

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

_____/ А.В. Коробов /

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/ Т.А. Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

Повышение эффективности качества услуг транспортного предприятия на
примере ООО «УЮТ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017. 401. ВКР

Руководитель, ст. преподаватель

_____/ Н.В. Фатеев /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ-424

_____/ К.В. Коробова /

_____ 2017 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____/ К.В. Айхель /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Коробова К.В. Повышение эффективности качества услуг транспортного предприятия на примере ООО «УЮТ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-424, 106 с., 11 ил., 20 табл., библиогр. список – 61 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки предложений по повышению эффективности деятельности ООО «ТАКСИ УЮТ».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические аспекты стратегического менеджмента, рассмотрены этапы разработки и реализации стратегии предприятия, методы стратегического анализа.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ организационно-технических особенностей ООО «ТАКСИ УЮТ», стратегический анализ, и маркетинговый анализ исследуемого предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности ООО «ТАКСИ УЮТ».

В результате проведенной работы предложен курс повышения квалификации для таксистов под названием «Эффективное транспортное обслуживание населения легковыми такси», разработано мероприятие по включению ООО «ТАКСИ УЮТ» в качестве логистического посредника в ПЭПП-цепь, что по прогнозным оценкам позволит фирме получить дополнительной прибыли в сумме 1228,6 тыс. руб.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	7
1.1 Роль стратегического менеджмента в организации работы предприятия.....	7
1.2 Этапы разработки и реализации стратегии предприятия.....	12
1.3 Методы стратегического анализа.....	18
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ТАКСИ «УЮТ»	27
2.1 Организационная и производственная характеристика транспортной организации.....	27
2.2 Анализ работы автотранспорта организации.....	42
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ».....	49
2.4 Анализ факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность организации.....	56
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО ТАКСИ «УЮТ»	64
3.1 Экономическое обоснование предложений по повышению эффективности деятельности транспортной организации.....	64
3.2 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности транспортной организации	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	86
Приложение А. Бухгалтерский баланс на 31.12.2013 г.....	91
Приложение Б. Отчеты о прибылях и убытках за 2013 и 2012 г.г.....	93
Приложение В. Алгоритм расчета производственных и технико-экономических показателей работы грузового автомобильного транспорта.....	96
Приложение Г. Анкета.....	103
Приложение Д. Программа курсов для водителей.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На сегодняшний день транспортные услуги остаются востребованными для общества. В связи с чем увеличилось число организаций, занимающихся перевозками пассажиров и грузов. Между тем для организации осуществляющей перевозки необходимо исполнять свои обязанности в соответствии со стратегическим планированием для эффективной работы всей организации.

Стратегическое планирование формирует основу для множества управленческих решений. В совокупности именно от эффективности и качества разработки и своевременной реализации этих решений зависит в будущем роль и место предприятия на рынке транспортных услуг, его определенных сегментах, насколько указанное место соответствует желанию фирмы, целом и задачам её развития на перспективу. Стратегические планы предприятия должны быть в максимальной степени ориентированными на решения долговременной целей и задач, заключающихся в конечном счете в обеспечении успешной деятельности фирмы. Процесс и этапы стратегического планирование деятельности фирмы, использующиеся в практике управления многих фирм и компаний занимают особое место. Разработки и реализация моделей фирм и предприятий на современном уровне управления во многом определяют конкурентоспособность фирм в условиях рынка. Поэтому стратегическое планирование необходимо и актуально в наше время.

Объектом исследования является автотранспортное предприятие ООО «УЮТ».

Предмет исследования – деятельность указанного автотранспортного предприятия, финансовый анализ предприятия, эффективность деятельности.

Цель – разработка предложений по повышению эффективности деятельности транспортной организации.

Сформулированная цель определила следующие задачи:

-исследовать роль стратегического менеджмента в организации работы

предприятия;

- определить методы стратегического анализа;
- обозначить технико-экономическую характеристику;

ООО ТАКСИ «УЮТ»;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность

ООО ТАКСИ «УЮТ» ;

- проанализировать факторы внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность организации ;

- разработать основные направления повышения эффективности транспортной организации ООО ТАКСИ «УЮТ» ;

- определить экономическое обоснование предложений по повышению эффективности деятельности транспортной организации .

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первой главе представлены теоретические аспекты стратегического менеджмента, рассмотрены этапы разработки и реализации стратегии предприятия, методы стратегического анализа.

Во втором разделе должен представлен анализ организационно-технических особенностей предприятия, стратегический анализ, и маркетинговый анализ исследуемого предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности.

В третьем разделе работы представлены мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия и произведена оценка их эффективности.

1 ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Роль стратегического менеджмента в организации работы предприятия

В настоящее время руководители предприятий все чаще говорят о новых подходах к стратегическому планированию и управлению. Стратегический менеджмент приобретает все большее значение в управлении фирмой. Стратегический менеджмент – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (поведения) предприятия и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Сегодня область применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Стратегическое управление – это вид (сфера) деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

- это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
- это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты,

методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Выделим основные принципы стратегического управления:

1. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации. Процесс развития организаций полон противоречий. Для их разрешения должны разрабатываться эффективные решения в области создания новой продукции, ее продвижения на рынки, проектирования технологий и др., определяющие возможности организаций.

2. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации.

3. Обеспечение соотносительности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами. Под соотносительностью понимается некоторое конкретное соотношение между отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития организации.

Процесс стратегического управления условно можно разделить на три фазы: стратегическое планирование, стратегическая организация, стратегический контроль и регулирование. На каждой из них решаются определенные относительно самостоятельные задачи управления. Стратегическое планирование состоит из 2-х этапов – стратегического анализа и стратегического выбора. Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;
- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения:

- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей [31,с.216].

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий. Стратегическая организация – процесс приспособления организации корпорации к выбранной стратегии с целью ее наиболее полного и эффективного выполнения. По существу, это приспособление подразумевает разработку системы целей и задач организации, вытекающих из принятой стратегии, анализ соответствия организации этой системе целей и задач, ее изменение и надлежащее размещение ресурсов. Фаза стратегической организации чаще всего рассматривается как наиболее трудная во всем процессе стратегического управления, поскольку это требует от каждого самодисциплины, обязательности и самоотдачи. Успех ее реализации зависит от умения менеджеров найти правильные способы мотивации персонала, а это является искусством.

К числу стратегических решений на данном этапе можно отнести реконструкцию предприятия, внедрение новой продукции и технологий, организационные изменения правовой формы предприятия, структуры производства и управления, оплаты труда и т.д., выход на новые рынки сбыта, а также приобретение (слияние) предприятий и др.

Стратегическому менеджменту присущ свой алгоритм:

- что надо делать (концептуальный аспект формирование генеральной цели);
- как делать (технологический аспект);

- с использованием, каких средств (ресурсный аспект);
- в какие сроки и какой последовательности (временной аспект);
- кто будет делать (кадровый аспект);
- какой должна быть организационная структура управления (организационно-управленческий аспект).

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях.

Стратегический план должен быть гибким, он должен реагировать на изменения внутри и вне организации, а для этого требуются гораздо большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду.

Службы маркетинга, общественных отношений и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-третьих, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для

бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и, соответственно, за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке. Процесс планирования стратегии также встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.

Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически.

Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии [19. с.213]. В принципе, процесс стратегического планирования мало чем отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно не просто принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей предприятия, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом

обусловлен адаптивным характером стратегического планирования.

Вывод. Адаптивность – неперенное условие стратегического плана реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении. Как видим, стратегический менеджмент – достаточно комплексная система управления, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям.

1.2 Этапы разработки и реализации стратегии предприятия

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии. По существу это результирующий этап работ по стратегическому планированию.

Вообще же понятию стратегии развития сопутствуют два этапа стратегической деятельности специализированной команды предприятия:

- работы по стратегическому планированию – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;
- работы по стратегическому управлению – реализация определённой стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

Стратегия предприятия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным

действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий;

- стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

- в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией.

Итак, стратегическое планирование состоит в постановке целей развития, формулировке стратегии на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ (Рисунок 1.1).

В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину. Корпоративные (портфельные) решения касаются деятельности предприятия в целом. Исторически бизнес был однопродуктовым, затем наступила его диверсификация, поэтому данный уровень в настоящее время связан с управлением многопродуктовым (многопрофильным) предприятием. Основной целью портфельной стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции.

Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа:

- диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение организационной структуры корпорации;
- выработку единой стратегической ориентации подразделений.

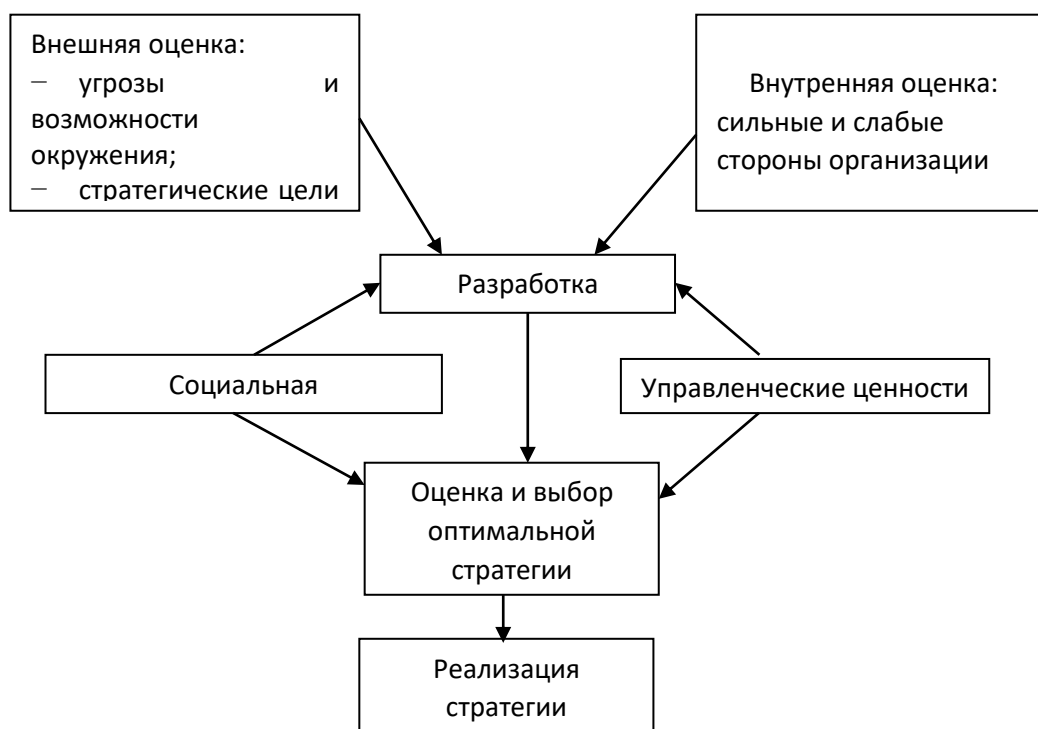


Рисунок — 1.1 Процесс стратегического планирования

Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их – обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция, как ее рекламировать, как побеждать конкурентов и т.д. Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.д. Их цель – рациональное распределение ресурсов отдела (службы), а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции. Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является, прежде всего, осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику [10, с. 135].

Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и

используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, нагадываемых внешней рыночной средой (внешние факторы). Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности, зон хозяйствования.

На разработку стратегии, помимо потенциала организации, влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссия и цели организации; состояние рынка:

- конкурентные преимущества;
- организационная культура;
- продукция;
- компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

Краеугольными вопросами разработки стратегий являются следующие:

- какие произошли и в чем состоят изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре и другим характеристикам, каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу, как ведут себя поставщики и др.);

- в каком направлении должна развиваться товарная политика организации с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каков спрос на товар и какова динамика его изменения, какой товар приносит основную массу прибыли, а какой является убыточным, какой товар следует разрабатывать и какими характеристиками он должен обладать, какие следует использовать методы ценообразования и др.):

- в каком направлении должно идти развитие организации (какие виды деятельности развивать, какие цели определены на перспективу, какие необходимы ресурсы и как их распределить наилучшим образом, каковы

источники ресурсов и др.);

- как сделать реальным новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие изменения в организации необходимо провести, какие методы при этом использовать и др.).

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, но и с другой стороны высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными. Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу.

Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма;

- определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию;

- выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации. Компания без стратегии роста – это всего лишь набор активов, отягощенных обязательствами. Оценивать ее как бизнес невозможно, так как в основе оценки бизнеса лежит анализ способности фирмы приносить прибыль и обеспечивать рост. Ясная и хорошо аргументированная стратегия предприятия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив.

Существует система так называемых эталонных или базовых стратегий роста (развития), выверенные практикой и освещенные в специальной литературе. Эти стратегии отражают различные подходы к росту фирмы, связанные с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, технология.

1. Стратегия проникновения.

Основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка. Необходимое условие: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция. Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличение рекламных акций, дифференциация продукта, развитие системы продаж.

2. Стратегия интегрированного роста.

Расширение фирмы осуществляется за счет добавления новых структур или усиления контроля над ними.

2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции.

Согласно данной стратегии, рост фирмы происходит за счет приобретения фирм-поставщиков или усиления контроля над ними. Проведение данной стратегии уменьшает зависимость от поставщиков и от колебания цен на сырье и комплектующие (скупка акций, договора).

3. Стратегия диверсификации.

Диверсификация – это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы. В этом случае предприятие отделяется от исходных сфер деятельности и переходит к новым.

Причины этому следующие:

- Стагнирующие рынки

- Финансовые выгоды

- Уменьшение риска Диверсификация часто является вынужденной стратегией для фирмы. Наряду с диверсификацией фирма может использовать другие стратегии по различным стратегическим зонам бизнеса.

3.1. Стратегия центрированной (концентрической) диверсификации.

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта.

4. Стратегия целенаправленного сокращения. Максимально долгое присутствие на рынке того же продукта без изменений. Является вынужденной стратегией. Осуществляется при спадах и кардинальных потрясениях в экономике, ведущая к серьезным изменениям конъюнктуры рынка, а так же, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности [13, с. 14].

Стратегия сокращения заключается в том, что организация закрывает или продает одно или несколько своих подразделений, филиалов, дочерних фирм. Преследуется цель экономии средств и сокращения непроизводительных затрат за счет отсека неэффективных звеньев.

Вывод. На практике фирма использует не одну, а несколько эталонных стратегий по основным стратегическим зонам бизнеса. Основными зонами внимания в действующих стратегиях являются: продвижение товаров на рынок; надежность финансового обеспечения работы предприятия; обновление ассортимента продукции; развитие технологии производства.

1.3 Методы стратегического анализа

На стратегический выбор, осуществляемый руководителем, влияют разнообразные факторы:

- риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактором жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

- знание прошлых стратегий. Часто сознательно или подсознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Методы построения стратегии предприятия отражены во многих литературных источниках. Различные авторы, описывающие основные принципы стратегического планирования, сходятся во мнении, что выбор миссии и целей

организации является ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно, накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. Определение миссии и целей, рассматриваемое как, один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение.

Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Отметим два важных момента:

- формулировка миссии не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных позиций;

- миссия не должна приобретать окаменелые раз и навсегда установленные формы. Вместе с ростом и изменением потребностей, по мере открывающихся новых возможностей организации могут пересматривать миссию.

Полезным и простым инструментом формирования миссии является модель Эйбелла [9, с.14]. Согласно Эйбеллу, границы сферы деятельности компании могут быть определены по трем измерениям:

- каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворять, (что)?

- каковы различные группы потребителей, которых нужно удовлетворять, (кто)?

- каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции (как)? Хорошо сформулированная миссия имеет реальную управленческую ценность.

Во-первых, разработка миссии позволяет высшему руководству компании,

по образному выражению Р.Фалмера, «взглянуть на свой бизнес с высоты птичьего полета». Без этого долгосрочная конкуренция невозможна. Подобный обзор бизнеса не только помогает организационной подготовке будущего, но и способствует гибкости менеджмента.

Во-вторых, четкая миссия предотвращает разброс усилий менеджеров среднего уровня и способствует направлению их действий в единое русло, помогает выработке единой позиции, способствующей укреплению фирменной культуры.

В-третьих, хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела – освоения открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения. Мотивационное влияние миссии на сотрудников подтверждено в целом ряде исследований. В-четвертых, миссия способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе фирма стремится играть.

Цели устанавливаются на основе миссии, предпочтениях высшего руководства, позиций, занимаемых организацией на рынке, и других факторов и отражают желаемое состояние организации, которое следует достичь в ходе использования потенциала. Важность и необходимость формирования целей в организациях объясняется тем, что без них становится вообще невозможным управление. Цель придает осмысленность любым действиям. Многочисленные цели фирмы могут быть классифицированы по нескольким признакам:

- по горизонту планирования цели бывают: долгосрочные (устанавливаются обычно на срок до 5 лет), краткосрочные (в пределах года) и среднесрочные (от одного до двух лет);

- по характеру целей и приоритетности их достижения.

Томпсон и Стрикланд выделяют примерами стратегических целей могут служить, например, такие: увеличение доли рынка, рост быстрее, чем в целом по отрасли; опережение конкурентов по качеству продуктов и обслуживанию

клиентов, расширение продуктовой линии, усиление репутации компании и другие [25,с.24].

Финансовые цели, по мнению большинства авторов, являются приоритетными. Котлер предлагает начинать процесс разработки организационных целей с установления финансовых целей, из которых выводятся соответствующие стратегические цели [24,с.568].

