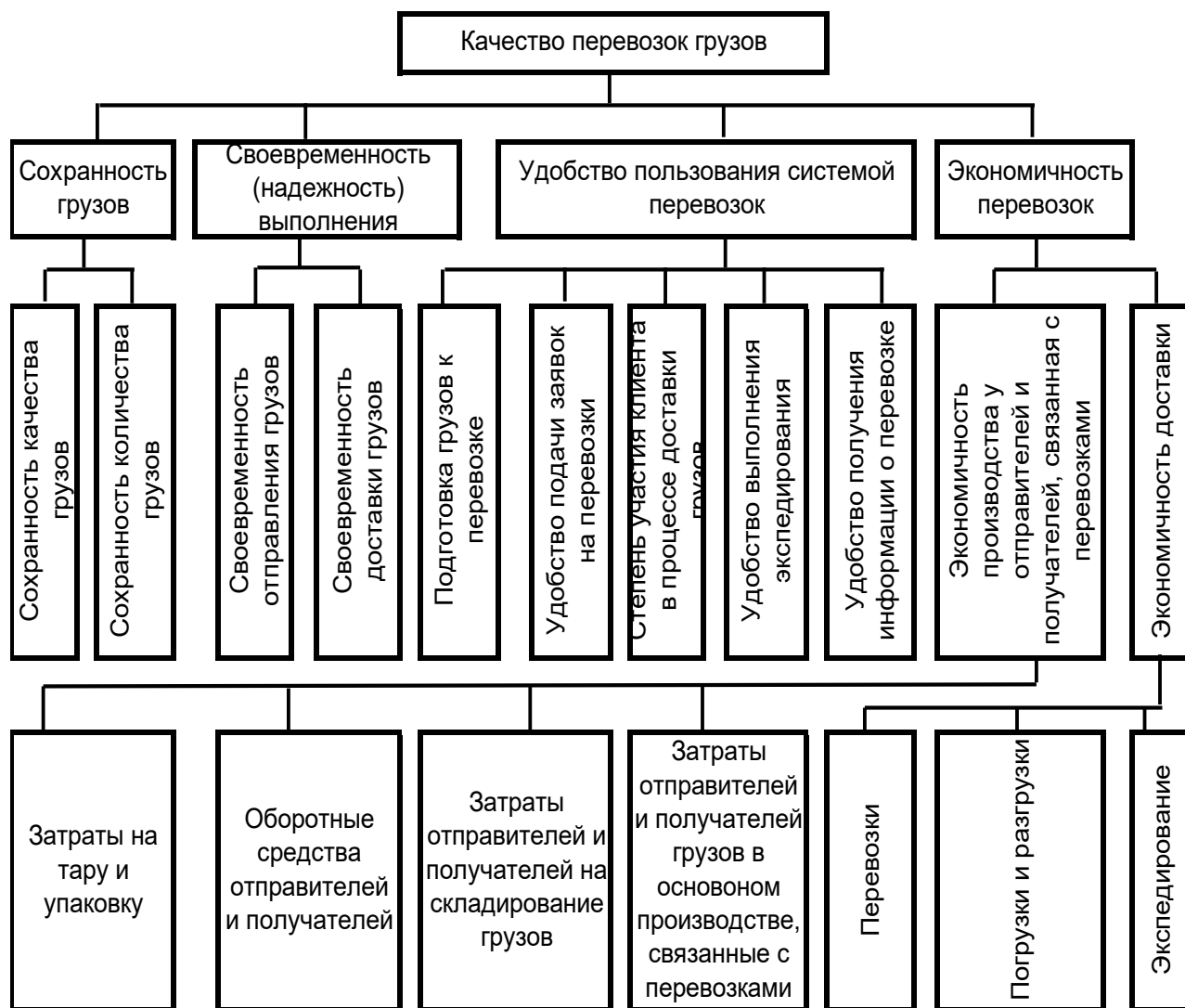


Рисунок 2.1 – Качество перевозок грузов

Руководство предприятия будет стремиться соблюдать все указанные выше требования.

Непосредственно сами грузоперевозки будут осуществляться в соответствии Федеральным законом Российской Федерации от 8 ноября 2007 г. N 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта», а также с общими правилами перевозок грузов автомобильным транспортом, утвержденными Минавтотрансом РСФСР 30.07.71 по согласованию с Госпланом РСФСР и Госарбитражем РСФСР (с изм., внесенными решением Верховного Суда РФ от 21.05.2007 N ГКПИ07-257).

В соответствии с Правилами перевозчик обязан:

- организовать работу по недопущению нарушения требований нормативных правовых актов в области обеспечения безопасности дорожного движения, требований по безопасной перевозке грузов и требований правил;
- назначать на должность, связанную с обеспечением безопасной перевозки грузов лиц, прошедших специальную подготовку в порядке, установленном законодательством;
- установить постоянный контроль за выполнением должностными лицами и работниками возложенных на них обязанностей по обеспечению безопасной перевозки грузов;
- обеспечить постоянный контроль за соблюдением установленного режима труда и отдыха водителей;
- обеспечить соответствие транспортных средств виду перевозки, объемам и характеристикам перевозимых грузов;
- обеспечить соответствие технического состояния транспортных средств требованиям безопасности дорожного движения, не допуская к эксплуатации транспортные средства с неисправностями, угрожающими безопасности дорожного движения;
- организовать проведение служебного расследования, учета и анализа дорожно-транспортных происшествий, в которых участвовали транспортные средства перевозчика, а также организовать выявление причин, способствующих их возникновению;
- обеспечить учет данных о квалификации водителей, их стаже работы на определенных типах транспортных средств, сроках прохождения медицинского освидетельствования, участии в дорожно-транспортных происшествиях, допущенных нарушениях Правил дорожного движения и требований безопасной перевозки грузов;
- ежегодно планировать и проводить мероприятия, направленные на соблюдение требований Правил дорожного движения и требований безопасной перевозки грузов;

- оперативно доводить до водителей сведения о причинах и обстоятельствах известных ему дорожно-транспортных происшествий;
- проводить комплекс мероприятий, направленных на повышение профессионального мастерства водителей;
- организовать и оснастить соответствующим оборудованием, литературой и наглядными материалами помещение или место для проведения профилактических мероприятий по предупреждению дорожно-транспортных происшествий;
- иметь нормативные правовые акты, методические и информационные материалы для проведения профилактической работы по организации безопасной перевозки грузов;
- организовать проведение предрейсовых, межрейсовых и послерейсовых (в зависимости от условий работы) медицинских осмотров водителей автотранспортных средств в установленном порядке;
- обеспечить учет и анализ данных медицинского осмотра водителей, склонных к употреблению алкогольных напитков, наркотиков или страдающих хроническими заболеваниями;
- контролировать сроки прохождения водителями обязательного периодического медицинского обследования, которое осуществляется в специализированных лечебных учреждениях в порядке, установленном законодательством;
- проводить соответствующие инструктажи водителей [20].

Автомобильный транспорт является единственным в мире видом транспорта, способным обеспечивать доставку грузов в прямом сообщении «от двери до двери» - дополнительных погрузочно-разгрузочных операций. Эта его специфическая особенность дополняется еще одним важным фактором - способностью обеспечивать быструю и сохранную доставку грузов в пункты назначения.

Преимущества автомобильного перед другими видами транспорта состоят также в следующем:

- маневренность — возможность концентрации транспорта там, где требуется. Сбор и доставка грузов могут быть выполнены без перегрузок, во все пункты, куда может доехать автомобиль. Именно эта характеристика в большей степени, чем любая другая, принимается во внимание, когда во внутренних перевозках отдают предпочтение автомобильному транспорту по сравнению со всеми другими видами транспорта;

- срочность и регулярность доставки. Время сбора и доставки грузов может быть назначено довольно точно. Это важно, когда для погрузки и выгрузки привлекают рабочую силу и когда прибытие груза синхронизировано с потребностями производства. Доставка может быть организована по системе «just in time» — точно в срок;

- большая сохранность перевозимых грузов. По сравнению с перевозкой другими видами транспорта, потери, пропажи и загрязнение груза значительно ниже в связи с тем, что водитель, осуществляющий перевозку, несет ответственность за сохранность перевозимого груза. При этом упаковка требуется в меньших объемах или даже не требуется, поскольку, как правило, отсутствует перевалка грузов [39].

Кроме транспортных услуг предприятие будет оказывать услуги кросс-докинга.

Кросс-докинг — это логистическая операция в цепочке движения товара, при которой товар находится на складе самое минимальное время и совсем не принимается на ответственное хранение. По сути это прямая поставка непосредственно от поставщика или от производителя, минуя складскую логистику.

Сфера применения технологии кросс-докинга.

- 1) Мелкие партии и большой ассортимент, смешанные паллеты. Другими словами, кросс-докинг удобен при необходимости консолидации мелких партий товара от различных поставщиков;

- 2) Необходимость в отправке товара от нескольких поставщиков конечным получателям в регионах, консолидация сложных поставок;

3) Работа с товарами, для которых: характерна высокая оборачиваемость и прогнозируемый спрос; товары массового потребления; товары пользующиеся максимальным стросом; скоропортящиеся товары: овощи, фрукты, мясо и т.п.;

Предприятие будет осуществлять кросс-докинг двух типов: одноэтапный кросс-докинг, двухэтапный кросс-докинг.

При использовании одноэтапного кросс-докинга получатель адресует товар определенному грузополучателю и груз проходит через склад в качестве отдельного неизменного заказа. На каждой поступившей части одного заказа указан номер заказа и грузополучатель, которому заказ должен быть переправлен, а также перечень находящегося внутри складского места товара, поставщик и режим хранения (транспортировки);

Двухэтапный кросс-докинг (pick-by-line) предполагает, что партия товара, отгруженная поставщиком на склад в качестве логистической единицы, будет переформирована. При этом товар, в соответствии с требованиями Заказчика, на складе может быть поделен на отдельные заказы (каждый из которых доставляется отдельно взятому грузополучателю) и собран в единый блок (складское место) вместе с другими частями этого же заказа.

## **2.2 Организация операционного процесса**

Повышение эффективности автомобильных перевозок грузов связано с техническим усовершенствованием подвижного состава автомобильного транспорта и погрузочно-разгрузочных средств, внедрением прогрессивной технологии совершенствованием организации перевозки грузов. Технические усовершенствования позволяют увеличить скорость движения подвижного состава, сократить простои под погрузочно-разгрузочными операциями, увеличить объем партии перевозимого груза и т.д. Задача технологии – сократить продолжительность и трудоемкость перевозки груза за счет

уменьшения числа выполняемых операций и этапов процесса перевозки.

Под технологией процесса перевозки груза понимается способ реализации людьми конкретного перевозочного процесса путем расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных этапов и операций, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности перевозок. *Задача технологии* – очистить процесс перевозки грузов от ненужных операций, сделать его целенаправленное. Сущность технологии перевозки грузов выявляется через два основных понятия – этап и операция. Этап – это набор операций, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс. Операция – однородная, логически неделимая часть процесса перевозки, направленная на достижение определенной цели, выполняемая одним или несколькими исполнителями.

Технологию любого процесса перевозки груза характеризуют три признака: расчленение процесса перевозки, координация и этапность, однозначность действий. Назначение расчленения процесса перевозки грузов на этапы представляет собой определение границ имманентных требований к субъекту, который будет работать по данной технологии. Любая операция должна обеспечивать приближение объекта управления к поставленной цели и обеспечивать переход от одной операции в другую. Последняя операция этапа должна быть своеобразным введением к первой операции следующего этапа. Чем точнее описание процесса перевозки грузов будет соответствовать его субъективной логике, тем большая вероятность достижения наивысшего эффекта деятельности людей, занятых в нем. Разрабатываемые технологии должны учитывать требования основных экономических законов и, в первую очередь, закона повышения производительности общественного труда.

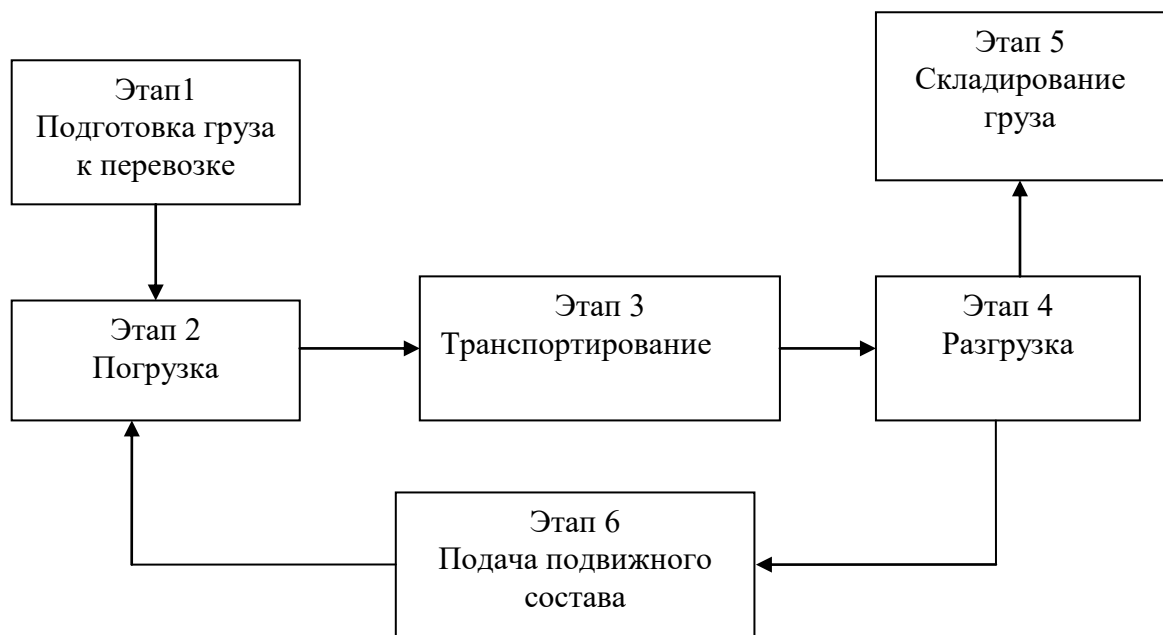
Вначале разрабатывается технология всего процесса перевозки грузов, а потом отдельных этапов. После разработки технологии этапов их необходимо рассмотреть с позиции технологического единства. Между техникой и технологией существует причинно-следственная связь, однако

решающее значение принадлежит технике.