Правильно сформулированные цели организации должны быть:

- конкретными – означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени;

- измеримыми – означает, что цель должна быть представлена количественно или каким-либо другим способом для оценки степени ее достижения;

- достижимыми – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей исполнителей;

- согласованными – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи;

- гибкими – означает необходимость внесения корректировок по мере происходящих в среде изменений. Определившись с целями, т.е. с желаемыми результатами, менеджеры должны выработать стратегию по их достижению. Следующим этапом разработки стратегии является анализ внутренней и внешней среды предприятия. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого, функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами,

необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

- экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

- политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Анализом ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное

изучение конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли. М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- конкуренты;
- поставщики;
- производители товаров-субститутов;
- потребители;

Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации.

При анализе функций маркетинга выделяют семь важнейших элементов исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента;

- рыночная демография;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- реклама, продвижение услуг;
- финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее [12, с. 157].

Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансовой ревизии. Это довольно трудоемкая работа, требующая много времени и отвлечения большого числа сотрудников фирмы. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется в первую очередь направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и ее выживания в конкурентной среде. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде.

В таком контексте под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является составление SWOT-анализа, т.е. выявление и оценка внутренних слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды. Как сильные, так и слабые стороны компании могут иметь различное значение. Одни слабые стороны способны оказать фатальное воздействие на организацию, другие же серьезно не

повлияют на фирму, либо могут быть легко устранены. При анализе слабых и сильных сторон организации необходимо определить ключевые факторы успеха фирмы.

Ключевые факторы успеха – это характерные для данной отрасли факторы, приносящие ей преимущества [45,с.57]. КФУ различаются от отрасли к отрасли, и даже во времени в рамках одной отрасли. Отрасль редко имеет более чем 3-5 КФУ в определенный отрезок времени. Выделение КФУ, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более КФУ. Результатом SWOT – анализа должно быть преобладание сильных сторон над слабыми. SWOT-анализ – довольно простое в использовании средство для получения представления о стратегической ситуации компании. Задача SWOT-анализа состоит в том, чтобы предоставить специалисту всю необходимую информацию для определения возможных стратегий и их комбинаций.

Вывод. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Выводы по первой главе. Перечисленные в данной главе принципы и методы построения стратегии предприятия, а также виды стратегий бизнеса являются основой стратегического планирования и составлены с использованием опыта и знаний многих выдающихся деятелей менеджмента. Стратегическое управление – это вид (сфера) деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации.

Существует несколько эталонных стратегий. Так, стратегия сокращения заключается в том, что организация закрывает или продает одно или несколько своих подразделений, филиалов, дочерних фирм. Преследуется цель экономии средств и сокращения непроизводительных затрат за счет отсека неэффективных звеньев.

На практике фирма использует не одну, а несколько эталонных стратегий по основным стратегическим зонам бизнеса. Основными зонами внимания в действующих стратегиях являются: продвижение товаров на рынок; надежность финансового обеспечения работы предприятия; обновление ассортимента продукции; развитие технологии производства.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является составление SWOT-анализа, т.е. выявление и оценка внутренних слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО ТАКСИ «УЮТ»

2.1 Организационная и производственная характеристика транспортной организации

Полное наименование организации — ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ТАКСИ «УЮТ»

Юридический адрес: 456780, Челябинская область, город Озерск, Октябрьская 1а, оф. 414.

ИНН 7422039200

ОГРН 1077422000215

Директор компании Коробов Владимир Александрович

Сведения о регистрации внесены в ЕГРЮЛ 2007-01-23. Орган, осуществивший регистрацию: МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 17 ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ. Внесен уставной капитал в размере 10000 руб. Основной государственный регистрационный номер: 1077422000215.

Сведения о видах экономической деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ» по данным ЕГРЮЛ

- деятельность автомобильного грузового транспорта
- деятельность такси
- прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Общество создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива общества.

Основной вид деятельности общества – деятельность такси. Дополнительный вид – грузоперевозки. С экономической точки зрения транспорт является одним из определяющих элементов производственно-коммерческого процесса. «Товар» в экономическом смысле не является полностью «готовым», пока он фактически не доставлен конечному потребителю, который должен его использовать.

Администрация компании ТАКСИ «УЮТ» в полной мере выполняет права и обязанности перед своими работниками. Соблюдается охрана труда и техника безопасности. Не нарушается трудовое законодательство, основанное на системе правовых мероприятий, осуществляемых в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом «Об основах охраны труда РФ» и Трудовом кодексе. Со всеми вновь принимаемыми на работу, с временными работниками, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, проводится «Вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности».

ООО ТАКСИ «УЮТ» успешно развивается, постоянно расширяя сферу своих услуг. Среди постоянных клиентов как частные лица, так и коммерческие организации. Таксомоторная компания ТАКСИ «УЮТ» имеет договор с мобильными операторами «МТС» и «МегаФон», благодаря которым такси можно заказать не только по городскому номеру, но и через сотовую связь.

В сфере грузоперевозок, организация также развивается успешно. На сегодняшний день ООО ТАКСИ «УЮТ». Располагает 8 собственными транспортными средствами: 5 легковые автомобили, 3 тягача и 1 полуприцеп-фургон.

У предприятия, достаточно большое количество заказчиков (что подтверждено договорами на оказание транспортных услуг):

- ООО «Современная логистика», договор №200809 от 20.08.2010 года, срок действия договора неограничен.

- ООО «Виразж» договор перевозки б/н от 07.09.2010 г. Срок действия

договора неограничен.

- ООО «Улисс».

Машины 1996 -2008 года выпуска. Техническое состояние следует признать как хорошее.

Деятельность транспортной организации осуществлялась без простоев, стабильно и равномерно (финансовые результаты это подтверждают). Работа ведётся в основном по договорам с постоянными клиентами. Сложилась своя стабильная система предоставления транспортных услуг.

Таблица 1.1 – Реестр транспортных средств ООО ТАКСИ «УЮТ» по состоянию на 31.12.2016 г.

Марка/модель	Регистрационный знак	Год выпуска	VIN	№ двигателя
DAF XF 105.460	0 316 XA 39	2008	XLRTE47MS0E844394	M-98281
DAF XF 105.460	0 449 XA 39	2008	XLRTE47MS0E845228	M-99056
VOLVO FH 12/380	M 305 XE 39	1996	YV2A4B2A8TB152195	н/у
Dodge Caravan	M 306 XE 39	1999	WMAT322P28M272565	3769087020B281
Dodge Caravan	H 415 KM 39	2002	WMAH05ZZZ3G161042	D2866LF285350199105B2E1
Toyota Corolla	H 144 MO 39	2001	XLER4X20004465897	DC1104L01
Toyota Corolla	0 899 AY 39	2001	XLER4X20004454937	DC1104L01 6140118
Toyota Corolla	H 799 CO 39	2000	WMAT33ZZZYM284880	3769256021B281
Итого грузовых автомобилей	9	-	-	-

На каждый автомобиль имеется паспорт транспортного средства (ПТС).

Перевозки и экспедирование грузов – это деятельность, традиционно связанная с повышенными рисками профессиональных участников данного рынка. Поэтому в мировой практике страхование в сфере грузоперевозок очень востребовано. Однако если в Европе страхуется около 90% от всех рисков при грузоперевозках, то в России эта цифра значительно ниже. Правда, уровень проникновения страхования с каждым годом повышается, то есть доля застрахованных грузов в общем объеме грузоперевозок увеличивается. Но, тем не менее охват потенциальных объектов страхованием по-прежнему явно недостаточен.

В России законодательство, регулирующее взаимоотношения сторон транспортных договоров, включает следующие основные нормативные акты:

- Гражданский кодекс РФ;
- Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта»;
- правила перевозок грузов автомобильным транспортом;
- Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности»;
- правила транспортно-экспедиционной деятельности.

Как видно из перечня нормативных документов, отдельно установлены нормы для перевозок и для экспедиционной деятельности.

Автотранспортное предприятие (далее в тексте – АТП) ТАКСИ «УЮТ», взаимодействуя со своими контрагентами, заключает договоры на следующие виды услуг:

- договоры на транспортное обслуживание;
- договоры на оказание транспортных услуг;
- договоры о предоставлении транспортно-экспедиционных услуг.

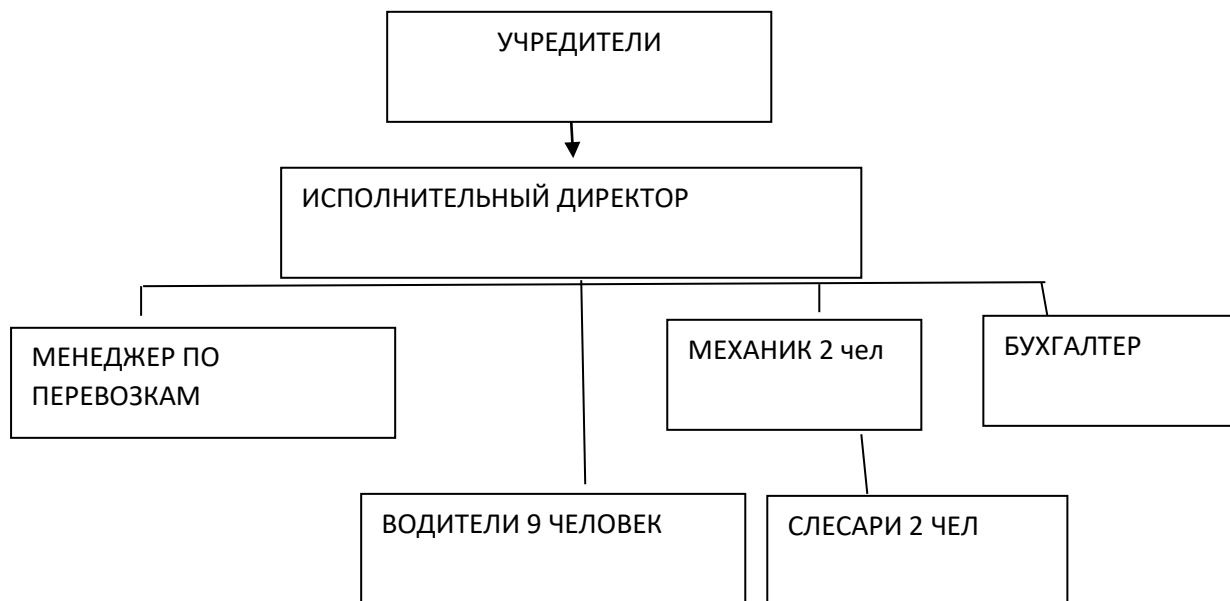


Рисунок — 1.1 – Организационная структура управления ООО ТАКСИ «УЮТ»

Как видно из приведенной схемы структура управления предприятием относится к смешанному линейно-функциональному типу, который традиционно используется большинством предприятий разных отраслей народного хозяйства. При этом, в данной организационной структуре преобладают линейные связи, что характерно для таких малых предприятий. Данный тип структуры имеет как положительные стороны, так и недостатки.

Линейные и функциональные связи распределены равномерно между функциональными исполнителями с делегированием полномочий от вышестоящих менеджеров к нижестоящим работникам.

В функциональные обязанности старшего менеджера входит обеспечение коммерческих грузоперевозок, прежде всего их логистическая составляющая. Менеджер в силу своих должностных обязанностей осуществляет коммерческие связи с контрагентами, то есть организациями и предприятиями, являющиеся действующими и потенциальными клиентами.

Смешанный тип структуры управления оптимален для данного предприятия, в которой функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач. При этом решения, которые подготовлены функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, передающего их подчиненным подразделениям.

К преимуществам данного типа структуры следует отнести следующие:

- сочетание линейной и функциональной системы;
- оперативное принятие решений при высоком темпе производства и высокой стабильности;

баланс линейного и функционального руководства;

Недостатки:

- сложность вертикальных коммуникаций, различных целей и структурных единиц;

слабая ответственность за решение комплекса задач и достижения целей фирмы;

плохая восприимчивость к инновациям.

Данный тип структуры управления характерен для малых предприятий, которым относится ООО ТАКСИ «УЮТ». Предприятие, имея свою небольшую «нишу» на рынке грузоперевозок, имеет коммерческие связи как с калининградскими организациями и предприятиями, так и с фирмами из других регионов России. Для ведения коммерческой деятельности при относительно небольших объемах производственной деятельности сложившаяся организационная и производственная структура предприятия, соответствует потребностям предприятия, обеспечивает устойчивое функционирование предприятия.

Структуру рассматриваемого предприятия можно определить как совокупность способов разделения труда между различными задачами и координации выполнения этих задач по осуществлению перевозок.

В основу построения организационной структуры коммерческого предприятия ООО ТАКСИ «УЮТ» положены следующие принципы:

- 1) наличие четко сформулированной цели;
- 2) малозвенность в управлении коммерческой деятельностью;
- 3) гибкость, то есть приспособляемость ее к изменяющимся рыночным условиям;
- 4) эффективная система связи, обеспечивающая передачу информации и имеющая обратную связь;
- 5) принцип единого подчинения – учредитель является одновременно и директором предприятия;
- 6) четкое разграничение функций между отдельными звеньями и работниками в управлении;
- 7) координация деятельности.

Последний принцип в условиях коммерциализации деятельности предприятий на современном этапе действительности приобретает особую значимость и важность для такого малого предприятия, устойчивость которого может быть нарушена в любое время под воздействием внутренних и внешних факторов. В ООО ТАКСИ «УЮТ» способы координации деятельности, как функции менеджмента, реализуются в коммерции путем:

- взаимного согласования;
- непосредственного контроля;
- стандартизации процессов труда и деятельности (в том числе по выполнению международных стандартов ИСО и др.);
- стандартизации результатов труда;
- стандартизация квалификации административно-управленческого персонала и водителей.

При анализе, технико-экономической и коммерческой характеристики работы предприятия и автотранспорта использованы данные первичного учета: путевые листы; топливные карты; графики маршрутов и т.д.

Структура коллектива таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» по полу и возрасту, чел.

Возраст	Мужчины	Женщины
20-25 лет, чел.	3	
25-30 лет, чел.	6	2
30-35 лет, чел.	5	
35 лет и более, чел.	1	
Итого, чел.	15	2
Всего, чел.	17	

Итак, в коллективе работают в основном мужчины, это связано с тем, что водителями являются преимущественно мужчины.

Анализ таблицы 2.2 позволяет говорить о том, что в основном в коллективе работают молодые сотрудники, а значит энергичные и перспективные люди. Об этом свидетельствует и то, что 96,6% коллектива имеют средне-специальное или высшее (два высших) образование (таблица 2.3).

В таблице 2.3 представим уровень образования сотрудников таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ».

Таблица 2.3

Анализ уровня образования сотрудников таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ»

Образование	Численность, чел.	В % к среднесписочной численности
Среднее	3	17,6
Средне	8	47

специальное		
Высшее	5	29,4
2 высших	1	5,8
Итого	17	100

Большая часть коллектива таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» имеет средне-специальное образование (47 %), в основном это водители. Положительно также и то, что в коллективе есть человек имеющий два высших образования.

Представим также структуру персонала организации по выполняемым функциям (таблица 2.4)

Таблица 2.4

Структура коллектива таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» по выполняемым функциям, чел.

Выполняемые функции	Численность, чел.	В % к среднесписочной численности
Администрация	5 чел.	6,7%
Водители	9 чел.	82%
Диспетчеры	2 чел.	11,3%
Итого	17 чел.	100%

Итак, по выполняемым функциям большую часть коллектива занимают водители (82%), далее следуют диспетчера (11,3%) и меньшую часть коллектива составляет администрация (6,7%). Данная структура является закономерной для каждого транспортного предприятия.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии. Поскольку компания ТАКСИ «УЮТ» создана в г. Озерске недавно,

произведем анализ сотрудников по общему стажу работы (таблица 2.5). Из таблицы 2.5 видно, что наибольший процентный показатель составляет 36,6% в период работы от 1 до 3 лет, наименьший показатель относится к стажу работы более 10 лет.

Таблица 2.5 – Структура персонала таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» по общему стажу работы

До 1 года	28,7%
От 1 до 3 лет	36,6%
От 3 до 5 лет	13,9%
Более 5 лет	20,4%
Более 10 лет	0,5%

При работе с кадрами учитывается соответствие объема работ количеству нанятого персонала. Если намеченные планы в полной мере реализуются и предприятие достигает поставленных целей, то необходимость в найме дополнительных работников отсутствует.

Руководители стараются создать для всех работников одинаковые условия труда, всячески помогают, поддерживают и стимулируют их деятельность. При найме новых работников руководители, конечно же, заинтересованы в том, чтобы люди были хорошо обучены, коммуникабельны, трудолюбивы, ответственны и воспитаны. Для них главная цель в работе с кадрами – это создание дружного и сплочённого коллектива, способного эффективно трудиться.

Производственные и коммерческие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от размеров и структуры основных фондов. В таблице 1.2 содержится характеристика содержания и использования основных фондов предприятия за 2016 отчетный год.

За последний год стоимость основных производственных фондов

предприятия снизилась с 5860 до 5387 тыс. руб. или на 473,0 тыс. руб. (8,1%). Это было связано не только с физическим выбытием технологического оборудования, но и за счет амортизационных отчислений. Движение в составе основных средств были только по технологическому оборудованию в небольших суммах денежных средств.

Таблица 2.6 – Анализ структуры основных фондов в ООО ТАКСИ «УЮТ», тыс. руб.

Показатель	Наличие на начало года	Поступило в отчетном году		Выбыло в отчетном году			Наличие на конец года	Структура		Изменения за год	
		Всего	в т.ч. новых	Всего	ликвидировано	в т.ч. безвозмездно потеряно		на начало года	на конец года	Абсолютное, т. р.	Структура, %
-	-										
1.Основные фонды всего	5860	175	138	246	136	115	5387	100	100	473	-
в том числе:											
1.1.Производственные – всего	5860	175	138	246	136	115	5387	100	100	473	-
из них:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- здания	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- сооружения, передаточные устройства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- машины	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- оборудование	627	175	138	246	136	115	556	10,7	10,3	-71	-0,2
-транспортные средства	5233	-	-	-	-	-	4831	89,3	89,7	-402	+0,2
1.2. Непроизводственные	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Для определения физического износа основных фондов применяют два метода расчетов; один основан на сопоставлении физических и нормативных сроков службы или объёмов работ, другой – на данных о техническом состоянии средств труда; устанавливаемых в процессе обследования [13, с.156].