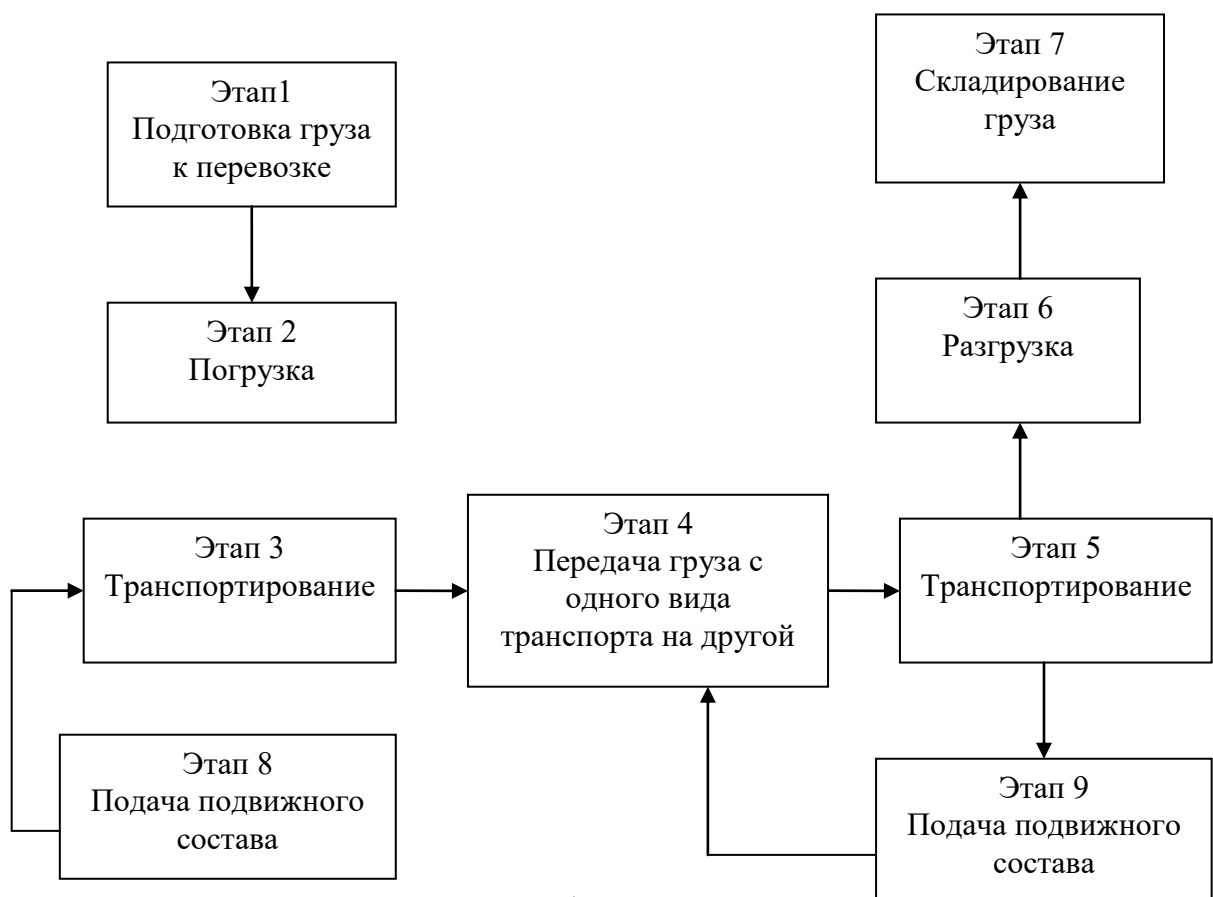
Технологический процесс изобретен не сегодня. Подобно тому, как, по словам Мольера, люди не задумываются над тем, что пишут и говорят прозой, так и работники автотранспортных предприятий, используя определенную технологию, не задумываются над ней. В прошлом технологии процесса перевозки грузов формировались в большинстве случаев интуитивно. Технологические процессы перевозки грузов не были целенаправленно и сознательно разработанными системами этапов и операций. Поэтому в настоящее время очень многие перевозочные процессы недостаточно эффективны [20].

На рисунке 2.2 показаны схемы процессов перевозки грузов. Они имеют циклический характер. Это значит, что, перемещение грузов совершается повторяющимися производственными циклами, следующими один за другим. Ритм этих циклов определяется их частотой, которая, в свою очередь, зависит от средней продолжительности одного цикла. Каждый цикл характеризуется высокой степенью динамизма, непрерывной сменой состояния и изменением состава элементов. Циклы отдельных процессов перевозки колеблются во времени. Однако они всегда имеют начало и конец. Каждый повторяющийся цикл перевозки складывается из многих отдельных этапов, находящихся в тесной взаимосвязи и одинаково направленных, так как их конечная цель – достичь пространственной смены положения грузов. Комплекс этих циклов, слагающихся в цикл перевозки, создает перевозочный процесс.

Анализ схем процесса показывает, что в любом процессе перевозки есть этапы, присущие только грузу, только подвижному составу, но есть и совместные этапы. К последним относятся этап погрузки, транспортирования и разгрузки. Различные этапы – подача подвижного состава под погрузку, подготовка груза к отправке, хранение груза в пункте производства и промежуточных пунктах, складирование, экспедиторские операции и т.д.



а



б

а – одним видом транспорта; б – различными видами транспорта

Рисунок 2.2 – Технологические схемы процесса перевозки грузов

Такое положение затрудняет однозначность понятия процесса перевозки. С позиции автотранспортных предприятий, когда на первый план выдвигаются вопросы улучшения использования подвижного состава, сокращения времени оборота подвижного состава и т.д., для выполнения процесса перевозки груза необходимо помимо его транспортирования произвести погрузку и выгрузку, а также подать подвижной состав под погрузку, т.е. выполнить транспортный процесс.

Различают три способа перевозок: кольцевая маршрутная перевозка, маятниковая маршрутная перевозка, специальная маршрутная перевозка.

При использовании кольцевой маршрутной перевозки транспортное средство движется по расписанию в одном направлении через определенные пункты, где производится их разгрузка. При этом количество перевозимых грузов должно обеспечивать оптимальное использование грузоподъемности транспортного средства.

Различают два варианта организации кольцевого маршрута. При первом варианте транспортное средство последовательно загружается материальными ресурсами из нескольких снабженческих складов и, соответственно, последовательно осуществляется разгрузка материальных ресурсов в различных пунктах назначения по установленным для них лимитам. Второй вариант заключается в загрузке транспортного средства материальными ресурсами на одном снабженческом складе и последовательной их разгрузке в нескольких пунктах назначения. Затем осуществляется загрузка материальными ресурсами поочередно со следующих складов с последующей разгрузкой в тех же пунктах назначения.

При организации маятниковых маршрутных перевозок движение транспортных средств осуществляется между двумя погрузочно-разгрузочными пунктами или несколькими погрузочными пунктами и одним разгрузочным в прямом и обратном направлениях. Существуют два варианта маятниковой маршрутной перевозки. Первый вариант заключается в последовательной загрузке транспортного средства на нескольких

снабженческих складах и их доставке в одно место назначения. Затем по такой же схеме осуществляется загрузка и доставка материальных ресурсов в другое место назначения. Второй вариант основан на движении транспортных средств от одного склада в одно место назначения, затем — с этого же склада в другое и далее — по всем снабженческим складам.

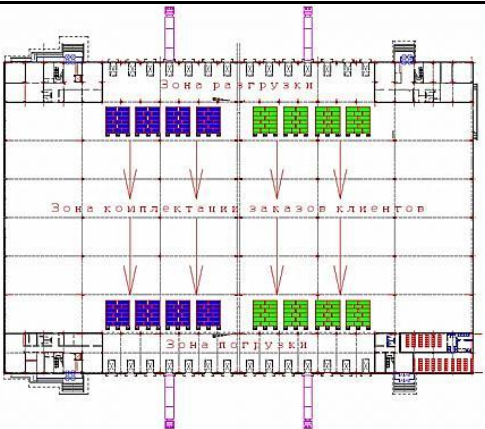
Наиболее эффективны такие перевозки с точки зрения использования транспортных средств, когда грузы транспортируются одновременно в оба направления.

Специальные маршрутные перевозки, как правило, не повторяются, а рейсы транспортных средств определяются на основании специальных требований [39].

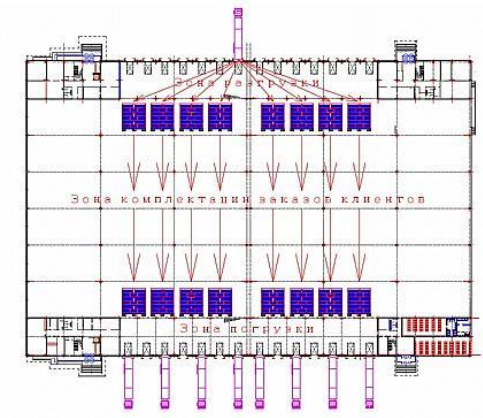
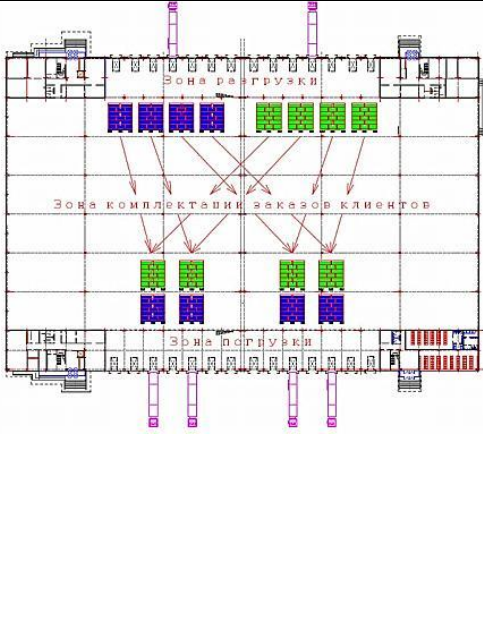
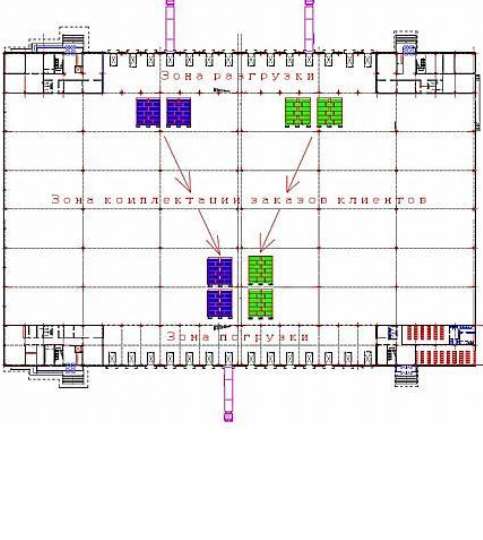
На вновь создаваемом предприятии первоначально будет использоваться маятниковая и специальная маршрутная перевозка, однако в последующем руководство организации будет стремиться к формированию постоянных заказов, что даст возможность использования кольцевой маршрутной перевозки.

Далее рассмотрим процесс организации кросс-докинга. В организации предполагается следующие виды кросс-докинга.

Таблица 2.1 – Виды кросс-докинга

| Вид                   | Характеристика                                                                | Демонстрация                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                             | 3                                                                                    |
| Перевалка через склад | Происходит замена транспортного средства без расформирования грузовой единицы |  |

Продолжение таблицы 2.1

| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Расконсолидация<br>вариант 1 | Один поставщик – несколько грузополучателей. В одной машине находится товар для нескольких грузополучателей. Подается несколько машин, в которых товар и отправляется конечным грузополучателям                                                                                        |    |
| Расконсолидация<br>вариант 2 | Несколько поставщиков – несколько грузополучателей. Одновременно происходит расконсолидация автомашин различных поставщиков по различным грузополучателям и консолидация автомашин различных грузополучателей товаром, поступившим от различных поставщиков                            |   |
| Консолидация                 | Несколько поставщиков – один грузополучатель. Из нескольких приходящих автомашин формируется и загружается одна автомашина. В случае если, пришедший товар не сформирован по заказам (партиями), необходима переконсолидация товара, в этом случае кросс-докинг проходит в 2-ва этапа. |  |

Продолжение таблицы 2.1

| 1                       | 2                                                                                                                                                                                        | 3 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Переконсолидация        | Несколько поставщиков – несколько грузополучателей. Товар разгружается в зоне разгрузки, после чего происходит его переконсолидация по заказам, которые потом распределяются по машинам. |   |
| Подсортировка со склада | К пришедшему товару при перегрузке в другие транспортные средства добавляется товар, хранящийся на складе. Данная процедура может осуществляться при любом из видов кросс-докинга.       |   |

Так как предприятие занимается транспортно-экспедиционными услугами, то основным его оборудованием будут являться транспортные средства.

В процессе проведения маркетинговых исследований было выявлено, что основными потребителями предприятия будут малые предприятия торговли и промышленности, следовательно, объем перевозимого груза будет в основном составлять 3-5 т.

Таким образом, большинство автомобилей на предприятии будут малотоннажными.

На предприятии будут закуплены следующие виды автомобилей:

1. Автомобили «Газель» будут активно использоваться на внутригородских и междугородних маршрутах малой и средней дальности (500-700 км). Технические характеристики позволяют гарантировать достаточно высокую среднюю скорость (до 100 км/ч), а компоновка кабины

предусматривает место для одного, двух пассажиров (экспедиторов). Тентованный вариант грузового отсека предполагает возможность растентоваться и получить открытый грузовой отсек. Автомобиль может быть оборудован крепёжными ремнями и другим дополнительным оборудованием (лифтом, жёсткими бортами). Характеристики грузового отсека указаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Характеристики грузового отсека автомобиля «Газель»

| Характеристики   | Значение            |
|------------------|---------------------|
| Длина            | 2,8-3,2 м           |
| Ширина           | 1,8 - 1,9 м         |
| Высота           | 1,7 - 2 м           |
| Объём            | 9-11 м <sup>3</sup> |
| Грузоподъёмность | 1,5 - 1,7 тонны     |

2. Автомобили «ЗИЛ-Бычек» будут использоваться на междугородних маршрутах средней дальности (700-1500 км). Технические характеристики позволяют гарантировать достаточно высокую среднюю скорость (до 100 км/ч.) а компоновка кабины предусматривает место для одного, двух пассажиров (экспедиторов). Характеристики грузового отсека автомобиля «ЗИЛ-Бычек» указаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Характеристики грузового отсека автомобиля «Газель»

| Характеристики   | Значение          |
|------------------|-------------------|
| Длина            | 3,7 м             |
| Ширина           | 2,1 м             |
| Высота           | 2,2 м             |
| Объём            | 17 м <sup>3</sup> |
| Грузоподъёмность | 3,5 тонны         |

3. Автомобили «Камаз» будут использоваться на междугородних и международных направлениях. Кабина оборудована спальным местом и предусматривает место для экспедитора. В стандартной комплектации машина комплектуется крепёжными ремнями (до 6 штук). Грузовой отсек приспособлен к различным вариантам погрузки/разгрузки (верх, бок). Машины будут оборудованы лифтом. Характеристики грузового отсека

автомобиля «Камаз» указаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Характеристики грузового отсека автомобиля «Камаз»

| Характеристики   | Значение             |
|------------------|----------------------|
| Длина            | 5,0 - 8,0 м          |
| Ширина           | 2,4 - 2,5 м          |
| Высота           | 1,8 - 3,0 м          |
| Объём            | 25-60 м <sup>3</sup> |
| Грузоподъёмность | 5 - 15 тонн          |

4. Автомобили «Skania». Данные автомобили будут приобретены в двух вариантах:

- «Термофургон» – отличительной особенностью его грузового отсека является способность сохранять в течение длительного времени (10-20 часов) температуру при которой производилась загрузка, при условии внешней температуры от -10С до +20С. Кроме того, существует возможность подогрева грузового отсека, что позволяет на более длительное время и при более низких внешних температурах сохранять внутреннюю температуру. Борта грузового отсека изготовлены из пенопласта, обшитого жёстью. Двери грузового отсека оборудованы уплотнителем. Существуют вентиляционные отверстия.

- Автомобиль с 20 футовым контейнером (таблица 2.5) будут использоваться как для перевозки грузов в смешанном сообщении (с использованием различных видов транспорта). Все контейнера имеют унифицированные внешние габаритные размеры.

Таблица 2.5 – Характеристики грузового отсека автомобиля «Skania» с 20 футовым контейнером

| Характеристики   | Значение          |
|------------------|-------------------|
| Длина            | 6 м               |
| Ширина           | 2,4 м             |
| Высота           | 2,4 м             |
| Объём            | 34 м <sup>3</sup> |
| Грузоподъёмность | 10-20 тонн        |

Кроме того, предполагается в дальнейшем приобрести автомобили-

аквариумы для перевозки речной рыбы, а также спецтехника для перевозки негабаритных грузов.

ООО «Калипсо» занимается транспортными услугами, на ее территории находятся гараж (ангар) для транспортных средств и автомастерская со всем необходимым оборудованием: мойка, эстакада, рабочий инструмент, запасные части, ГСМ (масла, жидкости и т.д.). Кроме этого имеется автостоянка для автомобилей работников организации.

Для осуществления качественно технического осмотра и ремонта автомобилей необходимо следующее оборудование:

*1 Мотортестер «АВТОАС-ПРОФИ-3»* предназначен для безразборного диагностирования автомобильных двигателей внутреннего сгорания с искровым зажиганием и числом цилиндров от 2-х до 8-и, работающих на бензине или на газовом топливе с бортовым напряжением питания 12В. Все необходимые для диагностирования, измерения и тесты проводятся с помощью датчиков, адаптеров и щупов, подключаемых непосредственно к электрическим цепям, датчикам и другим элементам проверяемых систем двигателя. Это позволяет проводить диагностирование автомобилей различных марок, так как системы зажигания, питания и механическая часть автомобильных двигателей построены и функционируют на основе общих физических принципов.

*2 Подъемник* электрогидравлический автомобильный двухстоечный с нижней синхронизацией г/п 10 тонн. Система разблокировки с центральным управлением. Оснащен надежной автоматической системой блокировки, предотвращающей повреждение и падение автомобиля. Малая высота подъемной лапы – удобно работать с автомобилями с низкой посадкой. Независимая система замков безопасности – отдельно для каждой стойки. Расстояние между стойками 2799 мм, высота подъема 1 800 мм, время подъема 50 сек. Электр. мощность 3 кВт.

*3 Балансировочный станок SBM 55S/ SBM 55* предназначен для балансировки колес легковых автомобилей, микроавтобусов и легких

грузовиков.

4 *Шиномонтажный стенд* - полуавтоматический шиномонтажный стенд Colibri BL 512 (Сикам/Sicam) – для шиномонтажа колёс, микроавтобусов и лёгких грузовиков

5 *Автомобильный компрессор Chameleon AC-100*. Универсальный автомобильный компрессор с датчиком давления. Подходит для накачивания автомобильных шин любых форм и типоразмеров.

6 *Микропроцессорный стенд для измерения углов установки колес C 100* выполнен по формуле 8x4 (8 потенциометрических датчиков образуют полноценный замкнутый измерительный контур в горизонтальной плоскости) и является одним из самых недорогих в своем классе [39].

### **2.3 Логистика операционных процессов**

Логистика операционных процессов для автотранспортного предприятия включает в себя формирование системы материально-технического обеспечения а также определения каналов распределения услуг.

Процесс материально-технического обеспечения операционного процесса направлен на своевременную поставку на склады предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов. В состав материально-технических ресурсов ООО «Калипсо» входят: автозапчасти, масла и комплектующие изделия. Необходимо из огромного числа поставщиков выбрать наиболее надежного, с наиболее приемлемыми условиями работы, наименьшими ценами на материалы и автозапчасти. В случае сбоя в работе ООО «Калипсо» столкнется с трудностями, так например, если организация-поставщик не сможет обеспечить поставку в нужных объемах и требуемые сроки, тем более во время ремонта ТС, т.к. это отразиться на качестве, оказываемых услуг, а следовательно на количестве заказов.

Для поиска возможных поставщиков ООО «Калипсо» будет использовать такие источники информации, как торговые справочники, рекламные объявления в средствах массовой информации, интернет.

Возможные поставщики автозапчастей, комплектующих и материалов:

1) магазин запчастей «АвтоВек» предлагает огромный выбор запчастей для отечественных и иностранных грузовых автомобилей. Всегда в наличии более 8000 наименований. Ремни ГРМ, генератора, помпы, натяжные ролики, радиаторы, элементы подвески – от втулок до рычагов, рулевые тяги и наконечники, стойки стабилизатора, шаровые опоры, пружины и амортизаторы, подшипники передней и задней ступицы – все это можно приобрести в день обращения. Всегда есть в продаже все расходные материалы для ТО – фильтры воздушные, масляные, салонные, топливные. В наличии моторные и трансмиссионные масла, рекомендованные заводами-изготовителями автомобилей. Большой ассортимент тормозных колодок. Лобовые стекла на самые популярные автомобили всегда есть в наличии. Резиновые и ворсистые коврики, дефлекторы на окна, щетки стеклоочистителей, защиты двигателя, поддоны в багажник – эти необходимые аксессуары всегда можно выгодно купить в данном магазине. Широко представлены элементы кузова и оптики. Крылья, бамперы, подкрылки, передние и противотуманные фары, задние фонари, повторители поворота. Отдельно представлены электрические компоненты – катушки и модули зажигания, высоковольтные провода, свечи зажигания, насосы омывателя, электробензонасосы, различные реле и выключатели, стартеры и генераторы в сборе. Прокладки под головку блока, клапанную крышку, под коллекторы и приемную трубу, клапана, маслоотражательные колпачки, кольца, вкладыши, сальники на двигатель и т.д. Если вдруг нужной детали не оказалось в наличии, то она может быть привезена на заказ. Сроки исполнения заказов от 2 дней. Наличный и безналичный расчет. В магазине действует система скидок. При разовой покупке на сумму 5000 рублей и более, клиент получает дисконтную карту – скидка 5% на следующие

покупки. От 15000 рублей – скидка 10%. От 30000 рублей – скидка 15%;

2) магазин «Би-Би» предлагает корпоративным клиентам и партнерам автозапчасти отечественных грузовых автомобилей и в первую очередь автомобилей «ГАЗ» оптом в широком ассортименте. В компании можно найти качественные запчасти «ГАЗ» оптом и комплектующие со склада завода-производителя в Тольятти. Купить запчасти по оптовым ценам можно любыми партиями, при этом гарантируется оперативное выполнение заказа. Компания осуществляет оптовые поставки запчастей напрямую от производителя. Это позволяет продавать отечественные автозапчасти оптом с минимальной наценкой, а значит, на наиболее выгодных условиях для клиентов. Можно купить запчасти оптом для последующей реализации в магазинах и на станциях технического обслуживания. Все автозапчасти для автомобилей «ГАЗ», представленные в компании, имеют сертификаты качества и соответствуют всем техническим стандартам. Отечественные автозапчасти оптом поставляются для всего модельного ряда автомобилей «ГАЗ», поэтому легко можно подобрать необходимые комплектующие, которые нас интересуют. Оптовые поставки запчастей производятся регулярно, поэтому полный ассортимент товаров всегда есть на складах.

Основным элементом сбытовой логистики предприятия является система распределения.

Под распределением товаров и услуг понимается доведение их производителем до конечных потребителей (организация сбыта). В процессе распределения помимо производителя могут участвовать посредники (предприятия оптовой торговли, магазины, биржевые структуры и т. п.). Маршрут (не географический, а организационный) перемещения товара от производителя к потребителю называют каналом распределения.

Эффективная политика распределения может быть обеспечена, если одновременно с производителем в доставке товаров потребителям и в смене собственности на них непосредственное участие принимают и другие предпринимательские структуры. При этом совокупность фирм, а также

отдельных людей, принимающих на себя право собственности или способствующих его передаче другим по пути движения товара от производителя к потребителю, образует канал распределения. Сколько и каких каналов распределения следует каждой конкретной фирме выбрать - это одно из основных решений, которое необходимо принять в процессе реализации политики распределения.

Во всех случаях наличие каналов распределения должно обеспечить выполнение ряда функций, призванных способствовать более эффективной деятельности производителей и создать условия для более полного удовлетворения конкретных потребностей покупателей. Основными из этих функций являются:

- исследование спроса, предложения и товаров, представленных на рынке;
- отбор, сортировка и формирование наиболее приемлемых для покупателя перевозок;
- продвижение услуг на рынок;
- доработка услуг в соответствии с запросами рынка;
- установление и поддержание контактов с существующими и потенциальными покупателями;
- финансирование производителей;
- распределение риска, связанного с возможными потерями в процессе продажи услуги;
- доставка груза к необходимым местам;
- создание удобных для совершения сделок условий [28].

Опыт реализации маркетинга различными фирмами показывает, что количество каналов распределения и их состав зависят как от вида товара, услуг, так и от того, насколько полно товаропроизводитель использует маркетинг. При этом обычно рассматривают каналы распределения разных уровней. Уровень канала распределения определяется числом посредников, которые призваны обеспечить выполнение тех или иных мероприятий по

приближению товара к конечному покупателю и способствовать передаче права собственности на него конечному покупателю.

Сама природа услуг требует непосредственного контакта между теми людьми, которые их оказывают, и тем, кто данные услуги покупает. Такая специфика обуславливает тот факт, что в большинстве случаев услуги продаются непосредственно их производителями. ООО «Калипсо» использует один канал распределения – канал нулевого уровня (прямой маркетинг) (рисунок 2.3).

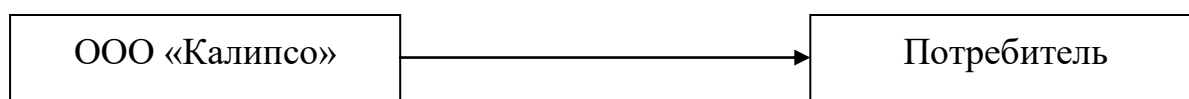


Рисунок 2.3 – Канал распределения ООО «Калипсо»

Однако в отдельных случаях для продажи услуг могут быть привлечены торговые агенты или брокеры. В дальнейшем ООО «Калипсо» планирует заключить договора с мебельными фирмами, с магазинами бытовой техники, со строительными компаниями для предоставления услуг по транспортировке.

До начала процесса реализации работа в области сервиса на ООО «Калипсо» включает в себя определение политики фирмы в сфере оказания услуг, а также их планирования. В процессе реализации основных услуг, предприятие планирует оказывать ряд сопутствующих услуг:

- хранение грузов на складе;
- подбор упаковки грузов;
- обеспечение надежности поставки грузов.

### **3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

#### **3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом**

Для осуществления функций управления на предприятии создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство. Организационная структура предприятия представлена в приложении А.

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с

руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т.д. [9]

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность закрепления полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб [23].

Весь аппарат управления подразделяется на отдельные и в то же время взаимосвязанные части - органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется директором. Директор распоряжается имуществом Общества, заключает договоры, подписывает финансовые документы, издает приказы и дает указания, утверждает штатное расписание, принимает на работу и увольняет и др. Он осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, представляет интересы Общества в государственных органах, на предприятиях, в организациях, учреждениях Российской Федерации и иностранных государств, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом.