Коэффициент износа основных фондов можно определить с использованием методики, представленной в [13], которая модернизирована следующим образом: вместо входящих в формулу показателей нормативной и фактически выработанной продукции применительно для грузового автотранспорта использованы показатели нормативного и фактического пробега.

$$I = \frac{T_{\phi}}{T_n} \cdot \frac{П_{\phi}}{П_n} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

где И – процент физического износа;

T_{ϕ} – количество лет, фактически отработанных машиной;

T_n – нормативный срок службы;

$П_{\phi}$ – фактический пробег машины;

$П_n$ – нормативный пробег.

Данная методика определения коэффициента износа грузовых автомобилей более объективна, чем методика, использующая стоимостные показатели и сумму амортизационных отчислений, поскольку учитывает пробег совместно с возрастом автомобилей.

Таблица 2.7 – Состав и износ грузовых транспортных средств по состоянию на 31.12.2016 г.

Наименование марок грузовых автомобилей	Грузоподъемность, тонн	Год выпуска	Количество	Нормативный срок службы, лет	Фактическое количество отработано, лет	Нормативный пробег, тыс. км	Фактический пробег, тыс. км	Процент износа, %
DAF XF 105.460	20	2008	1	15	4	800	406	13,5
DAF XF 105.460	20	2008	1	15	4	800	380	12,7
VOLVO FH 12/380	19,2	1996	1	16	16	1000	861	86,1
Dodge Caravan	19,2	1999	1	16	13	1000	761	61,8
Dodge Caravan	20	1999	1	15	13	900	784	75,5
Toyota Corolla	20	2002	1	15	10	900	637	47,2
Toyota Corolla	19,2	2001	1	16	11	1000	695	40,9
Toyota Corolla	19,2	2001	1	16	11	1000	704	48,4
Прицеп АА 656039	20	2000	1	15	12	900	736	65,4
Всего	104,8		9					

Средний по предприятию процент физического износа довольно высок и составляет 52,6%. Более 50% процентов износа имеют четыре из девяти автомобилей и их можно отнести к группе транспортных средств, которым необходима замена на новые. Это касается VOLVO FH 12/380 с физическим износом в 86,1%, Dodge Caravan с износом 65,4%, Dodge Caravan с износом в 75%.

Эффективность использования основных фондов характеризуется такими важнейшими показателями, как фондоотдача и фондоёмкость (показатель, обратный показателю фондоотдачи, характеризующий стоимость основных производственных фондов в единице реализованной продукции). Фондоотдача показывает, какая величина конечной продукции в натуральном или денежном выражении приходится на единицу основных производственных фондов (в количественном или стоимостном исчислении) [13, с.216]:

$$\Phi_o = \frac{Q}{\text{ОПФ}} \quad \text{или} \quad \Phi_o = \frac{Д}{\text{ОПФ}}, \quad (1.2)$$

где Q – объем реализованной продукции, услуг, работ в натуральном выражении для грузового автотранспорта – грузооборот в тонно-километрах);

Д – объем реализованной продукции, услуг, работ в стоимостном выражении (доход, выручка);

ОПФ – стоимость основных производственных фондов (или их количество и натуральном выражении).

Влияние на показатель фондоотдачи предприятия изменения общей суммы доходов $\Delta\Phi_{o_d}$ и стоимости основных производственных фондов $\Delta\Phi_{o_{опф}}$ определяют по формулам [13, с.217]:

$$\Delta\Phi_{o_d} = \Phi_o \left(I_{\Phi_o} - \frac{I}{I_{опф}} \right) \quad \text{или} \quad \Delta\Phi_{o_d} = \Phi_o' \left(1 - \frac{I}{I_d} \right), \quad \Delta\Phi_{o_{опф}} = \Phi_o' \left(\frac{1}{I_{опф}} - 1 \right), \quad (1.3)$$

где $\Delta\Phi_o$ и $\Delta\Phi_o'$ - фондоотдача соответственно базисная (за 2012 г.)

и отчетная (за 2013 г.); I_{ϕ_0} - индекс изменения фондоотдачи; I_D и $I_{OP\Phi}$ - индексы изменения соответственно доходов и стоимости основных производственных фондов.

Данные для расчета и факторного анализа показателя фондоотдачи активной части основных производственных фондов ООО ТАКСИ «УЮТ» представлены в таблице 1.3.

Таблица 2.8 – Данные для расчета и анализа фондоотдачи

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонени е, (+,-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Выручка, тыс. руб.	20839	22516	1677	108,0
2. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	5635	5623,5	-11,5	99,8
в том числе:				
2.1. автотранспортных средств	5233	4831	-402	92,3
3. Фондоотдача, руб. (стр.1:стр.2)	3,70	4,00	+0,30	108,1
4. Фондоёмкость, руб. (стр.2:стр.1)	0,27	0,25	-0,02	92,6

Общее изменение фондоотдачи за анализируемый период времени составило ее снижение на 0,30 руб., в том числе:

за счет снижения доходов предприятия:

$$\Delta\Phi_{O_D} = 3,70 \cdot \left(1 - \frac{1}{1,080}\right) = 0,29$$

за счет уменьшения стоимости ОПФ:

$$\Delta\Phi_{O_{OP\Phi}} = 3,70 \cdot \left(\frac{1}{0,998} - 1\right) = 0,01$$

Совокупное влияние двух факторов: +30 коп. (см. стр.3, гр.4 таблицы 1.3).

Оба фактора положительно повлияли на показатель фондоотдачи. При этом за счет роста выручки фондоотдача на 0,29 руб., а уменьшение стоимости ОПФ – всего на 0,01 руб. Поэтому фондоотдача повысилась в основном за счет роста выручки.

Деятельность предприятия характеризуется следующими показателями.

Таблица 2.9 – Техничко-экономические показатели работы
ООО ТАКСИ «УЮТ» за 2011 – 2013 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
	-	-	-				
1.Выручка тыс. руб.	34339	20839	22516	-17500	1677	60,7	108,0
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	21661	18252	18147	-3409	-105	84,3	99,4
3.Среднесписочная численность работников, чел.	13	13	13	0	0	100,0	100,0
4.Затраты на 1 рубль реализованных услуг, руб.(п.2:п.1)	0,631	0,876	0,806	0,245	-0,070	138,8	92,0
5.Производительность труда, тыс.руб./чел.(п.1:п.3)	2641,5	1603,0	1732,0	1038,5	129,0	60,7	108,0

За анализируемый период времени выручка предприятия была максимальной в 2014 г., когда она составляла сумму в 33,3 млн. руб. В следующем 2015 г. выручка резко уменьшилась на 17,5 млн. руб. или на 29,3%. Такой спад выручки за два последних года объясняется резко возросшей конкуренцией на рынке автотранспортных услуг в Челябинском регионе. В результате ООО ТАКСИ «УЮТ» не смогло адекватно противостоять возросшему конкурентному давлению и лишилось многих заказов по сравнению с базисным 2010 годом.

На этом фоне показательна динамика себестоимости продаж, она также понижалась на 3,4 млн. руб. и 0,1 млн. руб. Однако, темпы снижения себестоимости были значительно меньше, чем темпы снижения выручки, а это крайне отрицательно влияет на финансовое состояние предприятия, снижение эффективности его деятельности. Об этом свидетельствует динамика других показателей таблицы.

Затраты на рубль реализованных услуг в 2014 году составляли вполне приемлемый уровень – 63,1 коп., но затем в 2015 г. они повысились до 87,6 коп, а в 2016 г. составили чуть меньше – 80,6 коп. Динамика этого показателя говорит о понижении производственной эффективности предприятия.

Такую же динамику имел показатель производительности труда, на который при одинаковой численности персонала за все три года, влиял только объем

выручки. В 2014 г. годовая производительность труда одного среднесписочного работника фирмы составляла 2,6 млн. руб., затем резкое падение в 2015 г. до 1,6 млн. руб. и небольшое повышение в 2016 г. до 1,7 млн. руб.

Произведенная технико-экономическая характеристика автотранспортного предприятия ТАКСИ «УЮТ» на данном этапе проведения экономического анализа деятельности предприятия, позволяет констатировать, что производственная эффективность предприятия за два последних года резко понизилась по сравнению с 2016 годом.

2.2 Анализ работы автотранспорта организации

Экономический анализ, изучающий хозяйственные процессы в ООО ТАКСИ «УЮТ», позволяет конкретизировать факторы, которые влияют, прежде всего, работу транспорта предприятия. Анализ работы транспорта фирмы произведен с использованием производственных и технико-эксплуатационных показателей работы транспорта.

Общая грузоподъемность и грузоподъемность среднесписочного грузового автомобиля не изменялась.

Поскольку основной производственный процесс на предприятии – транспортировка груза, то первоначально следует охарактеризовать общие итоги по объему перевозок груза в динамике за ряд лет, транспортной работе и числу отработанных авточасов.

Таблица 2.10 – Характеристика объемов перевозок и грузооборота за 2014-2016гг

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
-	-	-	-				
1.Среднесписочная численность грузовых транспортных средств, ед.	11	11	11	0	0	100,0	100,0
2.Общая грузоподъемность, включая	194,8	194,8	194,8	0	0	100,0	100,0

прицепы, тонн							
3.Средняя грузоподъемность транспортного средства, тонн	17,7	17,7	17,7	0	0	100,0	100,0
4.Объемы перевозок, тонн	4870	3505	3785	-1365	208	72,0	108,0
5.Грузооборот, тыс. т·км	389989 6	282292 7	3045032	- 107696 9	22210 5	72,4	107,9
6.Число отработанных авточасов, тыс.	25,2	18,9	20,6	-6,3	1,7	75,0	109,0

Окончание таблицы 2.10 — Характеристика объемов перевозок и грузооборота за 2014-2016гг

За последние три года состав и численность грузовых транспортных средств не менялась: девять тягачей и два прицепа. Соответственно общая грузоподъемность осталась без изменения в сумме 194,8 тонны, а средняя грузоподъемность среднесписочного грузового транспортного средства составляла 17,7 тонны с учетом прицепа.

Снижение объемных производственных показателей за последние два года по сравнению с 2016 г. негативно отразились на финансовых показателях и результатах деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ».

Технико-эксплуатационные показатели, характеризующие работу грузового автотранспорта, представлены в таблице 1.6.

Таблица 2.11 – Характеристика эксплуатации автомобилей

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, (+,-)	
				15/14	16/15
-	-	-	-	15/14	16/15
1.Среднесписочное число транспортных средств, Асп	11	11	11	0	0
2. Коэффициент выпуска автомобилей на линию	0,661	0,533	0,558	-0,108	0,025
3. Продолжительность работы автомобиля в наряде T_n , ч	11,6	10,8	11,2	-0,8	0,4
4. Средняя техническая скорость V_T , км/ч	46,0	49,5	47,9	-3,8	2,5
5.Средняя эксплуатационная скорость, $V_Э$, км/ч	40,5	42,3	41,6	1,8	-0,7
5. Коэффициент использования пробега β	0,587	0,567	0,592	-0,020	0,025
6. Средняя грузоподъемность транспортных средств, q_c , т ($q_c = \Sigma q / A_{сп}$)	17,717	17,717	17,700	-	-
7. Коэффициент статического использования грузоподъемности γ_c	0,783	0,768	0,776	-0,015	0,008
8. Средний пробег с грузом за езду $l_{ег}$, км	469,8	456,9	466,3	-12,9	9,1
9. Среднее расстояние перевозки l_p , км ($L_{cp} = P/Q$)	800,8	805,4	804,5	4,6	-0,9
10. Продолжительность простоя под погрузкой-разгрузкой $t_{п-р}$, ч	3012,4	2748,2	2711,8	-264,2	-36,4

11. Объем перевозок Q, т	4870	3505	3785	-1365	208
--------------------------	------	------	------	-------	-----

Окончание таблицы 2.11 — Характеристика эксплуатации автомобилей

Расчет показателей, содержащихся в таблице 1.6, произведен с использованием методики, приведенной в [11]. В Приложении содержатся методики расчета указанных показателей.

1) Коэффициент выпуска автомобилей на линию:

$$\alpha_6 = \frac{AD_p}{AD_x}, \quad (1.4)$$

где AD_p (или $AD_э$) – число отработанных авто-дней; AD_x – списочное число авто-дней в хозяйстве.

$$2014г.: ав = 2172 : 3285 = 0,661$$

$$2015г.: ав = 1750 : 3285 = 0,533;$$

$$2016г.: ав = 1839 : 3294 = 0,558.$$

2) Средняя продолжительность пребывания в наряде одного автомобиля за сутки ($T_{н.ср}$) определяется по формуле:

$$T_{н.ср} = AЧ_н / AD_э, \quad (1.5)$$

где $AЧ_н$ – автомобиле-часы в наряде;

$AD_э$ – количество автомобиле-дней работы.

$$2014г.: T_{н.ср} = 25200 : 2172 = 11,6$$

$$2015г.: T_{н.ср} = 18900 : 1750 = 10,8 \text{ часа};$$

$$2016г.: T_{н.ср} = 20600 : 1839 = 11,2 \text{ часа}.$$

3) Общий пробег всех автомобилей:

$$L_{об} = AD_э \cdot L_{ср}, \quad (1.6)$$

где $L_{ср}$ – среднесуточный пробег, км.

2014г.: $L_{об} = 2172 \cdot 469,8 = 1020405,6$ км;

2015г.: $L_{об} = 1750 \cdot 456,9 = 799575$ км;

2016 г.: $L_{об} = 1839 \cdot 466,3 = 856974$ км.

4) Средняя техническая скорость V_T :

$$V_T = \frac{L_{общ}}{t_{ДВ}} = \frac{\Sigma A_{Э} L_{общ}}{\Sigma A_{Э} t_{ДВ}}, \quad (1.7)$$

$t_{ДВ}$ – продолжительность движения.

$L_{общ}$ – общий пробег.

2014г.: $V_T = 1020405,6_{км} : 22188_{час} = 46,0$ км/ч;

2015г.: $V_T = 799575_{км} : 16152_{час} = 49,5$ км/ч;

2016г.: $V_T = 856974_{км} : 17888_{час} = 47,9$ км/ч.

5) Средняя эксплуатационная скорость:

$$V_T = \frac{L_{общ}}{t_H}, \quad (1.8)$$

где t_H – время в наряде (в работе).

2014 г.: $V_T = 1020405,6_{км} : 25200 = 40,5$ км/ч;

2015 г.: $V_T = 799575_{км} : 18900 = 42,3$ км/ч;

2016: $V_T = 856974_{км} : 20600 = 41,6$ км/ч.

б) Коэффициент использования пробега (β) определяется как отношение пробега с грузом ($L_{Гр}$) к общему пробегу ($L_{об}$):

$$\beta = L_{Гр} / L_{об}. \quad (1.9)$$

2014г.: $\beta = 598978 : 1020405,6_{км} = 0,587$

2015 г.: $\beta = 455758 : 799575_{км} = 0,571$;

2016г.: $\beta = 476674 : 856974_{\text{км}} = 0,592$.

7) Коэффициент использования грузоподъемности (γ) может быть определен как динамический (отношение фактически выполненных тонно-километров P_f к возможным – P_B):

$$\gamma = P_f / P_B, \quad (1.10)$$

где возможный грузооборот: $P_B 2014 = 11_{\text{авт}} \cdot 365_{\text{дн}} \cdot 11,6_{\text{час}} \cdot 0,661 \cdot 17,7_{\text{т}} \cdot 40,5_{\text{км/час}} \cdot 0,587 = 12776768$ т-км; $P_B 2015 = 11_{\text{авт}} \cdot 365_{\text{дн}} \cdot 11,2_{\text{час}} \cdot 0,558 \cdot 17,7_{\text{т}} \cdot 41,6_{\text{км/час}} \cdot 0,558 = 10309522$ т-км;

2014г.: $\gamma = 3899896 : 12776768 = 0,305$ или 30,5%;

2015 г.: $\gamma = 2822927 : 9811449,6 = 0,288$ или 28,8%;

2016г.: $\gamma = 3045032 : 10309522 = 0,295$ или 29,5%.

10) Средний пробег с грузом за езду l_{er} , характеризующий среднее расстояние, на которое перемещается подвижной состав с грузом при работе на линии за одну езду:

$$L_{er} = L_{zp} / Z, \quad (1.11)$$

где Z – общее число ездов.

2014 г.: $l_{er} = 598978 : 1275 = 469,8$ км;

2015 г.: $l_{er} = 455758 : 998 = 456,9$ км;

2016 г.: $l_{er} = 476674 : 1022 = 466,3$ км.

(Количество кругорейсов – в два раза меньше).

Интенсивность использования грузового автотранспорта фирмы характеризуют относительные показатели, представленные на графике рисунка 1.2.