Деятельность сотрудников структурных подразделений ООО «Калипсо» организуется и осуществляется в соответствии с принятыми нормативными документами, приказами и распоряжениями, на основе четкого ограничения должностных обязанностей сотрудников и установления личной ответственности каждого из них за состояние дел на порученном участке, согласно должностной инструкции.

Должностные инструкции утверждаются директором. Структуру и штат отделов так же утверждает директор с учетом объемов работ и стратегическим планом развития организации.

Успех предприятия во многом зависит от торговой марки. Выбору торговой марки предшествует долгий и трудный процесс. Были предложены следующие названия: «Легион», «Эскорт», «Калипсо» и «АвтоТранс». В выборе названия использовался экспертный метод, в котором приняло участие десять человек. Каждому из них был задан вопрос: «Какому из этих четырех названий Вы отдаете предпочтение?». В результате опроса выяснилось, что за «Легион» проголосовало 3 эксперта, за «Эскорт» - 1 эксперт, за «АвтоТранс» - 2 человека и за «Калипсо» - 4 человека. Максимальное количество голосов было отдано за название «Калипсо».

Торговая марка нашей фирмы, в первую очередь, вызывает ассоциацию с основной деятельностью предприятия – оказание транспортных услуг. Присваивая торговую марку «Калипсо», руководствовались следующим:

- она служит юридической защитой;
- торговая марка облегчает конкуренцию с другими услугами, создает круг постоянных покупателей;
- торговая марка привлекает внимание потребителей к новым товарам и может помочь в работе с разными группами потребителей, помогая распространить успех на другие товары;
- торговая марка является капиталом, она дает эластичный отклик на уменьшение цены (увеличение продаж) и неэластичный отклик на увеличение цены (сохранение объема продаж);

- повышает рентабельность и эффективность рекламы;
- торговая марка для потребителя выступает в качестве некой гарантии качества, субъективно снижается риск покупки;
- торговая марка позволяет чувствовать себя принадлежащим к определенной социальной группе. Приобретение соответствующих товарных марок обеспечивает потребителю получение определенного статуса. Для многих покупателей товаров с дорогими марками именно символические, а не реальные преимущества товаров являются основной выгодой, за которую платятся дополнительные деньги [22].

Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама, но одновременно для своего устойчивого функционирования, распознавания и хорошего запоминания, он сам нуждается в рекламе. Торговая марка фирмы легко произносится и хорошо запоминается.



Рисунок 3.1 – Логотип ООО «Калипсо»

На каждое ТС будет наклеиваться логотип «Калипсо», где также будет указана информация для покупателя – наименование услуг, адрес организации и телефон.

Люди – один из важнейших факторов деятельности ООО «Калипсо», поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Проблема найма персонала наиболее актуальна для ООО «Калипсо». Перед тем как начать процесс набора, четко определяются будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника,

личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Директор детально изучает, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки. Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Отбор проводится с помощью наблюдений за будущим работником и регистрации всех выполняемых им функций, проводится собеседование (пусть он сам расскажет о своей работе).

Основной проблемой на предприятии при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Но директор ООО «Калипсо» будет прилагать все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным в организации на решение этой проблемы, произойдет снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих.

Предполагаемая численность и структура персонала ООО «Калипсо» представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План по персоналу ООО «Калипсо»

| Должность               | Количество |
|-------------------------|------------|
| 1                       | 2          |
| Директор                | 1          |
| Главный бухгалтер       | 1          |
| Главный инженер         | 1          |
| Системный администратор | 1          |
| Начальник автоколонны   | 1          |
| Начальник АРМ           | 1          |
| Врач                    | 1          |
| Диспетчер               | 2          |
| Дежурный механик        | 4          |
| Начальник охраны        | 1          |
| Охранник                | 3          |

Продолжение таблицы 3.1

| 1                    | 2  |
|----------------------|----|
| Уборщица             | 1  |
| Водитель-экспедитор  | 23 |
| Автослесарь          | 2  |
| Логист               | 2  |
| Работники склада     | 4  |
| Слесарь-автоэлектрик | 2  |

Работник, приходящий в ООО «Калипсо», может уже иметь накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель информирует кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального. Далее, в ходе общения и сотрудничества с коллективом, работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя – помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

Важная роль в управлении персоналом должна отводиться системе мотивации. В «Калипсо» предполагается применять следующие методы мотивации:

1. Экономические:

- *Деньги.* Стимулирующая роль денег особенно эффективна, так как предприятие вознаграждает своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

- *Вознаграждение свободным временем* Работникам предоставляется время на обед с 12.00 до 13.00 часов, 2 выходных. Это

помогает удерживать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

## 2. Социально – психологические

- *Одобрение.* Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

- *Действие.* Служащие, которые становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие использует групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного.

- *Взаимопонимание и проявление интереса к работнику.* Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

- *Повышение квалификации и обучение.* Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. На предприятии «Калипсо» обучение проводится не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установили, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда. Чтобы обучение давало высокие результаты, работники, которых

обучает ООО «Калипсо», должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, создает благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение в организации состоит не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый работник может приобрести на конкретном месте в организации. Сотрудников посылают на различные тренинги, курсы по повышению квалификации.

Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда. Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала объясняют работнику, чего именно ждет от него организация, определяется, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации.

### **3.2 Формирование стратегий организации**

Процесс стратегического управления начинается с разработки миссии организации.

Миссия – это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом [8].

Сформулируем миссию ООО «Калипсо». Миссия компании заключается в оказании транспортных услуг организациям и физическим лицам с целью обеспечения надежной и краткосрочной поставки груза, обеспечение необходимых условий для сохранности груза; быть лидирующей, динамично развивающейся организацией с безупречной репутацией, реализуя и совершенствуя потенциал и возможности

сотрудников, способствуя развитию общества и обеспечивая гарантированный рост доходов клиентов и персонала организации. Мы работаем, чтобы удовлетворить потребности людей в качественных транспортных и сопутствующих услугах.

Наш принцип – отсутствие каких-либо ограничений, неизменным остается лишь качество сервиса и точное следование пожеланием клиента.

Определение целей организации является первым шагом конкретизации миссии, переводом ее в практическое русло. Выделим следующие цели организации, связанные с ее миссией.

Цели материально-технического обеспечения – установление деловых связей с поставщиками и заключение договоров на поставку оборудования, запасных частей, комплектующих и т.д.

Цели маркетинга – обеспечить продвижение транспортно-экспедиционных услуг на территории г. Пензы и Пензенской области. ООО «Калипсо» уже на данный момент сможет привлечь достаточно большое количество клиентов, особенно среди организаций. А проработав 1-2 года, «Калипсо» сможет выйти на лидирующие позиции в данной сфере деятельности, тем более, когда расширит спектр своих услуг. Это будет способствовать увеличению доли рынка и повысит конкурентоспособность организации. С оказанием новых видов услуг, ООО «Калипсо» сможет рассчитывать на увеличение прибыли, что может способствовать увеличению расходов на рекламу. Рекламу можно будет увидеть по пензенскому телевидению, на стендах, расположенных на улицах города, услышать по радио, так же возможно распространение ярких листовок.

Операционные цели – проработав на рынке 1 год, организация сможет заявить о себе, что может привлечь в нее новых учредителей, а, следовательно, дополнительные денежные средства, за счет которых возможно расширить спектр услуг. Так в дальнейшем возможно оказание услуг по аренде спецтехники, такой как экскаваторы, краны, компрессоры,

МАЗ, электростанции, бурильные машины, погрузчики и т.д., всю необходимую технику для строительных работ. В настоящее время строится большое количество нового жилья, различные спортивные комплексы, здания и сооружения, поэтому потребность в спецтехнике будет высока.

Научно-технические цели – внедрить информационные технологии в управление. Спутниковое позиционирование объектов - это инновационное решение, использующее данные спутниковых навигационных систем ГЛОНАСС/GPS и беспроводные сети связи, которое обеспечивает контроль и управление транспортными и другими активами в различных отраслях экономики. Спутниковые решения позиционирования построены на использовании аппаратно-программного комплекса, разработанного на основе многолетнего опыта работы с транспортными компаниями. Созданная специалистами СИТРОНИКС Телекоммуникационные Решения, Многофункциональная система диспетчеризации и мониторинга «Телематика» 2.0, включает в себя масштабируемую платформу телематического оператора услуг спутникового мониторинга и позволяет автоматизировать прикладные функции предприятий, обладающих корпоративным автопарком. Эти решения являются исключительно эффективным механизмом для снижения расходов на содержание автопарка и повышения результативности операционной деятельности предприятия.

Цели управления персоналом – разработать систему мотивации труда, систему отбора персонала.

Финансы – необходимо осуществлять детальный анализ финансового состояния организации, что может выявить имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации. Для этого необходимо тщательно подбирать персонал в отдел бухгалтерии. Имея высокую квалификацию, бухгалтер сможет проанализировать деятельность фирмы, и подсказать руководству слабые и сильные стороны в долгосрочной перспективе.

Трудовые ресурсы – организация должна обладать квалифицированными сотрудниками и руководителями, с хорошо

мотивированными целями – это позволит организации следовать различным альтернативным стратегиям.

Организационная культура и имидж организации – атмосферу или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж предприятия является одним из важнейших показателей его рыночной привлекательности. В отличие от других показателей, характеризующих предприятие, имидж формируется на протяжении длительного времени, но, к сожалению, может быть потерян очень быстро. Факторы имиджа предприятия многообразны. Наиболее часто имидж предприятия связывают с его известностью в определенных кругах. Повысить имидж предприятия в глазах его сотрудников возможно за счет социальных программ, например, обеспечение путевками в санатории, бесплатными обедами, бесплатным транспортом, благотворительной деятельностью, организацией профессиональных праздников и т.д.

Следующим этапом стратегического планирования является анализ внешней и внутренней среды организации.

Для анализа внешней среды организации был использован инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа – PEST-анализ. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития [23].

Результаты анализа показаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Таблица весов факторов внешней среды

| Группа факторов           | №   | Конкретный фактор                                                         | Вес группы (балл)  | Вес фактора (балл)  | Итого (балл)         |
|---------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Политические              | ПП1 | Бюрократизация чиновников                                                 | Г <sub>п</sub> = 3 | Г <sub>п1</sub> = 3 | Р <sub>п1</sub> = 9  |
|                           | ПП2 | Федеральные и региональные программы поддержки малого предпринимательства |                    | Г <sub>п2</sub> = 2 | Р <sub>п2</sub> = 6  |
|                           | ПП3 | Политическая нестабильность в мире                                        |                    | Г <sub>п3</sub> = 3 | Р <sub>п3</sub> = 9  |
| Экономические             | ЭЭ1 | Доступность кредитных ресурсов                                            | Г <sub>э</sub> = 4 | Г <sub>э1</sub> = 4 | Р <sub>э1</sub> = 16 |
|                           | ЭЭ2 | Изменение налогового законодательства                                     |                    | Г <sub>э2</sub> = 3 | Р <sub>э2</sub> = 12 |
|                           | ЭЭ3 | Высокая ёмкость рынка транспортно-логистических услуг                     |                    | Г <sub>э3</sub> = 4 | Р <sub>э3</sub> = 16 |
|                           | Э4  | Изменение цен на ресурсы                                                  |                    | Г <sub>э3</sub> = 2 | Р <sub>э3</sub> = 8  |
| Технологические           | ТТ1 | Доступность современных технологий при оказании логистических услуг       | Г <sub>т</sub> = 4 | Г <sub>т1</sub> = 4 | Р <sub>т1</sub> = 16 |
|                           | ТТ2 | Большой выбор техники                                                     |                    | Г <sub>т2</sub> = 3 | Р <sub>т2</sub> = 12 |
|                           | ТТ3 | Наличие на рынке доступных информационных технологий                      |                    | Г <sub>т3</sub> = 4 | Р <sub>т3</sub> = 16 |
| Социально-демографические | С1  | Наличие на рынке высококвалифицированных специалистов                     | Г <sub>с</sub> = 2 | Г <sub>с1</sub> = 4 | Р <sub>т1</sub> = 8  |
|                           | С2  | Предпринимательская активность населения                                  |                    | Г <sub>с2</sub> = 2 | Р <sub>т2</sub> = 4  |
|                           | ТС3 | Сильное расслоение общества по доходам                                    |                    | Г <sub>с3</sub> = 3 | Р <sub>т3</sub> = 6  |

Таким образом, при помощи PEST-анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на наше предприятие. Дальнейший анализ позволяет учесть их характер (возможность или угроза), оценить срочность реагирования предприятия на каждый фактор, определить итоговую важность каждого фактора. Для оценки срочности реагирования и

характера изменения факторов строим таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Профиль среды

| Фактор среды | Вес R (балл)  | Срочность реагирования | Характер изменения | Результирующая оценка (балл) |
|--------------|---------------|------------------------|--------------------|------------------------------|
| ПП1          | $R_{П1} = 9$  | 1                      | -                  | -9                           |
| ПП2          | $R_{П2} = 6$  | 3                      | +                  | +18                          |
| ПП3          | $R_{П3} = 9$  | 2                      | -                  | -18                          |
| ЭЭ1          | $R_{Э1} = 16$ | 2                      | +                  | +32                          |
| ЭЭ2          | $R_{Э2} = 12$ | 2                      | -                  | -24                          |
| ЭЭ3          | $R_{Э3} = 16$ | 3                      | +                  | +48                          |
| ЭЭ4          | $R_{Э4} = 8$  | 2                      | -                  | -16                          |
| ТТ1          | $R_{Т1} = 16$ | 2                      | +                  | +32                          |
| ТТ2          | $R_{Т2} = 12$ | 2                      | +                  | +24                          |
| ТТ3          | $R_{Т3} = 16$ | 2                      | +                  | +32                          |
| ТС1          | $R_{Т1} = 8$  | 3                      | +                  | +24                          |
| ТС2          | $R_{Т2} = 4$  | 2                      | +                  | +8                           |
| ТС3          | $R_{Т3} = 6$  | 2                      | -                  | -12                          |

Произведенный расчеты показали, что среди экономических факторов наиболее благоприятным является высокая емкость рынка, то есть наблюдается потребность в транспортно-экспедиционных услугах, что обуславливает высокий потенциал рынка. Также положительным фактором является все большая доступность ресурсов как для потребителей, так и для малого бизнеса, что может предоставить дополнительные выгоды.

Из технологических факторов наибольшее влияние на предприятие имеет фактор использования новых современных технологий и современного оборудования при оказании транспортно-логистических услуг. Значимость его высока, так как он непосредственно влияет на ключевые показатели деятельности предприятия, конкурентоспособность и качество услуг. Среди этой группы факторов положительное влияние имеют также возможность технической оснащенности современным высокопроизводительным оборудованием и более активного использования информационных технологий, в особенности телекоммуникационных.

Из политических факторов наиболее значимый фактор – это производ чиновников, сдерживающий развитие бизнеса, и в первую очередь малого.

Положительное влияние на развитие нашего предприятия может оказать участие в федеральных и региональных программах развития малого предпринимательства. Также отрицательным фактором является нестабильность политической жизни общества, которая порождает политическую неуверенность в будущем.

Произведем экспертный анализ внутренней среды по ее основным направлениям по 10-балльной шкале оценке. Результаты анализа показаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Результаты анализа внутренней среды предприятия

| Основные направления                                                                                                                      | Оценка<br>состояния<br>(балл) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                                                         | 2                             |
| <b>Маркетинговая деятельность</b>                                                                                                         |                               |
| Наличие и качество сегментации рынка                                                                                                      | 5                             |
| Позиционирование основных услуг на сегментах                                                                                              | 5                             |
| Ориентированность услуг на требования рынка (выполнение этих требований подразделениями предприятия и скорость реакции на эти требования) | 8                             |
| Рациональность политики ценообразования                                                                                                   | 7                             |
| Эффективность продвижения услуг на рынке продаж                                                                                           | 4                             |
| Эффективность продаж                                                                                                                      | 6                             |
| Фактический уровень                                                                                                                       | 58%                           |
| <b>Производственная деятельность</b>                                                                                                      |                               |
| Планирование процессов оказания услуг                                                                                                     | 7                             |
| Снабжение производства                                                                                                                    | 7                             |
| Эффективность оказания услуг                                                                                                              | 6                             |
| Использование ресурсосберегающих технологий                                                                                               | 3                             |
| Использование современной техники                                                                                                         | 7                             |
| Эффективность использования системы качества                                                                                              | 6                             |
| Фактический уровень                                                                                                                       | 59%                           |
| <b>Организационная деятельность</b>                                                                                                       |                               |

Продолжение таблицы 3.4

| 1                                                                        | 2   |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Соответствие организационной структуры условиям деятельности предприятия | 7   |
| Качество коммуникаций                                                    | 5   |
| Рациональность распределения полномочий и ответственности                | 6   |
| Отработанность процедур управления, норм и правил                        | 5   |
| Использование информационных технологий управления                       | 3   |
| Фактический уровень                                                      | 52% |
| Работа с персоналом                                                      |     |
| Наличие эффективных процедур найма и роста персонала                     | 6   |
| Эффективность системы обучения и переобучения персонала всех уровней     | 4   |
| Взаимоотношения менеджеров с работниками                                 | 5   |
| Эффективность системы мотивации                                          | 6   |
| Фактический уровень                                                      | 53% |
| Финансовая деятельность                                                  |     |
| Прибыльность предприятия                                                 | 8   |
| Эффективность инвестиционной политики                                    | 3   |
| Обеспечение безубыточности                                               | 7   |
| Поддержание ликвидности                                                  | 7   |
| Фактический уровень                                                      | 63% |
| Фактический уровень по предприятию                                       | 57% |

Проведенный анализ показал, что по большинству позиций предприятие отстает от своих конкурентов, что обусловлено, прежде всего, его становлением.

SWOT-анализ организации производится в целях выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации [5].

SWOT-анализ ООО «Калипсо» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – SWOT-анализ ООО «Калипсо»

| <b>Возможности:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Угрозы:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Развитие лизинга автотранспортных средств по приемлемым условиям дает возможность расширение материально-технической базы предприятия</p> <p>Повышение качества услуг за счет появления на рынке новых систем в сфере телекоммуникаций</p> <p>Политика государства направленная на поддержание малого бизнеса.</p> <p>Снижение цены на услугу, за счет экономии на масштабе в результате роста числа потребителей.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Нестабильность экономики страны.</p> <p>Низкая инвестиционная привлекательность российской экономики снижает возможность привлечения инвестиций в развитие бизнеса</p> <p>Неупорядоченная законодательная база, регламентирующая административные процедуры.</p> <p>Введения сборов на пользование автомобильными дорогами</p> <p>Рост цен на энергоносители и запасные части</p>                  |
| <b>Сильные стороны:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Слабые стороны:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Компетентность и нацеленность руководства организации на формирование деловой стратегии развития, концептуально учитывающей соответствие менеджмента организации требованиям развития рыночной экономики.</p> <p>Четко сформулированная миссия и философия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.</p> <p>Политика руководства, направленная на улучшения микроклимата в организации.</p> <p>Высококвалифицированный персонал</p> <p>Работа с клиентами основана на качественном индивидуальном подходе к их пожеланиям.</p> <p>Периодическая переподготовка персонала, с целью соответствия их знаний и умений требованиям клиентов.</p> | <p>Несоответствие конкурентоспособности организации уровню конкурентоспособности ведущих организаций отрасли.</p> <p>Недооценка возможностей маркетинга в реализации деловой стратегии организации. Основной акцент в маркетинговой деятельности ставится на продвижение услуг и их эффективный сбыт.</p> <p>Недостаточное количество перевалочных складов</p> <p>Неизвестность компании на рынке</p> |

На основании полученных данных разработаем стратегии развития и функционирования организации.

В качестве стратегии функционирования для ООО «Калипсо» выступает стратегия фокусирования (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Характеристики стратегии функционирования ООО «Калипсо»

| Характеристики БКС                | Фокусирование                                                                                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическая цель               | Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка. |
| Основа конкурентного преимущества | Низкие издержки или товар, соответствующий требованиям и вкусам целевого сегмента.                                             |
| Номенклатура продукции            | Продукт, соответствующий особым нуждам целевого сегмента.                                                                      |
| Особенности производства          | Изготовление по заказу сегмента.                                                                                               |
| Поддержка стратегии               | Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевого(ых) сегмента(ов) лучше, чем это делают конкуренты.                 |

В качестве стратегии развития для ООО «Калипсо» наиболее предпочтительной является стратегия концентрированного роста. При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций услуг на рынке. Для этого необходимо оценить уровень их конкурентоспособности и конкурентоспособность других услуг или их аналогов на рынке.

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данной услугой увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже оказываемых услуг (например, оказание услуг в новом географическом районе),
- стратегия развития услуги, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового дифференцированной услуги, которая будет реализовываться на уже освоенном рынке [18].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста. Корпоративная стратегия определяет

стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов.

Определим корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Матрица SPASE-анализа

Проведем оценку по каждой группе факторов (таблицы 3.7-3.10).

Таблица 3.7 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

|                                                        |             |               |               |
|--------------------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Доля рынка                                             | Малая       | 0 1 2 3 4 5 6 | Большая       |
| Качество продукта                                      | Низкое      | 0 1 2 3 4 5 6 | Превосходное  |
| Стадия жизненного цикла продукта                       | Поздняя     | 0 1 2 3 4 5 6 | Ранняя        |
| Цикл замены продукта                                   | Переменный  | 0 1 2 3 4 5 6 | Фиксированный |
| Приверженность потребителей                            | Низкая      | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая       |
| Использование производственных мощностей у конкурентов | Минимальное | 0 1 2 3 4 5 6 | Максимальное  |
| Технологическое Know-how                               | Малое       | 0 1 2 3 4 5 6 | Большое       |
| Степень вертикальной интеграции                        | Низкая      | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая       |

Таблица 3.8 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

|                                                |                    |               |                  |
|------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
| Отдача на вложение (ROI)                       | Низкая             | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая          |
| Финансовый рычаг                               | Несбалансированный | 0 1 2 3 4 5 6 | Сбалансированный |
| Ликвидность                                    | Низкая             | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая          |
| Степень удовлетворения потребностей в капитале | Низкая             | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая          |
| Поток платежей в пользу предприятия            | Малый              | 0 1 2 3 4 5 6 | Большой          |
| Простота выхода с рынка                        | Трудно             | 0 1 2 3 4 5 6 | Легко            |
| Рискованность бизнеса                          | Высокая            | 0 1 2 3 4 5 6 | Низкая           |
| Оборачиваемость запаса                         | Медленная          | 0 1 2 3 4 5 6 | Быстрая          |

Таблица 3.9 – Факторы, определяющие стабильность среды

|                                              |            |               |              |
|----------------------------------------------|------------|---------------|--------------|
| Технологические измерения                    | Много      | 0 1 2 3 4 5 6 | Мало         |
| Темп инфляции                                | Высокий    | 0 1 2 3 4 5 6 | Низкий       |
| Вариация спроса                              | Большая    | 0 1 2 3 4 5 6 | Малая        |
| Разброс цен конкурирующих продуктов          | Большой    | 0 1 2 3 4 5 6 | Малый        |
| Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок | Мало       | 0 1 2 3 4 5 6 | Много        |
| Давление конкурентов                         | Высокое    | 0 1 2 3 4 5 6 | Низкое       |
| Эластичность спроса                          | Эластичный | 0 1 2 3 4 5 6 | Неэластичный |

Таблица 3.10 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

|                                           |               |               |             |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Потенциал роста                           | Низкий        | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокий     |
| Потенциальная прибыльность                | Низкая        | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая     |
| Финансовая стабильность                   | Низкая        | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая     |
| Технологическое Know-how                  | Простое       | 0 1 2 3 4 5 6 | Сложное     |
| Использование ресурсов                    | Неэффективное | 0 1 2 3 4 5 6 | Эффективное |
| Капиталоемкость                           | Высокая       | 0 1 2 3 4 5 6 | Низкая      |
| Легкость вхождения на рынок               | Легко         | 0 1 2 3 4 5 6 | Сложно      |
| Производительность использования ресурсов | Низкая        | 0 1 2 3 4 5 6 | Высокая     |

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «Калипсо», приведенные выше, получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Фактические значения, соответствующие результатам «Калипсо» выделены в таблицах 3.6 – 3.9 полужирным шрифтом. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Значения факторов для предприятия ООО «Калипсо»

| Фактор SPASE-анализа                                           | Среднее значение факторов |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия | 3,3                       |
| 2. Факторы, определяющие финансовое положение предприятия      | 3,5                       |
| 3. Факторы, определяющие стабильность среды                    | 2,6                       |
| 4. Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли      | 3,8                       |

Матрица SPASE-анализа для предприятия ООО «Калипсо» показана на рисунке 3.3.

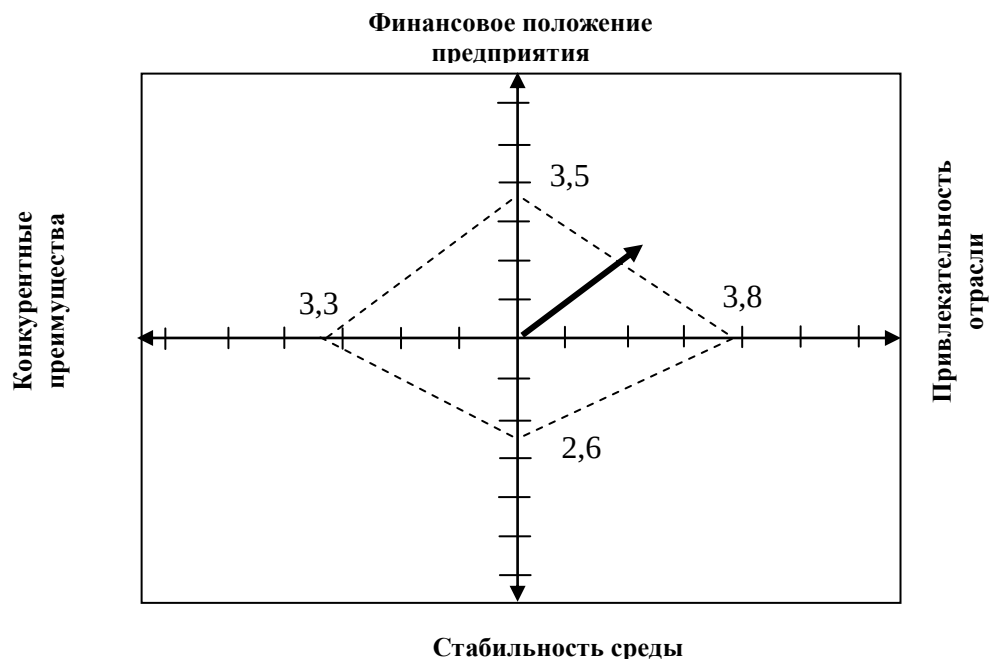


Рисунок 3.3 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция (рисунок 3.3) характерна для ООО «Калипсо» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества оказываемых услуг,
- инвестировать дополнительные средства в повышении производительности,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

### 3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Начальные инвестиционные расходы будут осуществляться за счет капитала учредителей и банковского кредита.

Структура учредительного капитала представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Величина и структура учредительного капитала

| Учредитель   | Дата       | Сумма, руб. |
|--------------|------------|-------------|
| Учредитель 1 | 01.07.2017 | 6400000     |
| Учредитель 2 | 01.07.2017 | 500000      |
| Учредитель 3 | 01.07.2017 | 1000000     |

Таким образом, сумма учредительного капитала составит 7,9 млн. руб.