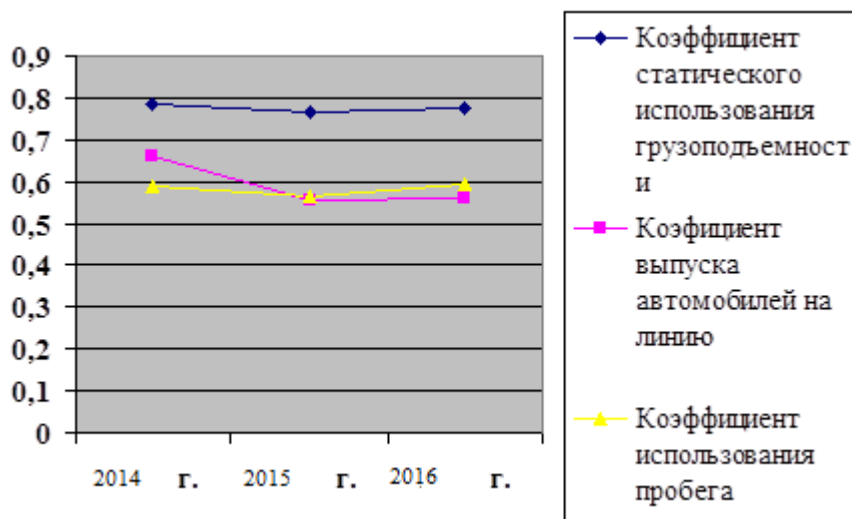


Рисунок — 2.2 – Относительные показатели, характеризующие использование грузового автотранспорта

Анализ работы грузового автотранспорта показал, что падение объемов грузооборота в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 годом связано с уменьшением количества перевезенного груза. Если в 2014 г. было перевезено 4870 тонн груза, то в 2015 г. – 3505 тонн (72%), а в 2016 г. – 3785 тонн, что на 8,0 больше предыдущего года. При этом, среднее расстояние перевозки грузов существенно не изменилось и составляло по года 800,8 км, 805,4 км и 804,5 км.

Другие показатели, свидетельствующие об экстенсивном использовании автомобиля, следующие:

- продолжительность работы автомобиля в наряде с 11,6 часа до 10,8 часа и 11,2 часа;
- средняя техническая скорость изменялась с 46,0 км/час, 49,5 км/час до 47,9 км/час в 2016 г.

Показатели экстенсивного использования транспорта:

- коэффициент выпуска автомобилей на линию после понижения с 0,661 в 2015 г. до 0,533 в 2012 г. вновь повысился в 2016 г. до 0,558;
- коэффициент использования пробега в отчетном году имел наибольшее значение, равное 0,592, а в 2015 г. он составлял 0,587 и в 2012 г. – 0,567;
- коэффициент статического использования грузоподъемности колебался в

переделах 76,8 -78,3%. Его рост за последний год немного снизил потери фирмы в объемах производства транспортных услуг.

Как показал анализ основных технико-экономических показателей, характеризующих деятельность ООО ТАКСИ «УЮТ» за 2014-2016 годы, в последние два года произошло снижение результатов производственно-хозяйственной деятельности по сравнению с 2016 годом, но, при этом, в отчетном году наблюдается незначительный рост показателей. Одним из направлений улучшения результатов деятельности предприятия является дальнейшее развитие коммерческой деятельности, более эффективное использование имеющегося транспорта за счет внутренних резервов.

2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Стэлс Транс»

Как показали результаты ранее произведенного анализа, за последние два года произошло резкое падение физических объемов транспортных услуг организации. Это не могло не отразиться и на финансовых результатах предприятия.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия характеризуется следующими основными показателями в динамике за три отчетных года, представленными в нижеприведенной таблице 2.1.

Таблица 2.12 – Анализ финансовых результатов и эффективности деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ» за период 2014 – 2016 годов

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
	-	-	-	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
1. Выручка, тыс. руб.	34339	20839	22516	-17500	1677	60,7	108,0
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	21661	18252	18147	-3409	-105	84,3	99,4
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	12678	2587	4369	-10091	1782	21,2	168,9
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	12215	1664	3541	-10551	1877	13,6	212,8
5. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	11286	-10572	2735	-21858	13307	-93,7	125,8
6. Совокупный финансовый результат, тыс. руб.	11468	-12600	2735	-24068	9865	-109,9	121,7
6. Рентабельность продаж, % (п.4:п.1·100)	35,6	8,0	15,7	-27,6	7,7	22,5	196,3
7. Рентабельность услуг, % (п.3:п.2·100)	58,5	14,2	24,1	-44,3	9,9	24,3	169,7
8. Рентабельность предприятия, % (п.5:п.1·100)	32,9	-50,7	12,1	-83,6	62,8	-154,1	123,9

Падение доходов в 2015 и 2016 годах по сравнению с 2014 г. связано с резким сокращением заказов на такси и грузоперевозок сторонних организаций. Если в 2014 году все показатели прибыли имели высокий уровень, что видно из значений показателей рентабельности, то в 2015 году валовая прибыль и прибыль от продаж резко снизились, чистой прибыли фирма не имела вовсе. Чистые убытки составили большую для такого малого предприятия сумму в 12,6 млн. руб. Ситуация несколько улучшилась в отчетном 2016 году, когда все финансовые показатели вновь приняли положительные значения: валовая прибыль составила 4,4 млн. руб., прибыль от продаж была 3,5 млн. руб., чистая прибыль равнялась 2,7 млн. руб.

Динамика финансовых показателей представлена на графике (Рисунок 2.1).

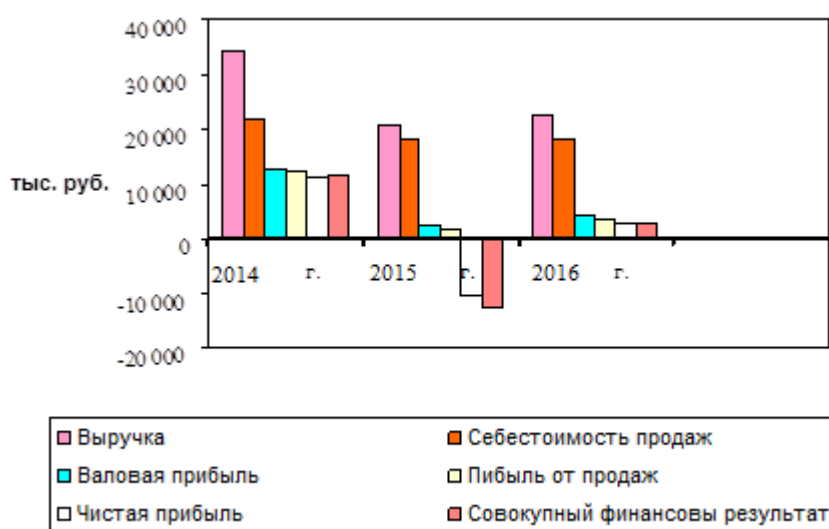


Рисунок — 2.1 – График динамики финансовых показателей ООО ТАКСИ «УЮТ» за 2014 – 2016 г.г.

Все показатели рентабельности за 2014 год имели очень высокий уровень. После «провала» в 2015 г. в отчетном периоде показатели рентабельности повысились, но все еще меньше критической точки в 30%, когда российские предприниматели могут подумать об увеличении масштабов деятельности.

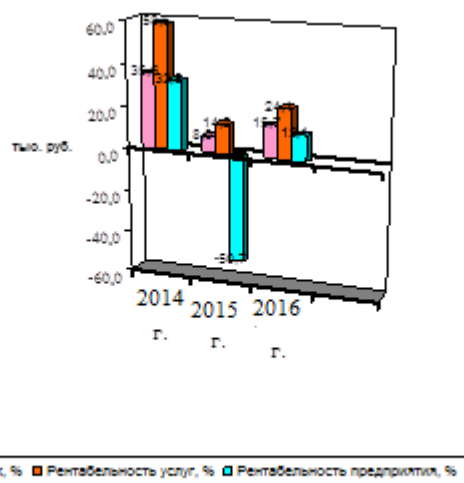


Рисунок — 2.2 – Показатели рентабельности в ООО ТАКСИ «УЮТ» за 2014-2016гг

Рост за последний год рентабельности продаж отражает происходящие в фирме позитивные процессы.

Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа финансовой устойчивости. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов, это необходимо для того, чтобы определить на сколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости. Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат.

Показатели, представленные в таблице 2.2, рассчитаны с использованием методик финансового анализа [29].

1. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) = $\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$

Нормативное значение показателя: $\leq 1,5$.

2. Коэффициент финансирования = Собственный капитал / Заемный капитал

Минимальное значение: $\geq 0,7$. Оптимальное = 1,5.

Коэффициент обеспечения собственными источниками финансирования = (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы

Минимальное значение = 0,1. Оптимальное: $\geq 0,5$.

Коэффициент финансовой независимости = Собственный капитал / Валюта баланса.

Нормативное значение: 0,4 - 0,6.

Коэффициент финансовой устойчивости = (Собственный капитал – Долгосрочные обязательства) / Валюта баланса

Оптимальное: $\geq 0,6$.

Приведенные выше методики расчета финансовых показателей, использованы в расчетах, содержащихся в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ динамики коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	Норматив, оптимум	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (15/14)	Изменение (16/15)
1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	Нормативное значение показателя: $\leq 1,5$	0,030	0,151	0,143	1,121	-0,008
2. Коэффициент финансирования	Минимальное значение: $\geq 0,7$. Оптимальное = 1,5	33,791	7,400	7,016	-26,391	-0,384
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Минимальное значение = 0,1. Оптимальное: $\geq 0,5$	0,966	0,836	0,850	-0,130	0,014
4. Коэффициент финансовой независимости	Нормативное значение: 0,4- 0,6	0,971	0,869	0,875	-0,102	0,006
5. Коэффициент финансовой устойчивости	Оптимальное: $\geq 0,6$	0,949	0,869	0,785	-0,080	-0,084

Низкое значение коэффициента капитализации и коэффициент финансирования на последнюю отчетную дату, показывают, что

автотранспортное предприятие для формирования имущества в основном использует собственные средства, лишь на 14-15% – за счет заемных средств. Обеспеченность собственными оборотными средствами значительно улучшилась за последние два года и близка к оптимальной. Финансовая независимость и финансовая устойчивость предприятия находятся в пределах рекомендуемых значений. На основании произведенных расчетов, по совокупности значений анализируемых финансовых показателей, можно констатировать, что финансовая устойчивость ООО ТАКСИ «УЮТ» нормальная.

Показатели деловой активности позволяют дать оценку эффективности использования имущества предприятия. Деловая активность предприятия в финансовом аспекте представляет собой экономическую категорию, характеризующую интенсивность и эффективность использования всех производственных и финансовых ресурсов предприятия. Оборачиваемость средств и их источников является основным показателем деловой активности предприятия в финансовом аспекте. Исходные данные для расчета коэффициентов представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Исходные данные для расчета коэффициентов деловой активности

Наименование показателей	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (+или-)	
				15/14	12/11
1. Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	34339	20839	22516	-17500	1677
2. Себестоимость реализованных услуг, работ, тыс. руб.	21661	18252	18147	-3409	-105
3. Средняя стоимость активов, тыс.руб.	36877	32982,5	30724,5	- 3894,5	-2258
4. Средняя стоимость внеоборотных активов, тыс.руб.	5410	5635	5623,5	225	-11,5
5. Средняя стоимость оборотных активов, тыс.руб.	31467	27347,5	25101	- 4119,5	- 2246,5
6. Средняя стоимость запасов	8774	7678,5	5722,5	- 1095,5	-1956
7. Средняя стоимость дебиторской задолженности	2131	3306	3482	1175	176
8. Прибыль до выплаты налогов, тыс.руб.	11328	-10525	2779	-21853	13304

Значения рассчитанных показателей деловой активности представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели деловой активности ООО ТАКСИ «УЮТ»

Расчетная формула	Условные обозначения	2015 год	2016 год
1	2	4	5
$КО_A = BP/A$	КО _А - коэффициент оборачиваемости активов (капитала); BP – выручка от реализации товаров без косвенных налогов; А – средняя стоимость активов (капитала) за расчетный период	0,716	0,611
$П_A = Д/КО_A$	П _А – продолжительность одного оборота активов (капитала), дни; Д – количество дней в расчетном периоде (365 или 366)	509,8	599,0
$КО_{BOA} = BP/BOA$	КО _{BOA} – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов; BOA – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период	3,556	4,180
$П_{BOA} = Д/КО_{BOA}$	П _{BOA} – продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	102,6	87,6
$КО_{OA} = BP/OA$	КО _{OA} – коэффициент оборачиваемости оборотных активов; OA – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период	0,897	0,835
$П_{OA} = Д/КО_{OA}$	П _{OA} – продолжительность одного оборота оборотных активов, дни; КО _{OA} – коэффициент оборачиваемости оборотных активов	406,9	438,3
$КО_3 = CPT/З$	КО ₃ – коэффициент оборачиваемости запасов; CPT – себестоимость реализации услуг; З – средняя стоимость запасов за расчетный период	2,377	3,171
$П_3 = Д/КО_3$	П ₃ – продолжительность одного оборота запасов, дни; КО ₃ – коэффициент оборачиваемости запасов	153,6	115,4
$КО_{ДЗ} = BP/ЖЗ$	КО _{ДЗ} – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; ДЗ – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период	6,303	6,199
$П_{ДЗ} = Д/КО_{ДЗ}$	П _{ДЗ} – продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	57,9	59,0
$ROA = П/OA$,	ROA -Уровень рентабельности оборотных активов; П – прибыль до выплаты налогов	-0,385	0,111

Приведенные в таблице 2.4 показатели характеризуют деловую активность предприятия как противоречивую. Значения показателей продолжительности оборота активов в целом и структурных элементов активов были хуже в 2015 г., а в 2016 г. стали улучшаться. Единственно, что было лучше в отчетном 2016 г. – это продолжительность запасов, которая понизилась со 147,5 дня и 153,6 дня до 115,4 дня. Оборачиваемость оборотных активов стала превышать один год, что является слишком продолжительным периодам для автотранспортного предприятия. В целом тенденция деловой активности за анализируемые периоды такая же. Важным местом в оценке деловой активности является определение суммы средств, которая показывает, имела ли фирмы относительное высвобождение или, наоборот, вовлечение оборотных средств.

Экономический эффект в результате изменения оборачиваемости выражается в относительном высвобождении (или, наоборот, вовлечении в

оборот) средств из оборота, а также увеличении суммы прибыли.

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением (-Э) или дополнительно привлеченных средств в оборот (+Э) при замедлении оборачиваемости определяется умножением однодневного оборота по реализации на изменение продолжительности оборота:

$$\text{Э} = \text{Выручка фактическая} / \text{Дни в периоде} \cdot \Delta\text{Поб} \quad (2.1)$$

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. положение дел характеризуется следующим образом.

$$\text{Э}_{12/11} = 20839 / 365 (406,9 - 334,6) = +0,790 \text{ тыс. руб.}$$

Положительное значение полученного результата говорит о том, что произошло дополнительное вовлечение в оборот оборотных средств, хоть и в незначительной сумме.

При сравнении итогов работы за 2016 г. и 2015 г. получены следующие результаты:

$$\text{Э}_{13/12} = 22516 / 366 (438,3 - 406,9) = 1,959 \text{ тыс. руб.,}$$

то есть ускорения оборачиваемости оборотных активов на предприятии не наблюдается, и в оборот дополнительно за последний год было вовлечено совсем немного- 1,959 тыс. руб. Это говорит о том, что деловая и коммерческая активность предприятия в тот период понизилась.

Итак, происходило вовлечение в оборот излишних денежных средств, что в принципе негативно влияет на финансовое состояние предприятия. Замедление ускорения капитала снизило деловую активность предприятия, что негативно отражается на динамике финансовых показателей.

Важным показателем эффективности использования капитала предприятия является расчет увеличения (уменьшения) суммы прибыли за счет изменения коэффициента оборачиваемости капитала, который исчисляется прироста коэффициента оборачиваемости на базовый коэффициент рентабельности продаж

и на фактическую среднегодовую сумму капитала:

$$\Delta \text{Пк об} = \Delta \text{Коб} \cdot \text{ROA} \cdot \Sigma \text{Кф} \quad (2.2)$$

В 2015 г. по сравнению с 2014 г.:

$$\Delta \text{Пк об} = (0,716 - 0,931) \cdot 0,360 \cdot 32982,5 = -2552,8 \text{ тыс. руб.}$$

В 2016 г. по сравнению с 2015 г.:

$$\Delta \text{Пк об} = (0,611 - 0,716) \cdot (-0,385) \cdot 30724,5 = +1242,0 \text{ тыс. руб.}$$

Подтверждением ранее сделанных выводов в отношении скачкообразного изменения результатов производственной деятельности и финансового состояния предприятия явились и эти произведенные расчеты. Резкое снижение оборачиваемости капитала в 2015 г. по сравнению с 2014 г., уменьшило прибыль на 2552,8 тыс. руб. В 2016 г. оборачиваемость капитала по сравнению с 2015 г. повысилась, что позволило увеличить прибыль на 1242,0 тыс. руб.

Таким, образом, произведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ» в динамике за 2014 – 2016 годы, показал, что после успешного 2014 года деятельность предприятия стала ухудшаться, что отразилось на снижении деловой активности и финансовых результатах. В такой ситуации необходимо с учетом анализа факторов внешней среды найти эффективные пути развития экономической деятельности предприятия.

2.4 Анализ факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность организации

Работа транспорта по перемещению грузов создает стоимость, которая присоединяется к стоимости перемещаемого груза. Поэтому в месте потребления грузов (товаров) они становятся дороже на величину транспортных издержек.

Для организации эффективной предпринимательской деятельности важное значение на стадии разработки дальнейших путей совершенствования

организации деятельности автотранспортного предприятия имеют маркетинговые исследования, оценка рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков.

Одним из первых шагов в процессе качественного анализа деловой активности фирмы, выявления возможных альтернатив делового развития предприятия с последующей разработкой оптимальной инвестиционной политики является SWOT-анализ. На этом этапе анализа коммерческой деятельности фирмы сопоставляются результаты анализа внешней среды с профилем фирмы, чтобы увидеть, каковы ее сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы ее бизнесу. В процессе SWOT-анализа руководство фирмы должно осуществить две операции:

1. Сравнить профиль фирмы с возможностями, реальными угрозами и ключевыми требованиями для достижения успеха в том сегменте рынка, который они могут контролировать. Цель этого – выявить все сильные стороны предприятия, на которых может быть основана эффективная инвестиционная политика, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть.