Кроме того, будут взяты два кредита 2,5 млн. руб. и 17,5 млн. руб. под 18% годовых.

Кредит будет выплачиваться равными долями, начиная с 12 месяца проекта. Обеспечением по кредиту будет являться:

- залог имущества предприятия ООО «Калипсо»;
- залоги третьих лиц.

Кредиты будут направлены на приобретение автомобилей, складов, а также ремонт и укомплектование мастерских и гаражей.

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, получения денег и т.д. Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Список этапов

| Название                | Длительность | Дата начала | Дата окончания | Стоимость, руб. |
|-------------------------|--------------|-------------|----------------|-----------------|
| 1                       | 2            | 3           | 4              | 5               |
| Регистрация предприятия | 7            | 01.07.2016  | 08.07.2016     | 20000           |
| Покупка зданий          | 4            | 08.07.2016  | 12.07.2016     | 2500000         |

Продолжение таблицы 3.13

| 1                                 | 2    | 3          | 4          | 5        |
|-----------------------------------|------|------------|------------|----------|
| Реконструкция здания              | 31   | 13.07.2016 | 12.08.2016 | 120379   |
| Закупка необходимого оборудования | 5    | 12.08.2016 | 17.08.2016 | 908540   |
| Покупка компьютеров               | 3    | 14.08.2016 | 17.08.2016 | 60569    |
| Закупка автомобилей               | 3    | 13.08.2016 | 16.08.2016 | 22955775 |
| Установка оборудования            | 12   | 13.08.2016 | 25.08.2016 | 20190    |
| Наем работников                   | 7    | 16.08.2016 | 23.08.2016 | 12000    |
| Поиск контрагентов                | 4    | 16.08.2016 | 20.08.2016 | 40380    |
| Оснастка                          | 3    | 15.08.2016 | 18.08.2016 | 10095    |
| СЭС, пожарная, трудовая инспекция | 10   | 08.07.2016 | 11.07.2016 | 40380    |
| Установка системы безопасности    | 4    | 20.08.2016 | 24.08.2016 | 70664    |
| Оказание услуг                    | .... | 25.08.2016 | ....       | ....     |

В начале своей деятельности ООО «Калипсо» должно купить складское помещение и гараж общей площадью около 350 квадратных метров. Первый этап инвестиционного плана (подготовка площадей) начнется 1 июля 2016 года. Необходимо найти подходящие площади (офисные и производственные). Необходимые площади предполагается купить на окраине города Пенза. Все площади должны быть подготовлены для начала работы, для этого будут проведены необходимые ремонтные работы. Планируется, что этап подготовки площадей продлится 31 день.

Второй этап предполагает покупку необходимого оборудования, указанного во 2 главе данного дипломного проекта и оргтехники, которая приобретаются по мере подготовки административных и производственных площадей. Необходимо будет в отведенные 5 дней купить оборудование на общую сумму около 980 тыс. руб. Также на втором этапе будут куплены оргтехника и офисные принадлежности и офисная мебель, установлено программное обеспечения. Этап предполагается длительностью 3 дня. В

установленный срок будет закуплено и установлено 2 персональных компьютера, принтер, два телефонных аппарата, факс.

Подбор персонала является третьим этапом. Планируется набрать весь необходимый персонал для обеспечения деятельности предприятия. Стоимость этапа подбора персонала, включающего помещение объявлений в СМИ, проведение собеседований, и так далее, оценивается в 12000 рублей.

Четвертым этапом являются покупка необходимых транспортных средств. Эти работы продлятся 3 дня. Стоимость предполагается 22955775 рублей. Шестой этап – поиск потенциальных потребителей, включающий проведение рекламных мероприятий и работ по стимулированию продаж. Седьмой этап - это уже непосредственно оказание услуг.

Операционная программа представляет собой систему плановых заданий по реализации услуг ассортимента и качества, предназначенных для удовлетворения различных потребностей. Планируемый объем оказания услуг ООО «Калипсо» представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Операционный план ООО «Калипсо», услуги

| Услуга                                       | 2017г. | 2018г.  | 2019г.  | 2020г.  | 2021г.  | 2022г.  |
|----------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Перевозка грузов в черте города 1т-км        | 32572  | 423 428 | 456 000 | 456 000 | 456 000 | 456 000 |
| Перевозка груза по области до 100км 1т-км.   | 16286  | 211 714 | 228 000 | 228 000 | 228 000 | 228 000 |
| Перевозка груза по области свыше 100км 1т-км | 8142   | 105 857 | 114 000 | 114 000 | 114 000 | 114 000 |
| Перевозка груза по России, 1т-км             | 4071   | 52 928  | 57 000  | 57 000  | 57 000  | 57 000  |

На начальном этапе деятельности предприятия все оказанные услуги планируется реализовывать по факту. В последующем, когда предприятие «Калипсо» займет планируемую долю рынка, и его услуги будут

пользоваться популярностью, то условия реализации могут быть пересмотрены. Например, с целью стимулирования продаж для постоянных клиентов, а также клиентов, осуществляющих большой объем перевозок будет предоставляться возможность оказания услуг в кредит и системы скидок.

По способу отнесения затрат на себестоимость оказываемых услуг, выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с оказанием определенных видов услуг и по установленным нормам относятся на их себестоимость. Косвенные расходы обусловлены оказанием различных видов услуг и включаются в себестоимость пропорционально выбранной базе. К ним относятся расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Деление издержек на переменные и постоянные обусловлено различной зависимостью уровня расходов от изменения объемов оказанных услуг.

Постоянные затраты «Калипсо» представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Постоянные затраты ООО «Калипсо» в расчете на 1 тонно-км

| Название                               | Сумма, руб. |
|----------------------------------------|-------------|
| Канцелярские расходы                   | 0,12        |
| Ремонт и обслуживание зданий           | 0,20        |
| Коммунальные услуги                    | 0,06        |
| Оргтехника                             | 0,03        |
| ПО для ПК                              | 0,12        |
| Профилактические работы автотранспорта | 0,69        |
| Реклама                                | 0,12        |

Суммарные переменные издержки показаны в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Суммарные переменные затраты в расчете на 1 тонно-  
км

| Наименование              | Сумма, руб. |
|---------------------------|-------------|
| Материалы и комплектующие | 8,68        |
| ГСМ                       | 0,01        |
| Дизельное топливо         | 6,37        |
| Запчасти                  | 2,30        |
| Сдельная зарплата         | 2,30        |
| Всего                     | 10,98       |

Расчет показателей доходов и расходов предприятия представлен в приложении Б. Как показывают представленные данные, валовая прибыль за период расчетный период деятельности организации вырастает с 1 060 274,68 рублей до 12 561 125,14 рублей. Анализируя чистую прибыль предприятия, можно отметить, что если в начале проекта деятельность организации являлась убыточной при сумме убытка в -725 011,64 рублей, то уже с 3 кв. 2018 года деятельность организации становится прибыльной (размер прибыли составил 587 181,01 рублей) и концу расчетного периода ее размер достигнет 5 736 582,76 рублей.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей ООО «Калипсо», так как в нем представлена информация, отражающая операции, связанные с образованием финансовых ресурсов и с использованием этих ресурсов. Отчет о движении денежных средств ООО «Калипсо» представлен в приложении В. Из отчета о движении денежных средств мы видим, что баланс наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный, что свидетельствует об эффективной политике формирования и расходования финансовых ресурсов.

Для оценки эффективности проектного решения были рассчитаны интегральные показатели (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Интегральные показатели проекта

| Показатель                                          | Значение   |
|-----------------------------------------------------|------------|
| Ставка дисконтирования, %                           | 8,00       |
| Период окупаемости, мес.                            | 50         |
| Дисконтированный период окупаемости, мес.           | 54         |
| Средняя норма рентабельности, %                     | 34,51      |
| Чистый приведенный доход, руб.                      | 16 993 512 |
| Индекс прибыльности                                 | 1,61       |
| Внутренняя норма рентабельности, %                  | 26,82      |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности, % | 15,14      |

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Период окупаемости данного проекта равен 50 месяцам.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Дисконтированный период окупаемости данного проекта равен 54 месяцам.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Средняя норма рентабельности проекта равна 34,51 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,5 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной.

Чистый приведенный доход от реализации проекта равен 16 993 512 рубля, что также свидетельствует о выгоде проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объективные условия трансформационных процессов в развитии Российской Федерации обуславливают ее нацеленность на вхождение в мировую экономическую систему и прежде всего — на экономическую интеграцию с ведущими западноевропейскими государствами. Этот процесс, безусловно, приведет к росту товарообменных операций между сотрудничающими странами.

Все вышесказанное определило возможность организации малого предприятия по оказанию транспортных услуг физическим и юридическим лицам на территории Пензенской области на уровне, соответствующем всем международным стандартам.

Российский рынок транспортных услуг характеризовался устойчивой положительной тенденцией роста грузооборота до 2009 года, в котором произошло обрушение на большинстве рынков товаров народного потребления, что повлекло и значительное снижение объема «грузопереработки». Однако с 2010 года наметилась тенденция медленного оживления рынка и к 2014 году объем рынка транспортно-экспедиционных услуг России достиг уровня 2190 млрд. руб., но уровень 2008 года достигнут не был. При этом около 68% российского рынка транспортно-экспедиционных услуг занимает сегмент деятельности грузового транспорта.

По данным Росстата, объем рынка деятельности автомобильного грузового транспорта оценивается по итогам 2014 года в 144,8 млрд. руб., рост составил 11%. Однако, несмотря на активный рост данного рынка, в последние 5 лет уровень 2008 года достигнут не был.

На рынке автомобильного грузового рынка Пензенской области прослеживается та же тенденция, что и на рынке России в целом.

Оценивая структуру рынка Пензенской области по объему разовой перевозки, следует отметить, что наибольшую долю занимают перевозки грузоподъемностью от 3 до 10 тонн, второе место в структуре перевозок

занимают перевозки грузоподъемностью до 3 тонн.

В настоящее время на региональном рынке существует несколько крупных компаний, осуществляющих транспортно-экспедиционные услуги. Самыми крупными из них являются: «ПеТЭК», Компания «Грузоперевозки», ТЭК «Сура Авто»; «ГРУЗОВОЗОФФ»; Большую долю рынка занимают мелкие компании оказывающие небольшие объемы услуг. В этих условиях вновь создаваемая организация предполагает занять 5% пензенского рынка транспортно-экспедиционных услуг.

При оценке потребителей продукции было выявлено, что ядром целевой аудитории для создаваемого предприятия являются малые и средние предприятия промышленности и торговли, пользующиеся услугами транспортно-экспедиторских компаний 1-2 раза в неделю.

Для эффективного долгосрочного функционирования организация должна разработать стратегию своего развития, первоначальным этапом которой является формулировка миссии организации. Миссия компании заключается в оказании транспортных услуг организациям и физическим лицам с целью обеспечения надежной, и краткосрочной поставки груза, обеспечение необходимых условий для сохранности груза; быть лидирующей, динамично развивающейся организацией с безупречной репутацией, реализуя и совершенствуя потенциал и возможности сотрудников, способствуя развитию общества и обеспечивая гарантированный рост доходов клиентов и персонала организации. Мы работаем, чтобы удовлетворить потребности людей в качественных транспортных и сопутствующих услугах.

Для того, чтобы выработать стратегию использования наиболее благоприятных возможностей внешней среды с учетом наиболее сильных факторов внутренней среды организации применяется SWOT-анализ. На основании проведенного анализа было определено, что ООО «Калипсо» на первое время существования организации в качестве стратегии

функционирования может реализовать стратегию фокусирования, а в качестве стратегии развития - стратегию концентрированного роста.

Предприятие, выходя на рынок, должно позаботиться о его узнаваемости потребителями. Поэтому возникает необходимость оформления индивидуального рыночного «лица». В качестве торговой марки фирмы было определено название «Калипсо», которое вызывает ассоциацию с основной деятельностью предприятия – оказанием транспортно-экспедиционных услуг.

Марочный знак будет представлять собой изображение летящего автомобиля, что свидетельствует о высокой скорости оказания услуг потребителям. На каждое ТС будет наклеиваться логотип «Калипсо», где также будет указана информация для потребителя – наименование услуг, адрес организации и телефон.

Как показали предварительные расчеты, предприятие будет получать прибыль с третьего года реализации проекта.

При расчете интегральных показателей проекта было выявлено, что средняя норма рентабельности проекта равна 34,51 %, это говорит о том, что начальные инвестиции окупаются более чем в 1,3 раза, то есть реализация данного проекта является выгодной. Чистый приведенный доход от реализации проекта составил около 17 млн.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ
2. Александрова О.В. Анализ состояния рынка транспортно-логистических услуг России / О.В. Александрова // Национальный Исследовательский Университет Информационных Технологий Механики и Оптики. 2015. – С. 1-2.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
4. Аксенок И.Я. Транспорт: история, современность, перспективы, проблемы / И.Я. Аксенок. – М.: Наука. – 2013. – 321 с.
5. Афанасьева В.Г. Специфика транспортно-логистической системы России в условиях санкций // Финансы и Бизнес, №3, 2015. – С. 131-132.
6. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П.М. Хавранек / Пер. с англ. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», 2014. - 342 с.
7. Большаков А.С. Предпринимательство и менеджмент / А.С. Большаков. - Спб.: Питер, 2015. – 634 с.
8. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2015.- 111 с.
9. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2014. - 175 с.
10. Быкова Е.В. Финансовое искусство коммерции. / Е.В. Быкова, Е.С. Стоянова. - М.: Перспектива, 2013. - 153 с.
11. Ванчукевич В.Ф. Автомобильные перевозки / В.Ф. Ванчукевич, В.Н. Седюкевич. – Мн.: Выш. шк. - 2014. – 612 с.

12. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2013. - 123 с.
13. Виноградова И.Н. Менеджмент малого и среднего предпринимательства как фактор его развития / Виноградова И.Н.// Экономика и управление: проблемы, решения. - 2016. - № 9. - С. 134-138.
14. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Вэриан Х.Р. Микроэкономика: промежуточный уровень. Современный подход / Х.Р. Вэриан / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 986 с.
16. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления, 2016. - № 3. – С. 218
17. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информатика, 2014, № 10. – 51-53 с.
18. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. - 416 с.
19. Горелов П.П. Транспортные свойства и характеристики грузов: Справочник / П.П. Горелов. – М.: ЗАО «ЦНИИМФ». - 2015. – 321 с.
20. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 333 с.
21. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 416 с.
22. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие. / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
23. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений / Н.Л. Карданская. – М.: Рус. делов. лит., 2013. - 288 с.

24. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников / Челяб. гос. техн. ун-т. Челябинск, 2013. - 192 с.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Изд. 2-е, перераб. и доп. / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 512 с.
26. Корякин Д.Ю. Современное предпринимательство и его отражение в реальной политике / Д.Ю. Корякин. - М.: Луч, 2013.– 41 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2014. - 105 с.
28. Кохно П.А. Предпринимательство / П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 713 с.
29. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. - М.: «ДИС», 2015. - 224 с.
30. Кузменко Ю. Г. Транспортно-логистическая система как субъект социально-экономического развития региона / Грейз Г. М., Калентеев С. В. // Известия Уральского государственного экономического университета, 2013, № 2. – С. 115.
31. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. М., 2015, № 6. 61-67 с.
32. Маркетинг. //Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-560 с.
33. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. — М., Информэлектро, 2004.
34. Основы менеджмента / Под, ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 2015. – 518 с

35. Проблемы и перспективы рынка автотранспортных услуг в России <http://www.newchemistry.ru>
36. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика. / Е.С. Стоянова – М.: Перспектива, 2014. – 275 с.
37. Технологии оказания транспортно-логистических услуг <http://www.smolensk-spravka.ru>
38. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация. Учеб.-практ. пособие / Под общ. ред. В.М. Попова. - Изд. 4-е. М.: Финансы и статистика, 2013. - 423 с.
39. Транспортные средства <http://tddial.ru>
40. Федорова Г.В. Информационные технологии бухгалтерского учета, анализа и аудита: уч. пособ. / Г.В. Федорова. – 2-е изд. – М.: ОМЕГА-Л, 2015. – 304 с.
41. Финансы организаций (предприятий) / Под ред. проф. Колчиной Н.В. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 320 с.
42. Хегай Ю.А. Перспективы и проблемы развития рынка транспортно-логистических услуг / Ю.А. Хегай // Теория и практика общественного развития, 2014, № 3. - С. 268-269.
43. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 601 с.
44. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – М.: Высшее образование, 2014. – 513 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Рисунок П.А.1 – Организационная структура управления ООО «Калипсо»

# Приложение Б

Таблица П.Б.1 – Отчет о финансовых результатах, руб.

| Показатель                                | 7.2017      | 3кв. 2017г.   | 4кв. 2017г.   | 1кв. 2018г.   | 2кв. 2018г.   | 3кв. 2018г.   | 4кв. 2018г.   | 1кв. 2019г.   |
|-------------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Валовой объем продаж                      |             | 2 313 863,22  | 4 294 708,65  | 6 697 952,56  | 9 971 574,44  | 11 070 041,68 | 8 352 383,18  | 8 159 094,43  |
| Материалы и комплектующие                 |             | 807 771,17    | 1 581 251,14  | 2 468 334,69  | 3 478 819,15  | 3 852 376,59  | 3 049 341,33  | 2 995 353,67  |
| Сдельная зарплата                         |             | 445 817,37    | 825 437,51    | 1 273 401,07  | 1 889 307,31  | 2 101 613,52  | 1 583 331,48  | 1 532 216,85  |
| Суммарные прямые издержки                 |             | 1 253 588,54  | 2 406 688,64  | 3 741 735,76  | 5 368 126,46  | 5 953 990,10  | 4 632 672,81  | 4 527 570,52  |
| Валовая прибыль                           |             | 1 060 274,68  | 1 888 020,00  | 2 956 216,81  | 4 603 447,98  | 5 116 051,57  | 3 719 710,37  | 3 631 523,91  |
| Налог на имущество                        | 3 884,18    | 122 758,52    | 119 246,13    | 115 760,90    | 112 238,99    | 108 548,21    | 104 708,20    | 100 906,94    |
| Административные издержки                 | 59 322,03   | 105 119,70    | 108 429,07    | 111 842,62    | 153 736,52    | 119 030,64    | 122 832,14    | 126 755,06    |
| Производственные издержки                 | 51 779,66   | 151 261,46    | 136 512,70    | 152 653,65    | 171 660,21    | 171 273,41    | 154 645,79    | 173 005,14    |
| Маркетинговые издержки                    |             | 25 955,48     | 26 772,61     | 27 615,46     | 28 484,85     | 29 390,28     | 30 328,92     | 31 297,55     |
| Зарплата административного персонала      | 105 860,00  | 317 580,00    | 317 580,00    | 317 580,00    | 317 580,00    | 317 580,00    | 317 580,00    | 317 580,00    |
| Зарплата производственного персонала      | 419 420,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  | 1 258 260,00  |
| Суммарные постоянные издержки             | 636 381,69  | 1 858 176,65  | 1 847 554,38  | 1 867 951,73  | 1 929 721,58  | 1 895 534,33  | 1 883 646,86  | 1 906 897,74  |
| Амортизация                               |             | 427 021,89    | 637 354,87    | 637 354,87    | 637 354,87    | 693 074,96    | 695 040,47    | 695 040,47    |
| Проценты по кредитам                      |             | 497 316,38    | 1 196 274,72  | 662 420,55    | 624 920,55    | 1 587 420,55  | 1 549 920,55  | 512 420,55    |
| Суммарные непроизводственные издержки     |             | 924 338,27    | 1 833 629,59  | 1 299 775,42  | 1 262 275,42  | 2 280 495,51  | 2 244 961,02  | 1 207 461,02  |
| Другие издержки                           | 84 745,76   | 246 383,71    |               |               |               |               |               |               |
| Убытки предыдущих периодов                |             | 725 011,64    | 2 816 394,11  | 4 728 804,21  | 5 056 075,45  | 3 756 863,46  | 2 925 389,94  | 3 438 995,65  |
| Прибыль до выплаты налога                 | -725 011,64 | -2 816 394,11 | -4 728 804,21 | -5 056 075,45 | -3 756 863,46 | -2 925 389,94 | -3 438 995,65 | -3 022 737,43 |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль |             | 175 000,00    | 260 937,50    | 248 437,50    | 234 375,00    | 220 312,50    | 206 250,00    | 192 187,50    |
| Налогооблагаемая прибыль                  | -725 011,64 | -2 641 394,11 | -4 467 866,71 | -4 807 637,95 | -3 522 488,46 | -2 705 077,44 | -3 232 745,65 | -2 830 549,93 |
| Налог на прибыль                          |             |               |               |               |               |               |               |               |
| Чистая прибыль                            | -725 011,64 | -2 816 394,11 | -4 728 804,21 | -5 056 075,45 | -3 756 863,46 | -2 925 389,94 | -3 438 995,65 | -3 022 737,43 |

Продолжение таблицы П.Б.1

| Показатель                                | 2кв. 2019г.   | 3кв. 2019г.   | 4кв. 2019г.   | 1кв. 2020г.   | 2кв. 2020г.   | 3кв. 2020г.   | 4кв. 2020г.   |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Валовой объем продаж                      | 11 376 795,37 | 12 634 590,77 | 10 665 926,40 | 14 885 183,83 | 16 544 925,37 | 12 499 046,40 | 12 226 864,82 |
| Материалы и комплектующие                 | 3 934 273,73  | 4 358 954,63  | 3 850 843,09  | 5 062 374,06  | 5 612 828,63  | 4 448 557,14  | 4 375 889,61  |
| Сдельная зарплата                         | 2 136 660,71  | 2 377 970,77  | 1 969 833,98  | 2 749 325,55  | 3 062 005,66  | 2 309 830,73  | 2 238 417,01  |
| Суммарные прямые издержки                 | 6 070 934,44  | 6 736 925,39  | 5 820 677,07  | 7 811 699,61  | 8 674 834,29  | 6 758 387,87  | 6 614 306,62  |
| Валовая прибыль                           | 5 305 860,93  | 5 897 665,38  | 4 845 249,33  | 7 073 484,22  | 7 870 091,08  | 5 740 658,53  | 5 612 558,20  |
| Налог на имущество                        | 97 065,50     | 93 260,18     | 70 412,68     | 66 600,24     | 62 834,27     | 59 020,70     | 55 263,67     |
| Административные издержки                 | 174 318,11    | 135 000,65    | 163 433,03    | 224 919,75    | 174 320,20    | 180 085,46    | 186 041,40    |
| Производственные издержки                 | 194 638,71    | 194 249,78    | 223 061,36    | 251 134,02    | 250 810,95    | 226 726,15    | 253 914,78    |
| Маркетинговые издержки                    | 32 297,10     | 33 333,49     | 40 353,83     | 41 670,14     | 43 042,03     | 44 465,55     | 45 936,15     |
| Зарплата административного персонала      | 317 580,00    | 322 671,83    | 349 338,00    | 349 338,00    | 356 539,17    | 367 601,15    | 379 006,34    |
| Зарплата производственного персонала      | 1 258 260,00  | 1 278 433,98  | 1 384 086,00  | 1 384 086,00  | 1 412 617,23  | 1 456 445,07  | 1 501 632,71  |
| Суммарные постоянные издержки             | 1 977 093,92  | 1 963 689,72  | 2 160 272,22  | 2 251 147,90  | 2 237 329,59  | 2 275 323,38  | 2 366 531,38  |
| Амортизация                               | 695 040,47    | 695 040,47    | 688 797,47    | 688 797,47    | 688 797,47    | 688 797,47    | 688 797,47    |
| Проценты по кредитам                      | 1 474 920,55  | 437 420,55    | 212 420,55    | 174 920,55    | 137 420,55    | 99 920,55     | 62 420,55     |
| Суммарные непроизводственные издержки     | 2 169 961,02  | 1 132 461,02  | 901 218,02    | 863 718,02    | 826 218,02    | 788 718,02    | 751 218,02    |
| Другие издержки                           |               |               |               |               |               |               |               |
| Убытки предыдущих периодов                | 3 022 737,43  | 1 960 996,94  |               |               |               |               |               |
| Прибыль до выплаты налога                 | -1 960 996,94 | 747 257,51    | 1 713 346,42  | 3 892 018,07  | 4 743 709,20  | 2 617 596,43  | 2 439 545,13  |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль | 178 125,00    | 164 062,50    | 77 031,25     | 62 421,88     | 47 265,62     | 34 375,00     | 21 484,38     |
| Налогооблагаемая прибыль                  | -1 782 871,94 | 911 320,01    | 1 790 377,67  | 3 954 439,94  | 4 790 974,83  | 2 651 971,43  | 2 461 029,51  |
| Налог на прибыль                          |               | 160 076,50    | 358 075,53    | 790 887,99    | 958 194,97    | 530 394,29    | 492 205,90    |
| Чистая прибыль                            | -1 960 996,94 | 587 181,01    | 1 355 270,88  | 3 101 130,08  | 3 785 514,24  | 2 087 202,14  | 1 947 339,23  |

Продолжение таблицы П.Б.1

| Строка                                    | 2кв. 2021г.         | 3кв. 2021г.         | 4кв. 2021г.         | 1-5.2022г.          |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Валовой объем продаж                      | 17 071 003,54       | 18 985 262,53       | 14 351 690,21       | 26 504 888,10       |
| Материалы и комплектующие                 | 5 755 131,29        | 6 382 717,82        | 5 059 831,97        | 9 142 947,62        |
| Сдельная зарплата                         | 3 125 558,57        | 3 482 008,82        | 2 627 218,99        | 4 800 815,33        |
| Суммарные прямые издержки                 | 8 880 689,86        | 9 864 726,63        | 7 687 050,97        | 13 943 762,95       |
| Валовая прибыль                           | 8 190 313,68        | 9 120 535,90        | 6 664 639,25        | 12 561 125,14       |
| Налог на имущество                        | 51 447,96           | 47 685,07           | 43 868,05           | 64 717,20           |
| Административные издержки                 | 256 155,64          | 198 579,86          | 205 192,47          | 357 283,51          |
| Производственные издержки                 | 286 006,60          | 285 711,36          | 258 335,30          | 467 566,86          |
| Маркетинговые издержки                    | 47 455,38           | 49 032,06           | 50 664,81           | 88 218,15           |
| Зарплата административного персонала      | 390 765,38          | 394 751,94          | 394 751,94          | 657 919,90          |
| Зарплата производственного персонала      | 1 548 222,35        | 1 564 017,18        | 1 564 017,18        | 2 606 695,30        |
| Суммарные постоянные издержки             | 2 528 605,36        | 2 492 092,41        | 2 472 961,69        | 4 177 683,71        |
| Амортизация                               | 688 797,47          | 688 797,47          | 688 797,47          | 1 147 995,78        |
| Проценты по кредитам                      | 228 592,87          |                     |                     |                     |
| Суммарные непроизводственные издержки     | 917 390,34          | 688 797,47          | 688 797,47          | 1 147 995,78        |
| Другие издержки                           |                     |                     |                     |                     |
| Убытки предыдущих периодов                |                     |                     |                     |                     |
| Прибыль до выплаты налога                 | 4 692 870,03        | 5 891 960,95        | 3 459 012,04        | 7 170 728,45        |
| Суммарные издержки, отнесенные на прибыль | 84 348,96           |                     |                     |                     |
| Налогооблагаемая прибыль                  | 4 777 218,99        | 5 891 960,95        | 3 459 012,04        | 7 170 728,45        |
| Налог на прибыль                          | 955 443,80          | 1 178 392,19        | 691 802,41          | 1 434 145,69        |
| <b>Чистая прибыль</b>                     | <b>3 737 426,23</b> | <b>4 713 568,76</b> | <b>2 767 209,63</b> | <b>5 736 582,76</b> |