2. Сравнить сильные и слабые стороны своего предприятия с фирмами-конкурентами, и выяснить, какими сильными сторонами обладают конкуренты и какие преимущества их этого они могут извлечь.

SWOT — анализ произведен с применением экспертного метода исследования данной проблемы, а именно – сценарного метода. Сценарный метод как одна из возможных реализаций ситуационного подхода к принятию решений, жестко ориентирован на цели прогнозирования, определяемые содержанием принимаемых решений в отношении развития деловой активности предприятия.

В основу характеристик, содержащихся в SWOT-таблице, вошел набор характеристик, который предложили А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [23], но более расширенный и дополненный с учетом специфики исследуемого объекта, предмета анализа и условий внешней среды. Кроме того, SWOT-таблица

дополнительно снабжена бальными экспертными оценками. Разработанная применительно к данной теме исследования, SWOT-таблица представлена в таблице 2.5. Экспертная оценка производилась автором данной работы, без привлечения экспертов, для того, чтобы продемонстрировать порядок реализации данного метода анализа. «Возможности» предприятия оцениваются в среднем в 5,9 балла, а «сильные стороны», чтобы продемонстрировать – в 6,3 балла, что меньше средней оценки «угроз», составляющих 8,4 балла, и «слабых сторон» фирмы (7,0 балла). Следовательно, можно выдвинуть гипотезу о том, что фирма имеет серьезные угрозы своему бизнесу и недостаточно высокий потенциал перспективного развития.

Таблица 2.16 – SWOT – таблица

Слабые стороны	Сильные стороны	Угрозы
1.Нет ясных стратегических направлений 2.Ухудшающаяся конкурентная позиция 3.Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами 4.Отсутствие некоторых типов ключевой информации и компетентности	Сложившийся достойный имидж фирмы хорошая репутация у покупателей 2.Выдающаяся компетентность 4.Изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности фирмы 5.Подходящая маркетинговая политика 6.Подходящая товарная политика 7.Высокая квалификация работников 8.Преимущества в области издержек	1.Появление новых конкурентов, оснащенных новыми технологиями 2.Замедление роста рынка 3.Рост продаж замещающего продукта 4.Неблагоприятная политика правительства и региональных властей 5.Удаленность и изолированность региона от остальной России 6.Возрастание силы торга у заказчиков 7.Возрастающее конкурентное давление 8.Рецессия и затухание делового цикла 9.Изменение потребностей и вкуса у покупателей Средний балл – 8,4

Стратегии – WO

1. В рамках деловой стратегии – создание приоритетов и перелив ресурсов предприятия в наиболее перспективные направления деятельности.

2. Стратегия диверсификации бизнеса.

3. Усиление стратегического менеджмента и стратегического планирования.

Стратегии – WT

1. Устранение недостатков, связанных с отсутствием ключевой квалификации и компетентности в функциональных сферах при внедрении деловой стратегии, инвестиционной политики.

Поэтому перед предприятием стоят следующие стратегические задачи: во-первых, необходимо изыскать возможности усиления своей рыночной позиции за счет повышения деловой активности; во-вторых, найти пути снижения угроз, поступающих из внешней среды. Это предположение нашло отражение в предлагаемых стратегиях (стратегии SO и ST). Вызывает опасения более высокая оценка «слабых сторон» (7,0 баллов) по сравнению с оценкой «возможностей» предприятия (5,9 балла). Выдвинутые стратегии (WO) направлены на нейтрализацию и ликвидацию слабостей предприятия за счет реализации его потенциальных возможностей.

В рамках предлагаемых стратегий деловая активность предприятия может выступать как причиной, так и следствием повышения эффективности деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ». С одной стороны, комплексно-конвергентный подход к интенсификации и эффективности использования всех производственных и финансовых ресурсов предприятия позволит реализовать стратегию развития предприятия для повышения эффективности деятельности автотранспортного предприятия. С другой, разработка конкретных стратегий с последующей их реализацией, например, корпоративной и деловой стратегии, в свою очередь, направлена на повышение деловой активности ООО ТАКСИ «УЮТ».

Российские фирмы в своей деятельности неизбежно сталкиваются с неопределенностью. Фирмы не обладают достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем, они не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти в рыночной среде.

Стратегическое планирование и является одним из способов «прояснения»

внутренних и внешних условий деятельности. То есть планирование – это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование бизнеса, неопределенность сокращается, видны перспективы повышения деловой активности. Однако, многие предприятия начинают применять планирование в том период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности. Современный рынок предъявляет особые требования к фирмам. Сложность и высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования своего бизнеса, в том числе внедрения новых стратегий развития фирмы, возможно, и с использованием инвестиционного проектирования. Дальнейший ход анализа должен наметить пути дальнейшего повышения эффективности работы фирмы.

Оценки отраслевой привлекательности и силы бизнеса определяют его размещение в одной из девяти клеток матрицы. В матрице General Electric площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а сектор внутри круга отражает долю рынка данного хозяйственного подразделения [40].

К конкурентам ООО ТАКСИ «УЮТ» можно отнести ООО Транспортная фирма «Консул», «Центртранс», Автореал-Логистика, Транс-Ли.

В таблице 2.17 дана экспертная оценка силы/конкурентной позиции основных конкурентов.

Таблица 2.17 – Оценка силы/конкурентной позиции хозяйствующих субъектов на рынке перевозок

Показатели отраслевой привлекательности	Вес параметра	ООО «Транспортная фирма Консул»		ООО «Центртранс»		ООО «Автореал-Логистика»		ООО «Транс-Лидер»	
		Оценка	Взвешен	Оценка	Взвешен	Оценка	Взвешен	Оценка	Взвешен

			оценка отрасли	а	оценк а отрасл и	а	оценк а отрасл и	а	оценк а отрасл и
1.Относительная доля рынка	0,15	4	0,60	5	0,75	1	0,15	1	0,15
2.Границы прибыли относительно конкурентов	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
3.Способность конкурировать по цене и качеству	0,15	5	0,75	4	0,60	4	0,60	4	0,60
4.Знание потребителя и рынка	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	5	0,75
5.Относительный уровень издержек	0,10	5	0,50	3	0,3	3	0,3	3	0,3
6.Конкурентные силы и слабости	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
7.Технические возможности	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10
8.Адекватность технологических ноу-хау.	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
9.Наличие желаемых главных достоинств	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15
10.Уровень менеджмента	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Оценка конкурентной позиции	1,00		4,45		3,8		3,45		3,30

Для всех коммерческих структур отрасль имеет долгосрочную высокую привлекательность. Для ООО ТАКСИ «УЮТ» привлекательность отрасли можно оценить как среднюю. Это объясняется высокой конкурентной средой на рынке международных грузовых перевозок.

На данный момент времени наиболее сильны позиции в конкуренции у ООО «Консул». Позиции же ООО ТАКСИ «УЮТ» еще слабы и не имеют четких перспектив по нескольким важным конкурентным позициям.

Рынок такси услуг Челябинского региона имеет характерные черты рынка «чистой конкуренции»:

- на рынке автотранспортных услуг в Озерске действует более 100 агентов, что очень много для экономики этой области;
- автотранспортные услуги однородны по своей качественной сущности;
- войти на рынок может любой предприниматель, имея в собственности всего один автомобиль. Уход с рынка безболезнен – транспорт обладает высокой ликвидностью;
- доступ к информации относительно свободен.

Характерными чертами рынка грузовых автотранспортных услуг

Челябинского региона являются:

- отсутствие дефицита в услугах по перевозке грузов;
- тенденция улучшения качества услуг со стороны владельцев предприятий имеет место, но сдерживается невысоким качеством водительского состава из-за нехватки высокопрофессиональных водителей для всех предприятий;
- тенденция стабильности тарифов и цен. Невысокие их темпы роста сдерживаются уровнем тарифов на грузоперевозки в близлежащих странах Евросоюза.

Вывод. Необходимым условием успешного функционирования АТП в условиях рынка является высокая конкурентоспособность услуг, предоставляемых потребителям.

В силу вышеприведенных характеристик рынка такси и перевозок теряет смысл сравнение конкурентных преимуществ ООО ТАКСИ «УЮТ» с другими однотипными предприятиями, с сопоставимыми параметрами. Устойчивость предприятия, как показала практика, зависит от устойчивости партнерских связей с заказчиками.

Выводы по третьей главе. Как показал анализ основных технико-экономических показателей, характеризующих деятельность ООО ТАКСИ «УЮТ» за 2014-2016 годы, в последние два года произошло снижение результатов производственно-хозяйственной деятельности по сравнению с 2016 годом, но, при этом, в отчетном году наблюдается незначительный рост показателей. Одним из направлений улучшения результатов деятельности предприятия является дальнейшее развитие коммерческой деятельности, более эффективное использование имеющегося транспорта за счет внутренних резервов.

Перед предприятием стоят следующие стратегические задачи: во-первых, необходимо изыскать возможности усиления своей рыночной позиции за счет повышения деловой активности; во-вторых, найти пути снижения угроз,

поступающих из внешней среды. Это предположение нашло отражение в предлагаемых стратегиях (стратегии SO и ST). Вызывает опасения более высокая оценка «слабых сторон» (7,0 баллов) по сравнению с оценкой «возможностей» предприятия (5,9 балла). Выдвинутые стратегии (WO) направлены на нейтрализацию и ликвидацию слабостей предприятия за счет реализации его потенциальных возможностей.

К конкурентам ООО ТАКСИ «УЮТ» можно отнести ООО Транспортная фирма «Консул», «Центртранс», Автореал-Логистика, Транс-Лидер.

Для ООО ТАКСИ «УЮТ» привлекательность отрасли можно оценить как среднюю. Это объясняется высокой конкурентной средой на рынке международных грузовых перевозок.

На данный момент времени наиболее сильны позиции в конкуренции у ООО «Консул». Позиции же ООО ТАКСИ «УЮТ» еще слабы и не имеют четких перспектив по нескольким важным конкурентным позициям.

Рынок такси услуг Челябинского региона имеет характерные черты рынка «чистой конкуренции»:

- на рынке автотранспортных услуг в Озерске действует более 100 агентов, что очень много для экономики этой области;
- автотранспортные услуги однородны по своей качественной сущности.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО ТАКСИ «УЮТ»

3.1 Экономическое обоснование предложений по повышению эффективности деятельности транспортной организации

Разрабатывая пути и отдельные мероприятия по совершенствованию деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ», необходимо учитывать, что на эффективность деятельности оказывает влияние ряд факторов, которые группируются по следующим направлениям:

- 1) технические;
- 2) экономические;
- 3) организации производства.

Технические факторы определяют влияние техники, технологии и отраслевой структуры, назначение и объем оказываемых услуг и количество потребляемых материально-технических ресурсов. Техническими факторами также являются: назначение и сложность грузоперевозок, оснащенность ремонтно-транспортного, гаражного и складского хозяйства.

К экономическим факторам, оказывающим влияние на организацию производственной деятельности, относятся: уровень спроса на оказываемые услуги, объем услуг, формы расчетов за поставляемые (продаваемые) услуги, доля мелких отправок и нетранзитных партий отгрузки, доля поставок на экспорт.

Факторы организации производства включают тип производства (индивидуальное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое), уровень специализации, территориальное размещение производственной базы предприятия, гаражей и складов.

Многообразие факторов, воздействующих на организацию коммерческой деятельности структурное построение предприятия, приводит к весьма значительному количеству различных разновидностей схем организационных

структур отделов маркетинга, сбыта, закупок (материально-технического обеспечения).

Конкурентоспособность транспортных услуг определяется в основном двумя факторами – уровнем себестоимости услуг и уровнем их качества. Поэтому снижение себестоимости и повышение качества перевозок конкретных грузов – важнейшие направления повышения конкурентоспособности ООО ТАКСИ «УЮТ». Снижение себестоимости перевозок может быть достигнуто за счет экономии топлива, запасных частей, ремонтных материалов, шин, а также за счет повышения производительности подвижного состава.

Повышение качества перевозок грузов предполагает выполнение доставки точно в установленные сроки, при высокой сохранности количества и качества перевозимых грузов.

Эти направления повышения конкурентоспособности предприятия должны быть реализованы на предприятии за счет повышения уровня менеджмента и, в частности, за счет улучшения организации коммерческой деятельности менеджерами предприятия.

Главным же направлением в улучшении деятельности автотранспортного предприятия является повышение экстенсивной загрузки грузового автотранспорта в работе.

3.2 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности транспортной организации

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы предприятия являются:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовка кадров и их непрерывное обучение;
- стабильность и гибкость состава работников;
- совершенствование материальной и моральной оценки труда работников.

Если оценивать человеческий капитал не как издержки, а как актив предприятия, который надо грамотно использовать, то решение о принятии сотрудника на работу стоит больших денег. При традиционных принципах отбора слишком много внимания уделяется специализированным знаниям, которые быстро устаревают. Поэтому так мало внимания уделяется тем сотрудникам или кандидатам в сотрудники, кто способен постоянно учиться.

Существуют два главных критерия отбора и продвижения работников: во-первых, высокая профессиональная квалификация и способность к обучению; во-вторых, опыт общения и готовность к сотрудничеству.

Гарантия занятости и снижение текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и формируют у работников желание повышать эффективность работы, не опасаясь увольнения.

Система оплаты труда должна быть гибкой, стимулировать повышение производительности труда, обладать достаточным мотивационным эффектом. Рост оплаты труда не должен опережать темпов роста производительности, эффективности. Гибкость системы оплаты труда в том, что определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы предприятия, и если рабочий допустил ошибку, он должен расплачиваться за нее.

В современных условиях для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию, нужны иные психологические установки, мышление и шкала оценок. Необходимы новые подходы к формированию трудового коллектива предприятия.

Организация труда и управления коллективом предприятия включает:

- наем сотрудников в условиях неполной занятости;
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- распределение среди них обязанностей;
- подготовку и переподготовку кадров;

- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- заботу о работниках, оказавшихся излишними на данном предприятии по самым разным причинам.

Обобщающими показателями реализации этих принципов служат:

- повышение трудоспособности
- удовлетворение содержательностью труда и его привлекательностью.

Для развития компании в транспортной сфере большую роль играет реклама как средство продвижения услуг. Необходимо подчеркнуть что правильное использование рекламы привлечет дополнительных клиентов и приведет к росту прибыли предприятия.

Для повышения эффективности работы компании ТАКСИ «УЮТ» в работе нами предлагаются несколько направлений.

В первую очередь, было решено провести дополнительное исследование, охватив большее количество респондентов – 500 человек. Цель исследования – определить направления улучшения деятельности компании ТАКСИ «УЮТ» . Анкета с вопросами для респондентов представлена в приложении 1.

Представим некоторые результаты проведенного опроса и сделаем выводы.

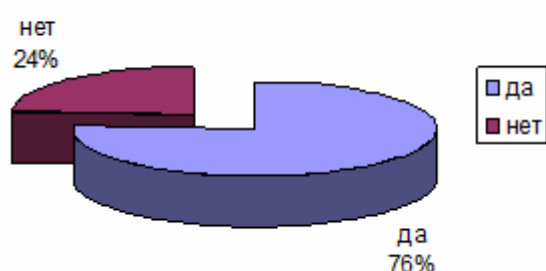


Рисунок — 3.1. Распределение ответов на вопрос «Пользовались ли вы услугами такси «ТАКСИ УЮТ?», в процентах от числа опрошенных.

Анализируя Рисунок — 3.1 можно увидеть, что менее четверти опрошенных никогда не пользовались услугами таксомоторной компании

ТАКСИ «УЮТ».

Далее, респондентам было предложено оценить работу водителей таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» по десятибалльной шкале. Результаты представлены на рисунке 3.1.

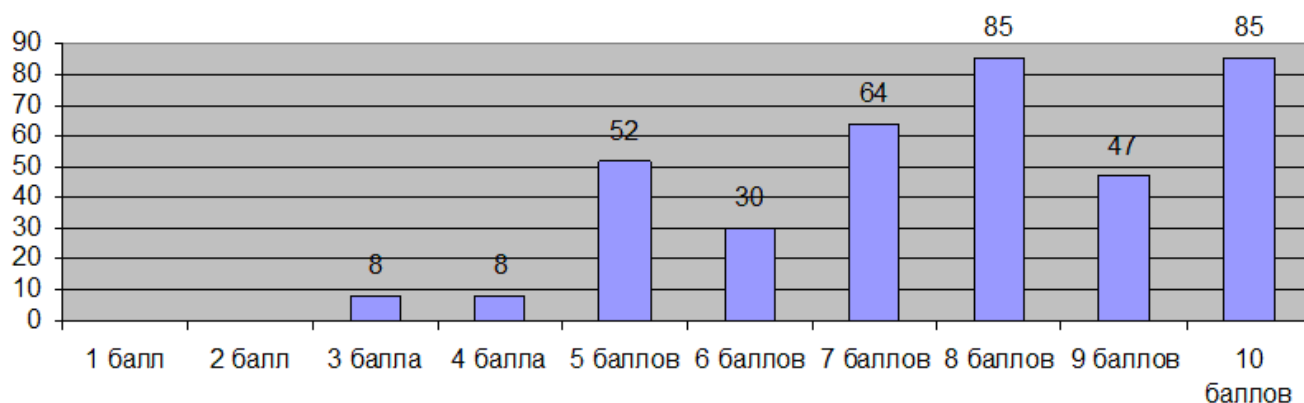


Рисунок — 3.2. Оценка работы водителей по десятибалльной шкале

Итак, мы видим, что большая часть опрошенных дала высокую оценку работы водителей. Никто из респондентов не оценил работу водителей как очень плохую.