# Приложение В

Таблица П.В.1 - Отчет о движении денежных средств, руб.

| показатель                                | 7.2017        | 3кв. 2017г.    | 4кв. 2017г.   | 1кв. 2018г.   | 2кв. 2018г.   | 3кв. 2018г.   | 4кв. 2018г.   | 1кв. 2019г.   |
|-------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Поступления от продаж                     |               | 2 652 241,16   | 5 041 836,19  | 7 782 423,65  | 11 704 375,67 | 13 082 708,96 | 9 945 050,32  | 9 548 819,08  |
| Затраты на материалы и комплектующие      |               | 954 824,07     | 1 864 222,26  | 2 916 514,10  | 4 101 127,43  | 4 549 032,64  | 3 594 994,51  | 3 538 903,05  |
| Затраты на сдельную заработную плату      |               | 332 699,53     | 615 998,14    | 950 299,30    | 1 409 930,83  | 1 568 368,30  | 1 181 590,65  | 1 143 445,41  |
| Суммарные прямые издержки                 |               | 1 287 523,60   | 2 480 220,39  | 3 866 813,40  | 5 511 058,26  | 6 117 400,94  | 4 776 585,16  | 4 682 348,46  |
| Общие издержки                            | 131 100,00    | 333 157,24     | 320 622,97    | 344 691,85    | 417 580,26    | 377 239,31    | 363 212,09    | 390 648,13    |
| Затраты на персонал                       | 392 000,00    | 1 176 000,00   | 1 176 000,00  | 1 176 000,00  | 1 176 000,00  | 1 176 000,00  | 1 176 000,00  | 1 176 000,00  |
| Суммарные постоянные издержки             | 523 100,00    | 1 509 157,24   | 1 496 622,97  | 1 520 691,85  | 1 593 580,26  | 1 553 239,31  | 1 539 212,09  | 1 566 648,13  |
| Налоги                                    | 133 280,00    | -1 371 607,78  | -773 208,61   | 1 387 123,21  | 1 979 540,51  | 2 273 714,11  | 1 986 919,43  | 1 658 150,71  |
| Кэш-фло от операционной деятельности      | -656 380,00   | 1 227 168,09   | 1 838 201,44  | 1 007 795,19  | 2 620 196,64  | 3 138 354,60  | 1 642 333,64  | 1 641 671,77  |
| Затраты на приобретение активов           | 2 500 000,00  | 23 924 884,39  |               |               |               |               |               |               |
| Другие издержки подготовительного периода | 100 000,00    | 290 732,77     |               |               |               |               |               |               |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    | -2 600 000,00 | -24 215 617,16 |               |               |               |               |               |               |
| Собственный (акционерный) капитал         |               | 6 410 000,00   |               |               |               |               |               |               |
| Займы                                     | 2 500 000,00  | 17 500 000,00  |               |               |               |               |               |               |
| Выплаты в погашение займов                |               |                | 401 785,71    | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  |
| Выплаты процентов по займам               |               | 497 316,38     | 1 196 274,72  | 662 420,55    | 624 920,55    | 1 587 420,55  | 1 549 920,55  | 512 420,55    |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        | 2 500 000,00  | 23 412 683,62  | -1 598 060,43 | -1 733 849,12 | -1 696 349,12 | -2 658 849,12 | -2 621 349,12 | -1 583 849,12 |
| Баланс наличности на начало периода       | 1 500 000,00  | 743 620,00     | 1 167 854,55  | 1 407 995,56  | 681 941,62    | 1 605 789,14  | 2 085 294,62  | 1 106 279,14  |
| Баланс наличности на конец периода        | 743 620,00    | 1 167 854,55   | 1 407 995,56  | 681 941,62    | 1 605 789,14  | 2 085 294,62  | 1 106 279,14  | 1 164 101,78  |

## Продолжение приложения В

## Продолжение таблицы П.В.1

| Строка                                    | 2кв. 2019г.   | 3кв. 2019г.   | 4кв. 2019г.   | 1кв. 2020г.   | 2кв. 2020г.   | 3кв. 2020г.   | 4кв. 2020г.   | 1кв. 2021г.   |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Поступления от продаж                     | 13 353 726,46 | 14 931 571,80 | 11 355 294,12 | 10 907 974,36 | 15 261 103,98 | 17 071 581,37 | 12 988 226,35 | 12 482 404,59 |
| Затраты на материалы и комплектующие      | 4 638 057,28  | 5 147 218,44  | 4 070 357,87  | 4 009 641,30  | 5 258 477,82  | 5 837 799,72  | 4 617 454,53  | 4 549 631,37  |
| Затраты на сдельную заработную плату      | 1 594 522,92  | 1 774 605,05  | 1 337 823,00  | 1 295 548,51  | 1 807 819,41  | 2 012 696,74  | 1 517 636,55  | 1 470 025,36  |
| Суммарные прямые издержки                 | 6 232 580,19  | 6 921 823,48  | 5 408 180,87  | 5 305 189,81  | 7 066 297,23  | 7 850 496,46  | 6 135 091,08  | 6 019 656,73  |
| Общие издержки                            | 473 479,62    | 427 849,02    | 412 033,73    | 443 253,97    | 537 367,42    | 485 743,89    | 468 001,28    | 503 680,90    |
| Затраты на персонал                       | 1 176 000,00  | 1 194 855,08  | 1 223 667,45  | 1 253 174,58  | 1 283 393,24  | 1 293 600,00  | 1 293 600,00  | 1 293 600,00  |
| Суммарные постоянные издержки             | 1 649 479,62  | 1 622 704,10  | 1 635 701,17  | 1 696 428,55  | 1 820 760,66  | 1 779 343,89  | 1 761 601,28  | 1 797 280,90  |
| Налоги                                    | 2 176 216,16  | 2 516 081,54  | 2 373 837,54  | 1 969 992,49  | 2 926 792,76  | 3 168 941,21  | 3 011 560,31  | 2 276 239,17  |
| Кэш-фло от операционной деятельности      | 3 295 450,49  | 3 870 962,67  | 1 937 574,54  | 1 936 363,51  | 3 447 253,33  | 4 272 799,81  | 2 079 973,68  | 2 389 227,80  |
| Затраты на приобретение активов           |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Другие издержки подготовительного периода |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Собственный (акционерный) капитал         |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Займы                                     |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Выплаты в погашение займов                | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  |
| Выплаты процентов по займам               | 1 474 920,55  | 437 420,55    | 1 399 920,55  | 362 420,55    | 1 324 920,55  | 1 197 420,55  | 249 920,55    | 212 420,55    |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        | -2 546 349,12 | -1 508 849,12 | -2 471 349,12 | -1 433 849,12 | -2 396 349,12 | -2 268 849,12 | -1 321 349,12 | -1 283 849,12 |
| Баланс наличности на начало периода       | 1 164 101,78  | 1 913 203,15  | 4 275 316,69  | 3 741 542,10  | 4 244 056,49  | 5 294 960,70  | 7 298 911,39  | 8 057 535,95  |
| Баланс наличности на конец периода        | 1 913 203,15  | 4 275 316,69  | 3 741 542,10  | 4 244 056,49  | 5 294 960,70  | 7 298 911,39  | 8 057 535,95  | 9 162 914,63  |

Продолжение таблицы П.В.1

| Строка                                    | 2кв. 2021г.   | 3кв. 2021г.   | 4кв. 2021г.   | 1-5.2022      |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Поступления от продаж                     | 19 552 442,99 | 14 881 956,80 | 14 309 049,25 | 31 028 103,08 |
| Затраты на материалы и комплектующие      | 6 627 839,24  | 5 244 595,96  | 5 169 953,77  | 10 788 678,19 |
| Затраты на сдельную заработную плату      | 2 285 078,85  | 1 723 754,27  | 1 670 460,45  | 3 582 698,01  |
| Суммарные прямые издержки                 | 8 912 918,09  | 6 968 350,24  | 6 840 414,22  | 14 371 376,20 |
| Общие издержки                            | 552 444,36    | 532 507,05    | 573 352,95    | 1 077 420,85  |
| Затраты на персонал                       | 1 320 265,97  | 1 361 228,53  | 1 403 461,98  | 2 436 280,00  |
| Суммарные постоянные издержки             | 1 872 710,33  | 1 893 735,57  | 1 976 814,93  | 3 513 700,85  |
| Налоги                                    | 4 101 133,67  | 3 485 476,55  | 2 643 136,44  | 5 846 963,89  |
| Кэш-фло от операционной деятельности      | 4 665 680,89  | 2 534 394,43  | 2 848 683,66  | 7 296 062,14  |
| Затраты на приобретение активов           |               |               |               |               |
| Другие издержки подготовительного периода |               |               |               |               |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    |               |               |               |               |
| Собственный (акционерный) капитал         |               |               |               |               |
| Займы                                     |               |               |               |               |
| Выплаты в погашение займов                | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  | 1 071 428,57  |               |
| Выплаты процентов по займам               | 137 420,55    | 99 920,55     | 62 420,55     |               |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        | -1 208 849,12 | -1 171 349,12 | -1 133 849,12 |               |
| Баланс наличности на начало периода       | 12 090 606,75 | 15 547 438,52 | 16 910 483,83 | 30 438 503,69 |
| Баланс наличности на конец периода        | 15 547 438,52 | 16 910 483,83 | 18 625 318,37 | 37 734 565,83 |

## РАСШИРЕННАЯ АННОТАЦИЯ

### Проект организации и разработки системы управления транспортно-логистической компанией

Автор Волкова Алена Александровна

Руководитель к.э.н., доцент Сенаторов Д.В.

В июле 2017 года планируется создание автотранспортного предприятия.

Для того чтобы организация была узнаваема среди организаций, оказывающих подобные услуги, необходимо, чтобы у нее было название. В качестве названия выбрано название – «Калипсо», которое отражает суть оказываемых услуг и не имеет разночтений.

Компания «Калипсо» будет оказывать следующие виды услуг:

- перевозка грузов от 1 кг до 20 тонн по г. Пензе и Пензенской области;
- доставка грузов от 1 кг до 20 тонн в Пензу из других регионов России и ближнего зарубежья;
- доставка грузов от 1 кг до 20 тонн из Пензы и Пензенской области в другие регионы России и ближнее зарубежье;
- забор груза у отправителя по указанному адресу («От двери»);
- доставка груза получателю по указанному адресу («До двери»);
- самовывоз груза и доставка груза до склада компаний в Пензе и Пензенской области;
- круглосуточная охрана грузов на складах предприятия;
- бесплатное хранение груза на складе в течение 3 суток;
- перевалка грузов с одного транспортного средства на другое;
- комплектование грузов;

- долговременное хранение грузов на складах;
- страхование грузов;
- охрана грузов в процессе их транспортировки;
- отслеживание доставки грузов в реальном масштабе времени.

Предприятие будет расположено на въезде в город, что способствует быстрой доставке сырья и отправке готовой продукции потребителям в другие регионы.

Складские помещения, гаражи, ремонтные мастерские, а также офисные помещения общей площадью 300 кв. м планируется частично арендовать, а частично приобрести в собственность.

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления (рисунок 1) .



Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Калипсо»

Миссия компании заключается в оказании транспортных услуг организациям и физическим лицам с целью обеспечения надежной, и краткосрочной поставки груза, обеспечение необходимых условий для сохранности груза; быть лидирующей, динамично развивающейся организацией с безупречной репутацией, реализуя и совершенствуя потенциал и возможности сотрудников, способствуя развитию общества и обеспечивая гарантированный рост доходов клиентов и персонала организации. Мы работаем, чтобы удовлетворить потребности людей в

качественных транспортных и сопутствующих услугах.

Главной целью организации является занять лидирующие позиции на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Этого можно достичь путем расширения доли рынка, увеличения рабочих ТС, используемых для осуществления услуг. Также фирме необходимо увеличить спектр оказываемых услуг, возможно оказание услуг по аренде грузовых ТС и спецтехники. Данная услуга еще не развита в нашем регионе, поэтому будет возможность привлечь большое количество потребителей. Проработав на рынке от 2 до 3 лет, организация сможет заявить о себе, что может привлечь в нее новых учредителей, а, следовательно, дополнительные денежные средства, за счет которых возможно расширить спектр услуг. Так в дальнейшем возможно оказание услуг по аренде спецтехники, такой как экскаваторы, краны, компрессоры, МАЗ, электростанции, бурильные машины, погрузчики и т.д., всю необходимую технику для строительных работ. В настоящее время строится большое количество нового жилья, различные спортивные комплексы, здания и сооружения, поэтому потребность в спецтехнике будет высока. Расширение спектра услуг будет способствовать увеличению прибыли организации. Фирма сможет выйти на более высокий уровень, следовательно ей будет необходимо больше внимания отводить своим работникам, проверяя и улучшая их квалификацию. С приобретением спецтехники организация сможет участвовать в муниципальных социальных программах, например отчистка дорог от снега и т.д.

Для финансовых расчётов использовалась прикладная программа «Project Expert». Интегральные показатели проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Интегральные показатели проекта

| Показатель                                          | Значение   |
|-----------------------------------------------------|------------|
| Ставка дисконтирования, %                           | 8,00       |
| Период окупаемости, мес.                            | 50         |
| Дисконтированный период окупаемости, мес.           | 54         |
| Средняя норма рентабельности, %                     | 34,51      |
| Чистый приведенный доход, руб.                      | 16 993 512 |
| Индекс прибыльности                                 | 1,61       |
| Внутренняя норма рентабельности, %                  | 26,82 %    |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности, % | 15,14 %    |

Чистый приведенный доход проекта за 6 лет 16 993 512 руб., что говорит о целесообразности расширения деятельности предприятия на рынке автотранспортных услуг. Положительными сторонами этого проекта являются: высокий чистый приведенный доход, высокая рентабельность активов, высокая устойчивость проекта к колебаниям объемов оказания услуг.