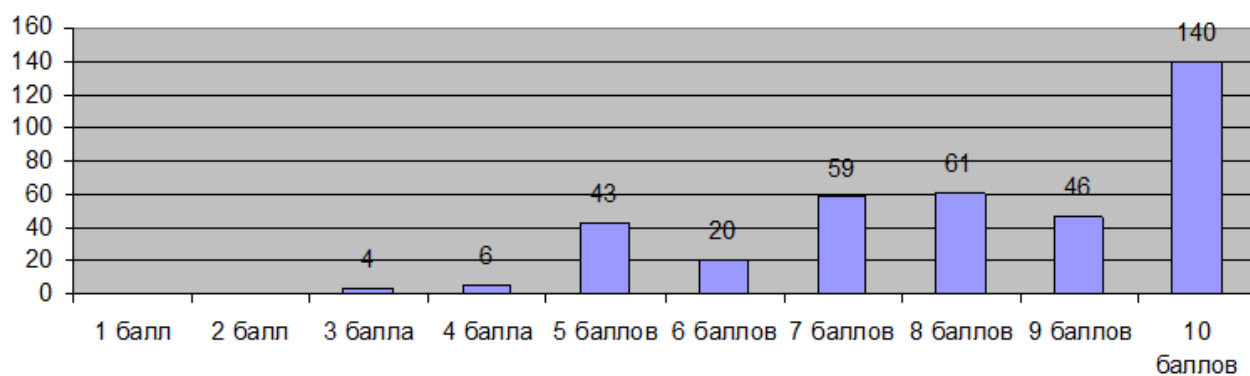


Рисунок — 3.3. Оценка работы диспетчеров по десятибалльной шкале

Работе диспетчеров также была присвоена высокая оценка (Рисунок 3.3). Отметим, что количество ответов не совпадает с количеством респондентов – это объясняется тем, что ряд респондентов затруднились с ответом.

На сегодняшний день важнейшим способом продвижения товара или услуги является реклама. Для того, чтобы оценить эффективность рекламы, используемой таксомоторной компанией ТАКСИ «УЮТ», был задан вопрос респондентам «Где вы чаще всего видели рекламу такси ТАКСИ «УЮТ»?». Ответы респондентов представлены на рисунке 3.4.

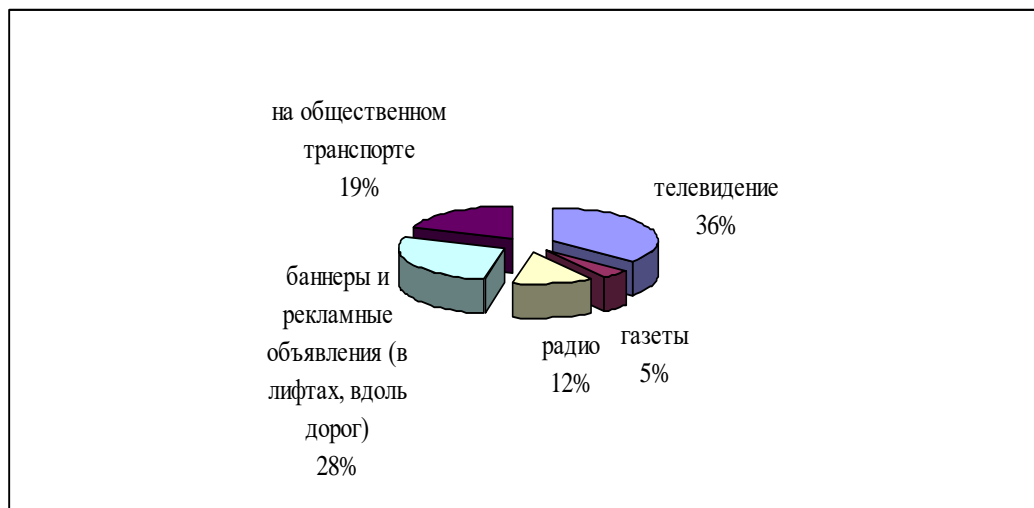


Рисунок — 3.4. Распределение ответов на вопрос «Где вы чаще всего видели рекламу такси ТАКСИ «УЮТ»?», в процентах от числа опрошенных

Результаты демонстрируют, что наиболее эффективными способами рекламы являются размещения рекламных объявлений на телевидении (отметили 36% опрошенных), а также в лифтах и на баннерах вдоль дорог и. Наименьший эффект дают размещения рекламы на радио и в газетах.

В работе было установлено, что рынок пассажирских перевозок в г.Озерск является высококонкурентным. Именно поэтому таксомоторным компаниям приходится бороться за потребителя, используя все возможные способы. Поэтому респондентам был задан вопрос – что может побудить вас вызвать другое такси? Результаты ответов представлены на рисунке 3.5.

Что может побудить Вас вызвать другое такси?

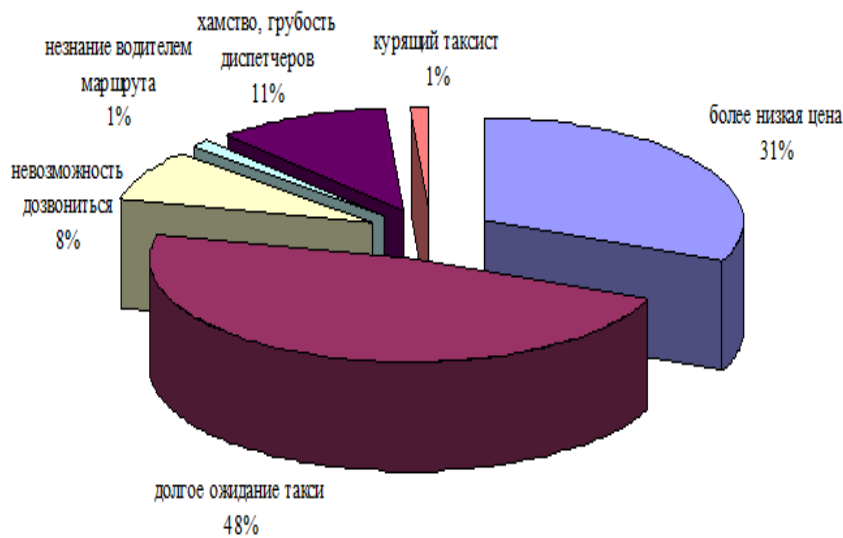


Рисунок — 3.5. Распределение ответов на вопрос «Что может побудить вас вызвать другое такси?», в процентах от числа опрошенных

Двумя наиболее важными факторами, способными побудить большинство респондентов вызвать другое такси, является долгое ожидание такси (почти половина опрошенных), и более низкая цена (31%). Достаточно весомым фактором является также хамство и грубость диспетчеров (11%) и невозможность дозвониться (8%).

Наверное, самой важной частью опроса с точки зрения направлений улучшений работы такси являются ответы респондентов относительно улучшения работы таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ». Представим результаты в виде рисунка 3.6.

Какие у Вас есть пожелания по улучшению качества услуг такси?

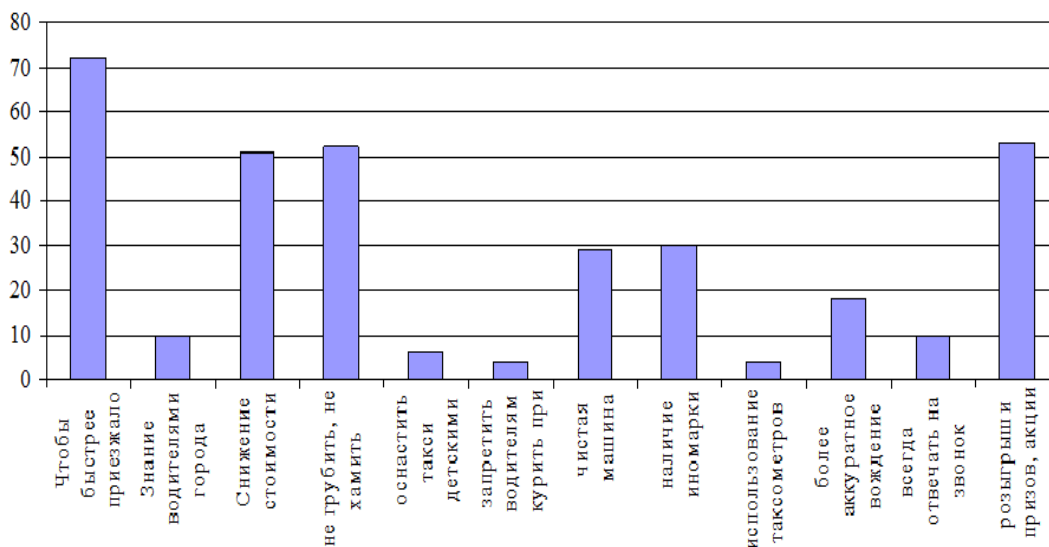


Рисунок — 3.6. Распределение ответов на вопрос «Какие у вас есть пожелания по улучшению качества услуг такси?», в процентах от числа опрошенных

Наиболее важные пожелания – чтобы быстрее приезжало (72 респондента), не грубить, не хамить (52 респондента), чистая машина (29 респондентов), наличие иномарки (30 респондентов), использование таксометров, более аккуратное вождение (18 респондентов), розыгрыши призов, акции (53 респондента).

Можно сделать вывод, что многие респонденты недовольны хамством диспетчеров и водителей, из-за этого некоторые перестали вызывать ТАКСИ «УЮТ». Часто респонденты указывали на необходимость повысить качество работы персонала, пройти обучение.

Респонденты, которые периодически пользуются услугами такси ТАКСИ «УЮТ», достаточно требовательны ко всему, что касается качества обслуживания – это и вежливость со стороны диспетчеров и водителей, и быстрота приезда машины, и чистый салон и т.д. Те, кто выбирают таксомоторные компании эконом-класса практически не высказывают таких требований, т.е. для них важна цена, а остальное – не важно. Это и есть сегментация пользователей такси, т.е. те,

кто пользуются услугами компании ТАКСИ «УЮТ», вряд ли воспользуются услугами другой компании.

Таким образом, результаты опроса помогли нам сформировать направления дальнейшего совершенствования деятельности компании ТАКСИ «УЮТ» .

На мой взгляд, таксомоторная компания ТАКСИ «УЮТ» получит существенное преимущество, если организует обучение водителей и диспетчеров по различным направлениям. Учитывая, что такое пожелание было высказано большим числом опрошенных, данное направление отметим как приоритетное.

Предлагается на базе Регионального отделения ДОСААФ России Челябинской области, объединяющее сеть автошкол ДОСААФ в регионе, располагается по адресу: г. Озерск, ул. 8 Марта, 1» создать курс повышения квалификации для таксистов под названием «Эффективное транспортное обслуживание населения легковыми такси».

В программу курсов включены следующие тематики:

- страхование транспортных средств;
- полномочия органов ГИБДД в области контроля правил дорожного движения;
- уголовно-правовая ответственность за ДТП;
- соблюдение законов при оформлении процессуальных документов за нарушение правил дорожного движения;
- особенности расследования и раскрытия ДТП (с разбором типовых ситуаций);
- нововведения в правилах дорожного движения;
- понятия «Общение» и «Деловое общение». «Барьеры» в общении и средства конструктивного общения;
- конфликты в деловом общении. Профессиональная этика и этикет в сфере обслуживания;
- особенности делового общения внутри компании (между водителями, между водителями и диспетчерами);

- особенности вождения в городских условиях – инструктор курсов вождения;

- практическое занятие по ориентированию в городе.

По итогам проведения занятий будет проведен круглый стол.

Структура курсов, расписание и привлекаемый профессорско-преподавательский состав представлены в приложении 2.

После прохождения курсов водители и диспетчеры получают сертификат о прохождении курсов повышения квалификации.

Мероприятие второе.

Рациональная организация коммерческого использования грузового автотранспорта предприятия, направленная на увеличение грузооборота.

Основными принципами рационализации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямолинейность, ритмичность, гибкость процесса.

В рамках данного мероприятия необходимо увеличить объем грузоперевозок за счет совершенствования организации грузопотоков, приводящей к улучшению использования грузоподъемности автомобилей. По отчетным данным за 2016 г. грузоподъемность среднесписочного автомобиля использовалась только на 77,6%, что является низким показателем. В таблице 3.1 содержатся данные об использовании грузоподъемности автотранспорта на некоторых предприятиях. Для корректности базы сравнения приведены данные предприятий-грузоперевозчиков, которые сопоставимы с ООО ТАКСИ «УЮТ» по численности автомобилей и их общей грузоподъемности, структуре предприятий, видам перевозимых грузов и т.д.

Сравнение произведено по показателю «коэффициент использования грузоподъемности». Для характеристики коммерческой эксплуатации автомобилей использован средний коэффициент динамического использования грузоподъемности ($\bar{\gamma}_d$), рассчитываемого по формуле [11, с.130]:

$$\gamma_{Д} = \frac{P^{\phi}}{P_{возм}} = \frac{\sum_i Q_i^{\phi} l_{П}}{\sum_i \frac{Q_i^{\phi} l_{П}}{\gamma_{c_i}}}, \quad (3.1)$$

где P^{ϕ} - общий фактический грузооборот, т·км;

$P_{возм}$ - максимально возможный грузооборот, т·км;

Q_i^{ϕ} - фактический объем перевозок i -го груза, выполненных автомобилями;

$l_{П}$ - среднее расстояние перевозки, км;

γ_{c_i} - коэффициент статического использования грузоподъемности для i -го груза

Максимально возможный грузооборот ($P_{возм}$) рассчитывается по формуле:

$$P_{возм} = \sum(Q_{возм} \cdot l_{П}), \quad (3.2)$$

где в свою очередь максимально возможный объем перевозок рассчитывается:

$$Q_{возм} = \sum(q \cdot z \cdot A_{СП} \cdot \alpha_B), \quad (3.3)$$

где q - грузоподъемность автомобиля, т; z – количество ездов; $A_{СП}$ - среднесписочное число автомобилей; α_B - коэффициент выпуска автомобилей на линию за календарный год.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика использования грузоподъемности на предприятиях-конкурентах в 2016 г.

Показатели	Автотранспортные предприятия			
	ООО ТАКСИ «УЮТ»	ООО «Транспортная фирма Консул»	ООО «Центртранс»	ООО «Автореал-Логистика»
1.Средняя грузоподъемность	17,7	22,5	24,8	28,5

автомобиля, т				
2.Среднесписочное число автомобилей, ед.	9	12	14	17
3.Коэффициент выпуска автомобилей на линию	0,558	0,751	0,668	0,785
4.Фактический объем перевозок, т,	3785	24300	28500	33550
5.Максимально возможный объем перевозок, т	4878	28757	32646	39057
Расчетные показатели:				
6.Средний коэффициент статического использования грузоподъемности	0,776	0,845	0,873	0,859

Окончание таблицы 3.1 — Сравнительная характеристика использования грузоподъемности на предприятиях-конкурентах в 2016 г.

ООО ТАКСИ «УЮТ» по итогам работы в 2016 г. самое низкое значение коэффициента статического использования грузоподъемности. Его увеличение – один из резервов увеличения грузооборота фирмы.

Необходимо директивно установить менеджерам фирмы, отвечающим за коммерческое использование транспорта, в качестве норматива коэффициент использования грузоподъемности на ниже 0,85.

Тогда в условиях отчетного 2016 г. количество дополнительно перевезенного груза составило бы:

$$\Delta Q = 3785 \cdot (0,850 - 0,776) = 280,1 \text{ т.}$$

Дополнительный доход предприятия (ΔD) от увеличения объема перевозок грузов и грузооборота составит:

$$\Delta D = \Delta Q \cdot d, \quad (3.4)$$

где ΔQ – дополнительный объем перевезенных грузов, тонн; d – уровень доходов, приходящийся на тонну перевезенных грузов (по отчету за 2016 год).

$$\Delta D = 280,1 \cdot 22516/3785 = 1666,2 \text{ тыс. руб.}$$

Реализация указанных мероприятий должна быть сопровождается соответствующим уровнем организации коммерческой деятельности в ООО ТАКСИ «УЮТ». В связи с этим предлагается следующий организационный план коммерческой деятельности предприятия

При разработке этого плана целесообразно составить деловое расписание, имеющее следующие структурные элементы:

1. Выделение ключевых областей деятельности. Составление списка видов деятельности, которые являются жизненно важными в коммерческом деле.

2. Определение даты начала каждой работы. Для этого рассматривается место данной работы в общем плане работ.

3. Определение срока завершения каждой работы.

4. Назначение ответственных за каждую ключевую область деятельности; при этом необходимо, чтобы за каждую область отвечало одно лицо.

5. Обсуждение возможных сбоев в расписании и действия по их корректировке.

6. Обсуждение влияния отклонений в расписании на потенциальную жизнеспособность предпринимаемого бизнеса.

В таблице 3.2 приведено деловое расписание сотрудников фирмы по ключевым функциональным обязанностям.

Таблица 3.2 – Критические события плана ведения коммерческой деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ»

Область деятельности (события)	Дата начала события	Дата окончания	Возможные сбои в расписании и их корректировка
Ведение переговоров и заключение контрактов	постоянно	постоянно	Давление конкурентов, последствия экономического кризиса
Деловые контакты с клиентами	постоянно	постоянно	Проблемы у клиентов
Обеспечение транспортировки, страхования груза	еженедельно	еженедельно	Задержка в пункте погрузки, разгрузке в пути
Контроль за соблюдением графика грузоперевозок, количеством и	еженедельно	еженедельно	Задержка в пункте погрузки, разгрузке в пути

качеством			
Контроль за прохождением платежей	ежедневно	ежедневно	Задержка со стороны клиентов
Обеспечение приемки груза	По прибытию груза	В тот же день	Отклонение от указанного в документах
Оформление деловой документации	ежедневно	ежедневно	Задержки поставок

Окончание таблицы 3.2 — Критические события плана ведения коммерческой деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ»

Как и все большие реальные динамические системы, транспортные (Т-системы) также состоят из объектов, связанных между собой сложными, обычно случайными функциональными отношениями. В совокупности с заложенной в системы при проектировании или приобретенной логикой поведения они составляют вполне конкретные функциональные структуры. Т-системы и автодорожные комплексы стран и регионов могут входить как объекты в другие, глобальные Т-системы межгосударственного значения. Однако, несмотря на различия в масштабах, подход к их структуризации и разработке управленческой логики до недавнего времени оставался общим. Традиционный подход к формированию Т-систем, их изучению и моделированию – иерархический. Он имеет много разных концепций, одна из которых – «фирма – центр вселенной» – очень распространена в условиях открытых (не командных) экономических отношений. Эта схема ориентирована на транспортное предприятие как главный или предпочтительный объект в системе. Она достаточно эффективна для определенного этапа развития рыночных отношений, этапа доинтеграционного.

С развитием транспортных систем и либерализацией экономических отношений иерархические Т-системы, структурно жесткие и обладающие низкими адаптивными свойствами, постепенно трансформируются в новые конструкции с сетевой или матричной архитектурой. Эта трансформация происходит через сложные реконструкционные процессы и характеризуется

организацией новых служб, усиливающих связь с «внешним миром». Т-системы с сетевой архитектурой характерны для предынтеграционного периода. Они гораздо гибче, мобильнее и эффективнее строго иерархических благодаря развитым межузловым связям. Однако из-за большой структурной сложности сетевые системы более уязвимы с точки зрения надежности.

Логическим продолжением развития и глобализации Т-систем в интеграционный период является постепенное формирование совершенно новых структур, характерных для экономически и технологически развитых стран с устойчивой экономикой. Принципиальное отличие этих новых систем от систем-предшественников – реляционная организация структуры. Такая организация обусловлена изменением концепции управления производственными процессами и смещением «центра вселенной» от фирмы к конечному пункту транспортировки, где должны встретиться товар и его потребитель. В этом варианте система предлагает потребителю гораздо более выгодную для него технологию.

Реляционная схема отношений характерна для логистических цепей. На рисунке 3.1 представлена принципиальная ПЭПП-схема (Потребитель – Экспедитор – Поставщик – Перевозчик) формирования логистических транспортных цепей на основе реляционных отношений между субъектами рынка транспортных услуг, устойчивое позиционирование в которой необходимы ООО ТАКСИ «УЮТ».

Сегодня принижается и поэтому игнорируется роль «экспедитора». На деле перевозчик в одном лице является и экспедитором, беря на себя ответственность по физической сохранности грузов во время транспортировки материальных ценностей. Однако, это крайне усечённое понимание статуса «экспедитора», отсекающее другие очень важные функции, которые должен брать на себя экспедитор.

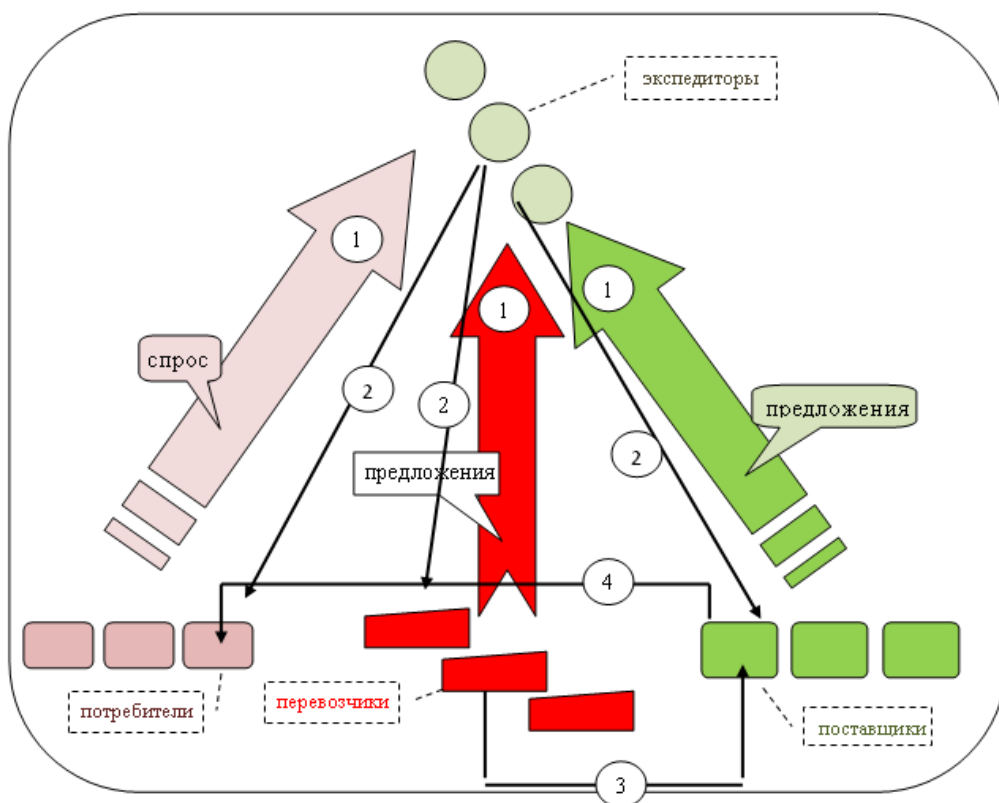


Рисунок — 3.7 – Схема формирования ПЭПП-цепей для ООО ТАКСИ «УЮТ»

Я считаю, что экспедитор – это коммерческий агент, который берет на себя следующие функции и обязательства:

связывает в единую коммерческую сеть потребителей материальных ценностей, поставщиков материальных ценностей и перевозчиков материальных ценностей на основе экономически и юридически проработанных и оформленных экономических отношений;

- выступая в качестве страхового агента или страхового посредника, обеспечивает страхование груза и в случае необходимости поступление страхового возмещения участнику сети, понесшему ущерб;

- обеспечивает и контролирует физическую сохранность перемещаемых грузов;

- другие обязательства, которые указаны ниже.

ПЭПП или CFSC-цепи (Consumer – Forwarder – Supplier -Carrier)

формируются случайным образом, случайным инициатором – экспедитором из имеющегося на транспортном рынке операционного поля «спрос – предложения». Конкретные ПЭПП-цепи возникают как реализации соответствующих спросу предложений на основе экспедиторских предпочтений. Таким образом, каждая ПЭПП-цепь является полностью определенной и логически конкретной. Совокупность же ПЭПП-цепей определяет случайную транспортную сеть на рынке транспортных технологий и операций. Эта сеть подлежит исследованию с применением полноценных маркетинговых концепций, построенных на теории случайных процессов и полей. Такие исследования требуют мощной информационно-компьютерной поддержки для:

- анализа спроса на транспортные услуги и их предложений;
- выбора перевозчиков и поставщиков;
- калькуляции расходов и оценки выгоды сделки;
- диспетчеризации и т.п.

Эффективность ПЭПП-технологий по сравнению с традиционными обеспечивается за счет скорости и качества выполняемых операций, обусловленных автоматизацией типовых организационно-технологических и управленческих действий. При условии постоянного спроса на типовую транспортную услугу могут возникнуть и долговременные устойчивые ПЭПП-цепи, что способствует повышению эффективности перевозок за счет типизации операций и создает предпосылки для финансово-экономической интеграции логистических ПЭПП-компаньонов.

Именно в этом видится перспективное направление организации коммерческой деятельности для многих автотранспортных предприятий, включая ООО ТАКСИ «УЮТ»

Расстояние на один кругорейс составляет 2450 км, исходя из поставки конкурентов и проходимости такого пути. Тариф на километр грузоперевозок в равен 120 руб.

Таким образом, дополнительный доход от внедрения данного мероприятия

принесет ООО ТАКСИ «УЮТ» за год:

$$\Delta Д = 2450 \cdot 0,12 \cdot 50 = 14700 \text{ тыс. руб.}$$

Если принять в расчет, что в отчетном году норма чистого дохода составляла (по данным таблицы 2.1):

$$НП = 2737 : 32749 \cdot 100 = 8,36\%,$$

То есть, экономический эффект от мероприятия в виде чистого дохода предпринимателя составит:

$$\mathcal{E} = 14700 \cdot 0,0836 = 1228,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность ПЭПП-технологии по сравнению с традиционными обеспечивается за счет скорости и качества выполняемых операций.

Таким образом, эффективность ПЭПП-технологий по сравнению с традиционными обеспечивается за счет скорости и качества выполняемых операций, обусловленных автоматизацией типовых организационно-технологических и управленческих действий. Включение ООО ТАКСИ «УЮТ» в качестве логистического посредника в ПЭПП-цепь является эффективным мероприятием для организации.

Выводы по третьей главе. На мой взгляд, таксомоторная компания ТАКСИ «УЮТ» получит существенное преимущество, если организует обучение водителей и диспетчеров по различным направлениям. Учитывая, что такое пожелание было высказано большим числом опрошенных, данное направление отметим как приоритетное.

Предлагается на базе Регионального отделения ДОСААФ России Челябинской области, объединяющее сеть автошкол ДОСААФ в регионе, располагается по адресу: г. Озерск, ул. 8 Марта, 1» создать курс повышения квалификации для таксистов под названием «Эффективное транспортное обслуживание населения легковыми такси».

В программу курсов включены следующие тематики:

- страхование транспортных средств;

- полномочия органов ГИБДД в области контроля правил дорожного движения;
- уголовно-правовая ответственность за ДТП;
- соблюдение законов при оформлении процессуальных документов за нарушение правил дорожного движения;
- особенности расследования и раскрытия ДТП (с разбором типовых ситуаций);
- нововведения в правилах дорожного движения;
- понятия «Общение» и «Деловое общение». «Барьеры» в общении и средства конструктивного общения;
- конфликты в деловом общении. Профессиональная этика и этикет в сфере обслуживания;
- особенности делового общения внутри компании (между водителями, между водителями и диспетчерами);
- особенности вождения в городских условиях – инструктор курсов вождения;
- практическое занятие по ориентированию в городе.

Другим предлагаемым мероприятием может являться включение ООО ТАКСИ «УЮТ» в качестве логистического посредника в ПЭПП-цепь, что по прогнозным оценкам позволит фирме получить дополнительной прибыли в сумме 1228,6 тыс. руб.

Чтобы успешно реализовывать вышеуказанное мероприятие предлагается произвести замену одного тягача на новый. Это мероприятие в виде инвестиционного проекта будет экономически обосновано в дипломном проекте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс коммерческой деятельности предприятия основывается на взаимодействии трех основных элементов: основного капитала, оборотного капитала и рабочей силы. Сопоставление конечного результата хозяйственной деятельности предприятия (эффект) с затратами живого и овеществленного труда на его достижение отражает эффективность деятельности предприятия.

Эффект, или конечный результат, хозяйственной деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ» характеризуется различными стоимостными и натуральными показателями, такими как объем торгово-посреднических услуг, включая транспортные услуги, прибыль, экономией по отдельным элементам затрат, общей экономией от снижения себестоимости услуг, либо реализацией имеющихся резервов в целях увеличения результатов при том же уровне затрат. Для оценки деятельности фирмы недостаточно использовать только показатели прибыли. Оценивая эффективность работы фирмы, необходимо сопоставить прибыль и производственные фонды, с помощью которых она создана именно посредством рентабельности.

Осуществление основных производственных процессов транспортирования грузов – основная задача эксплуатационных организаций автомобильного грузового транспорта. Общий объем перевозок, число пройденных километров, отработанных авточасов и другие показатели в рамках установленных договорных отношений служат обязательным заданием или планом, предприятия по основной производственной деятельности на определенный период.

Средний по предприятию процент физического износа довольно высок и составляет 52,6%.

Произведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ТАКСИ «УЮТ» в динамике за 2014 – 2016 годы, показал, что после успешного 2010 года деятельность предприятия стала ухудшаться, что отразилось на снижении деловой активности и финансовых результатах. В такой ситуации

необходимо с учетом анализа факторов внешней среды найти эффективные пути развития экономической деятельности предприятия.

Первое мероприятие, связано на повышение эффективности водителей, предлагается на базе Регионального отделения ДОСААФ России Челябинской области, объединяющее сеть автошкол ДОСААФ в регионе, располагается по адресу: г. Озерск, ул. 8 Марта, 1» создать курс повышения квалификации для таксистов под названием «Эффективное транспортное обслуживание населения легковыми такси», а также предложены мероприятия, направленные на увеличение грузооборота. Необходимо директивно установить менеджерам фирмы, отвечающим за коммерческое использование транспорта, в качестве норматива коэффициент использования грузоподъемности не ниже 0,85. Дополнительный доход предприятия от увеличения объема перевозок грузов и грузооборота составит 1666,2 тыс. руб.

Другим предлагаемым мероприятием может являться включение ООО ТАКСИ «УЮТ» в качестве логистического посредника в ПЭПП-цепь, что по прогнозным оценкам позволит фирме получить дополнительной прибыли в сумме 1228,6 тыс. руб.

Чтобы успешно реализовывать вышеуказанное мероприятие предлагается произвести замену одного тягача на новый. Это мероприятие в виде инвестиционного проекта будет экономически обосновано в дипломном проекте.

Если предприятие не осуществляет планирование своей деятельности, не ставит себе цели, достижение которых привело бы не только к получению большего размера прибыли, но и к открытию новых возможностей для развития своей деятельности, то оно просто существует ради существования. Такую организацию не будут жалеть на рынке, а попросту отвоюют имеющихся клиентов, что приведет к снижению занимаемой доли на рынке предприятия.

На основе полученных данных по анализам внешней и внутренней среды был произведен SWOT – анализ предприятия, выявлены его сильные, слабые стороны, возможности и угрозы, а также разработан ряд стратегических

мероприятий по каждому сочетанию данных составляющих анализа.

Проведя анализ возможных стратегий основываясь на анализе внешней и внутренней среды, было определено, что на ближайшие несколько периодов наиболее приемлемой стратегией будет – более глубокое проникновение на рынок с уже имеющимся ассортиментом средств пиротехники. Способы реализации стратегии:

- привлечение новых покупателей.
- увеличение объемов потребления
- увеличение доли рынка
- приобретение рынков (покупка конкурента или создание с ним совместного предприятия).

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 / Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – №32. – Ст.3301.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2 / Федеральный закон Российской Федерации от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (с последними изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2000. – №32. – Ст.3340.

Учебная и научная литература

3. Безруких П.С. Финансовый учет – М.: Бухгалтерский учет, 2013.
4. Бендилов М.А., Сахарова И.А. Финансово – экономическая устойчивость предприятия и методы ее регулирования // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 14. – С.15.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2010.
6. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – Киев: Изд. МП «ИТЕМ» ЛТД «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 2011.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011.
8. Герасимова С. П. Типичные ошибки при построении карьеры. // Элитный персонал. №2. – СПб, 2011. – С.32.
9. Головкина О.В. Механизм оценки финансово-экономической стабильности функционирования предприятия // Современный капитал. – 2013. – № 2. – С. 32.
10. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности. – М. : Дело и Сервис, 2008.

11. Каменская В.Г. Социально – психологические основы управленческой деятельности: Учеб. пособие. – М.: «Академия», 2012.
12. Комарова Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2010. – №10. – С.17.
13. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИтруда – М.: 2012.
14. Кот А.А. К вопросу о качестве организации процесса управления в крупных компаниях // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №4. – С. 82.
15. Левин В.С. Теоретический обзор и классификация количественных моделей // Экономический анализ. – 2012. – №29. – С.9.
16. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная политика; под ред. И.Я. Лукасевича. – М.: Вузовский учебник, 2011.
17. Любушин Н.П., Романова И.В. Функциональный подход к анализу финансового состояния организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №6. – С. 12.
18. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Юриспруденция, 2011.
19. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ. – М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2012.
20. Медведко К.А. Качество системы управления: западная и российская практика // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №6. – С. 106.
21. Мыльник В.В. Инвестиционный менеджмент. – Москва: Изд. Академический проект, 2012.
22. Острогорский А.В. Продвинутый карьеризм. – М.: Бизнес. – 2011.
23. Официальный сайт компании
24. Парасоцкая Н.Н. Анализ системы качества менеджмента в современных компаниях // Бизнес и капитал. – 2013. – №1. – С. 47.

25. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Дело, 2011.

26. Пылева Н.Г. Классификация факторов, влияющих на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Вестник ИЭАУ. – 2013. – № 2. – С. 16.

27. Сайфулин Н.Е. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия // Консультант директора. – 2013. – № 7. – С.29.

28. Свиткин М. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? // Стандарты и качество. – 2012. – № 1. – С. 74.

29. Слободян В.А. Управление собственной карьерой. – М.: Инфра-М, 2010.

30. Суворова А.П. Методологический подход к оценке эффективности деятельности экономической организации // Финансы и кредит. – 2010. – №4. – С. 14.

31. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник. – М.: Эксмо, 2011.

32. Черногорский С.А. Основы финансового анализа. – М.: Герда, 2013.

33. Черняк В.З. Финансовый анализ: учебник. – 2-е изд., стереотип. – М. Изд-во «Экзамен», 2012.

34. Шадрин А. Феноменология качества // Стандарты и качество. – 2012. – № 7. – С. 72.

Литература

35. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2010.

36. Абчук В.А., Соломин В.П. Теоретические основы современного менеджмента // Управление: социально-философские проблемы методологии и практики. – СПб.: Книжный дом, 2011.

37. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – М.: ЮНИТИ, 2013.

38. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2010.

39. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса – М.: Проспект, 2012.
40. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учебник. – М.: КНОРУС, 2012.
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация: учебное пособие. – М: Изд-во МГУ, 2012.
42. Войтов А.Т. Экономика. Общий курс: Учебник. – 4-е перераб. и доп. изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2010.
43. Ендовицкий Д.А. Факторный анализ степени платежеспособности коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – №9. – С. 12.
44. Иохин В.Я. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юрист, 2011.
45. Картышов С.В. Как оценить рыночное положение компании // Антикризисное и внешнее управление. – 2009. – №4 – С. 38.
46. Киршин И.А. Финансовый менеджмент/ И.А. Киршин. – Казань: Изд. Казанского университета, 2010.
47. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – Москва: Изд. Финансы и статистика, 2013.
48. Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. – Москва: Изд. Финансы и статистика, 2013.
49. Ларин А.А. Теоретические основы управления: процессы, системы и средства управления. Учебное пособие. – М. ИНФРА – М, 2008.
50. Мелкумов Я.С. Организация и финансирование инвестиций. – Москва: Изд. Инфра-М, 2010.
51. Минина В.Н. Социальное управление // Социология: учебник / Под ред. Н.Г. Скворцова- СПб: Изд-во СПбГУ, 2006.
52. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2010.
53. Новиков В.К. Методика анализа и прогнозирования эффективности управления // Экономист. – 2012. – № 8. – С. 46.

54. Управление современной компанией: Учеб./ Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2011.
55. Управление персоналом организации (учебник) / Под ред. проф. А.Я. Кибанова, – М.: ИНФРА-М, 2011.
56. Пеляровская Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
57. Плущевский М. Стандартософия о качестве: теория, проверяемая практикой // Стандарты и качество. – 2011. – № 5. – С.76.
58. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство. – М.: Наука, 2013.
59. Поляков А.В. Система управления рисками (виды, классификация, уровень рисков) // Экономика и управление. – 2008. – №6. – С.118.
60. Хайруллин А.Г. Управление финансовыми результатами деятельности организации // Экономический анализ. 2011. -№10. – С. 59.
61. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации.- изд 4-е. / С.В. Шекшня. – М.: Юнити, 2009.

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31.12.2016 г.

Приложение № 1

к Приказу Министерства финансов

Российской Федерации от 02.07.2010 № 66н

Бухгалтерский баланс

На 31.12.2016 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ООО ТАКСИ «УЮТ» по ОКПО 99224288

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН 7422039200

Вид экономической деятельности: транспортные услуги ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственности по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015.	На 31 декабря 2014.
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1110	-	-	-
Нематериальные активы				
Основные средства	1130	5387	5860	5410
Финансовые вложения	1150	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	-	-	-
Итого по разделу I	1100	5387	5860	5410
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1210	4862	6583	8774
Запасы				
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	-2783	-4481	2131
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	24727	21057	50517
Денежные средства	1250	169	69	45
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	26974	23228	31467
БАЛАНС	1600	32361	29088	36877

Форма 0710001 с.2

	Код строки	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2011 г.	На 31 декабря 2010 г.
ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1310	100	100	100
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
Переоценка внеоборотных активов	1340	1892	1892	3920
Добавочный капитал (без переоценки)	1330	-	-	-
Резервный капитал	1350	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	26332	23276	31794
Итого по разделу III	1300	28324	25268	35814
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1410	2930	-	800
Заемные средства				
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	2930	-	800
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	1510	-	3500	-
Заемные средства				
Кредиторская задолженность	1520	1107	320	263
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	1107	3820	263
БАЛАНС	1700	32361	29088	36877

Приложение Б

Отчеты о прибылях и убытках за 2016 и 2015 годы

Отчет о прибылях и убытках

За _____ 2013 г.

Показатель ¹	Наименование показателя ²	Код строки	За 2013 г. ³	За 2012 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	22516	20839
	Себестоимость продаж	2120	(18147)	(18252)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4369	2587
	Коммерческие расходы	2110	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2120	(828)	(923)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3541	1664
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(439)	(163)
	Прочие доходы	2340	571	367
	Прочие расходы	2350	(894)	(12393)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2779	-10525
	Текущий налог на прибыль (ЕНВД)	2410	(44)	(43)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2735	-10572

Форма 0710002 с.2

Показатель ¹	Наименование показателя ²	Код строки	За 2013 г. ³	За 2012 г. ⁴
	СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0

	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	3306	-10158
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0

Отчет о прибылях и убытках

За 2016 г.

Форма по ОКУД

По яс не ни я ¹	Наименование показателя ²	Код стро к и	За 2015 г. ³	За 2014 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	20839	34339
	Себестоимость продаж	2120	(18252)	(21661)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2587	12678
	Коммерческие расходы	2110	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2120	(923)	(463)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1664	12215
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(163)	(315)
	Прочие доходы	2340	367	182
	Прочие расходы	2350	(12393)	(754)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-10525	11328
	Текущий налог на прибыль (ЕНВД)	2410	(43)	(42)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-10572	11286

Форма 0710002 с.2

Наименование показателя ²	Код строки	За 2015 г. ³	За 2014 г. ⁴
СПРАВОЧНО Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	-10158	11468
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0

Приложение В

Алгоритм расчета производственных и технико-экономических показателей работы грузового автомобильного транспорта

1. Использование парка автомобилей, тягачей и других перевозочных средств для работы на линии характеризует коэффициент выпуска автомобилей (тягачей) на линию $\alpha_в$, рассчитываемый, как и α_t отдельно для каждой марки подвижного состава:

$$\alpha_в = \frac{AD_p}{AD_x} = \frac{AD_x - AD_{рем} - AD_{ТО} - AD_{орг}}{AD_x} = 1 - \frac{AD_{рем}}{AD_x} - \frac{AD_{ТО}}{AD_x} - \frac{AD_{орг}}{AD_x},$$

где AD_x – списочное число автодней в хозяйстве;

$AD_{рем}$ и $AD_{ТО}$ – продолжительность простоя в связи с ремонтом и техническим обслуживанием соответственно, автодни;

AD_p – число отработанных автодней;

$AD_{орг}$ – продолжительность простоя в исправном состоянии по организационным причинам, автодни.

2. Техническое состояние подвижного состава и возможность его использования для транспортной работы отражают значения двух показателей: коэффициента технической готовности и коэффициента выпуска автомобилей на линию. Коэффициент технической готовности α_t , рассчитывают по формуле:

$$\alpha_t = \frac{AD_x - AD_{рем} - AD_{ТО}}{AD_x} = 1 - \frac{AD_{рем}}{AD_x} - \frac{AD_{ТО}}{AD_x}.$$

3. Среднесписочное количество автомобилей в работе определяется из следующего выражения:

$$A_{СП} = \frac{AD_{\text{э}}}{AD_{\text{х}}},$$

где $AD_{\text{э}}$ - автомобиледни в эксплуатации на планируемый период;

$D_{\text{к}}$ - количество дней в периоде.

4. Автомобиледни в хозяйстве ($AD_{\text{х}}$) определяются как произведение среднесписочного количества автомобилей на количество дней планируемого периода:

$$AD_{\text{х}} = A_{\text{с}} \cdot D_{\text{к}},$$

где $D_{\text{к}}$ – количество дней в периоде.

Автомобиледни в работе (эксплуатации) ($AD_{\text{э}}$) рассчитываются путем умножения автомобиледней в хозяйстве на коэффициент выпуска автомобилей на линию (ав):

6. Время в наряде состоит из продолжительности работы автомобиля на маршруте (рейсе) ($T_{\text{м}}$) и времени, затрачиваемого на нулевые пробеги ($T_{\text{о}}$)

$$T_{\text{н}} = T_{\text{м}} + T_{\text{о}}$$

Продолжительность работы на маршруте в течение смены:

$$T_{\text{м}} = t_{\text{дв}} + t_{\text{п-р}} + t_{\text{з}} + t_{\text{к}},$$

$t_{\text{дв}}$ – продолжительность движения автомобиля на маршруте;

$t_{\text{п-р}}$ – продолжительность простоев под погрузкой-выгрузкой;

$t_{\text{з}}$ – продолжительность задержек, связанных с организацией дорожного движения;

$t_{\text{к}}$ – продолжительность простоев в конечных пунктах маршрута.

Автомобилечасы в наряде ($ACH_{\text{н}}$) определяются как произведение количества автомобиледней работы ($AD_{\text{э}}$) на время в наряде за сутки ($T_{\text{н}}$):

$$ACH_{\text{н}} = AD_{\text{э}} / T_{\text{н}}$$

Средняя продолжительность пребывания в наряде одного автомобиля за

сутки ($T_{н.сп}$) определяется по формуле:

$$T_{н.сп} = AЧ_H / АД_э .$$

Средняя продолжительность простоев под погрузкой и разгрузкой за одну езду определяют по формуле:

$$\bar{t}_{n-p} = \Sigma t_{n-p} A_э Z / \Sigma A_э Z$$

где Z – общее число ездов.

10. Среднюю грузоподъемность автомобиля вычисляют по выражению:

$$q_c = \frac{\Sigma q}{A_{сп}} ,$$

где Σq - общая грузоподъемность автопарка.

Общий пробег всех автомобилей определяют исходя из следующего выражения:

$$L_{об} = АД_э \cdot L_{сс} ,$$

где $L_{сс}$ – среднесуточный пробег, км.

Среднесуточный пробег автомобиля определяют по формуле

$$L_{cc} = \frac{T_H \cdot V_T \cdot L_{ГР}}{L_{П} + t_{n-p} \cdot V_T \cdot \beta} \text{ (км)}$$

где T_H – время пребывания автомобиля в наряде за сутки; V_T – техническая скорость; $L_{ГР}$ – пробег автомобиля с грузом; $L_{П}$ – среднее расстояние перевозки груза; t_{n-p} – время простоя под погрузкой и разгрузкой на одну езду; β – коэффициент использования пробега.

13. Пробег с грузом находят по формуле

$$L_{ГР} = L_{об} \cdot \beta$$

. Средний пробег с грузом за езду l_{er} , характеризующий среднее расстояние, на которое перемещается подвижной состав с грузом при работе на линии за одну езду:

$$L_{er} = L_{zp} / Z,$$

где Z – общее число ездов.

15. Среднее расстояние перевозки груза

$$L_{ср} = P/Q,$$

P – грузооборот, т-км;

Q – объем перевозок грузов, т.

Средняя техническая скорость V_T показывает сколько километров автомобиль прошел в среднем за час движения и рассчитывается как отношение общего пробега за анализируемый период к времени движения, затрачиваемому на этот пробег:

$$V_T = \frac{L_{общ}}{t_{ДВ}} = \frac{\Sigma A_{\text{э}} L_{общ}}{\Sigma A_{\text{э}} t_{ДВ}},$$

$t_{ДВ}$ – продолжительность движения.

Средняя эксплуатационная скорость $V_{\text{э}}$ рассчитывается делением общего пробега на общее время работы автомобиля в наряде (не только время движения, но и время простоев в пунктах погрузки и разгрузки); она показывает, сколько километров автомобиль прошел в среднем за 1 час работы:

$$V_{\text{э}} = \frac{L_{общ}}{T_n} = \frac{\Sigma A_{\text{э}} L_{общ}}{\Sigma A_{\text{э}} T_n}$$

18. Коэффициент выпуска автомобилей на линию (a_B) представляет собой отношение количества автомобиледней в эксплуатации на определенный период к количеству автомобиледней в хозяйстве за тот же период:

$$a_B = AЧ_{\text{э}} / АД_{\text{х}}$$

19. Коэффициент использования пробега (β) определяется как отношение пробега с грузом ($L_{\text{Г}}$) к общему пробегу ($L_{\text{об}}$):

$$\beta = L_{\text{Г}} / L_{\text{об}}$$

Коэффициент использования грузоподъемности (γ) может быть определен как динамический (отношение фактически выполненных тонно-километров $P_{\text{ф}}$ к возможным – $P_{\text{В}}$):

$$\gamma = P_{\phi} / P_B$$

Производительность одного среднесписочного автомобиля:

$$Q_a = \frac{\Sigma Q_i}{\Sigma A_{СП}},$$

где ΣQ_i - общий объем перевозок на планируемый (отчетный) период в тоннах; или

$$P_a = \frac{\Sigma P_i}{\Sigma A_{СП}},$$

где ΣP_i - общий объем транспортной работы на планируемый (отчетный) период, т-км.

Выработка на 1 т грузоподъемности среднесписочного автомобиля определяется по формулам:

$$Q_T = \frac{\Sigma Q_i}{A_g};$$

$$P_T = \frac{\Sigma P_i}{A_g},$$

A_g – общая грузоподъемность всех автомобилей (среднесписочных).

Провозные возможности АТП определяются по следующим формулам:

а) объем перевозок в тоннах

$$Q = \frac{T_n \cdot q \cdot \gamma \cdot V_T \cdot \beta}{L_{ГП} + t_{np} \cdot V_T \cdot \beta} АДЭ ;$$

б) транспортная работа в тонно-километрах

$$P = \frac{T_n \cdot q \cdot \gamma \cdot V_T \cdot \beta \cdot L_{ГП}}{L_{ГП} + t_{np} \cdot V_T \cdot \beta} АДЭ .$$

.Производительность одного автомобиля за определенный период времени:

$$Q_{авт} = \frac{T_n \cdot q \cdot \gamma \cdot V_T \cdot \beta \cdot D_k \cdot a_6}{L_{П} + V_T \cdot \beta \cdot t_{n-p}} ,$$

где T_n – продолжительность смены, ч;

D_k – количество дней в календарном периоде.

Расчет потребности в автотранспортных средствах для выполнения грузовых перевозок производится по каждой марке для каждого вида груза:

$$A_p = Q_{об} / Q_{авт} ,$$

где $Q_{об}$ – общий объем перевозок груза, т;

$Q_{авт}$ – производительность одного автомобиля, т.

Приложение Г

Анкета

Данный опрос проводит таксомоторная компания ТАКСИ «УЮТ» с целью изучения удовлетворенности жителей города услугами такси.

1. Опрос анонимный. свою фамилию указывать не нужно.

Как часто вы пользуетесь услугами такси?

часто

периодически

редко

практически не пользуюсь

Каким такси Вы пользуетесь? _____

2. Пользовались ли вы такси ТАКСИ УЮТ?

да

нет

3. Оцените работу водителей такси ТАКСИ УЮТ (по 10 бальной шкале, 1 – низкое качество, 10 высокое качество).

_____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

4. Оцените работу диспетчеров такси ТАКСИ УЮТ (по 10 бальной шкале, 1 – низкое качество, 10 высокое качество).

_____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

5. Где Вы чаще всего видели рекламу такси ТАКСИ УЮТ?

телевидение

газеты

радио

баннеры (в лифтах, вдоль дорог)

на общественном транспорте

6. Что может побудить Вас вызвать другое такси?

7. Какие у Вас есть пожелания по улучшению качества услуг такси? _____

А теперь несколько слов о себе:

8. Ваш пол

а) мужской;

б) женский.

9. Возраст

а) 13 – 17 лет

б) 18 – 25 лет

в) 26 – 35 лет

г) 36 – 45 лет

д) 46 – 55 лет

е) 55 лет и старше

10. Семейное положение:

а) женат (замужем);

б) холост (не замужем).

11. Образование

а) среднее;

б) среднее специальное;

в) неполное высшее;

г) высшее;

д) два высших, ученая степень.

12. Социальное положение:

- а) рабочий;
- б) служащий;
- в) руководитель, работник аппарата управления;
- г) муниципальный служащий;
- д) предприниматель, коммерсант;
- е) учащийся, студент;
- з) пенсионер;
- и) безработный;
- к) другое (напишите) _____.

Благодарим за участие в опросе!

Приложение Д

Курсы для таксомоторной компании ТАКСИ «УЮТ» «Эффективное транспортное обслуживание населения легковыми такси»

№	Дата, время	Тема	Ча сы
1	17.06.2014 понедельник 11.30 – 13.00	Страхование транспортных средств – директор страховой компании МСК,	2
2	19.06.2014 среда 11.30 – 13.00	Полномочия органов ГИБДД в области контроля правил дорожного движения -	2
3	21.06.2014 пятница 11.30 – 13.00	Полномочия органов ГИБДД в области контроля правил дорожного движения -	2
4	24.06.2014 понедельник 11.30 – 13.00	Уголовно-правовая ответственность за ДТП	2
5	26.06.2014 среда 11.30 – 13.00	Уголовно-правовая ответственность за ДТП	2
6	28.06.2014 пятница 11.30 – 13.00	Соблюдение законов при оформлении процессуальных документов за нарушение правил дорожного движения -	2
7	3.07.2014 понедельник 11.30 – 13.00	Особенности расследования и раскрытия ДТП (с разбором типовых ситуаций)	2
8	5.07.2014 среда 11.30 – 13.00	Особенности расследования и раскрытия ДТП (с разбором типовых ситуаций)	2
9	7.07.2014 пятница 11.30 –	Нововведения в правилах дорожного движения	2

	13.00		
10.	10.07.2014 понедельник 11.00 – 14.00	Понятия «Общение» и «Деловое общение» «Барьеры» в общении и средства конструктивного общения	4
11.	11.07.2014 вторник 11.00 – 14.00	Конфликты в деловом общении Профессиональная этика и этикет в сфере обслуживания	4
12.	14.07.2014 пятница 11.00 – 14.00	Особенности делового общения внутри компании (между водителями, между водителями и диспетчерами). -	4
13.	17.07.2014 понедельник 11.30 – 13.00	Особенности вождения в городских условиях	2
14.	19.07.2014 среда 11.30 – 13.00	Практическое занятие по ориентированию в городе	2
15.	21.07.2014 пятница 11.30 – 13.00	Итоговое занятие. Круглый стол	2
		Итого:	36