

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Факультет «Автотракторный»  
Кафедра «Автомобильный транспорт»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, директор ООО ТЛК  
«РомидТранс»  
\_\_\_\_\_ Д. Н. Рябов  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
профессор, к. т. н.  
\_\_\_\_\_ Ю. В. Рождественский  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

**Разработка стратегии развития компании ООО ТЛК «РомидТранс»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ –23.04.01.2017.220.00.00 ПЗ ВКР

Руководитель проекта,  
доцент, к.т.н.  
\_\_\_\_\_ А. П. Приходько  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор проекта  
студент группы П– 214  
\_\_\_\_\_ А. В. Гусев  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
доцент, к.т.н.  
\_\_\_\_\_ П. Н. Баранов  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## 1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1 Паспорт предприятия

Общество с ограниченной ответственностью транспортная компания «РомидТранс», юридический адрес: 454053, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Дарвина 2А, офис 405, почтовый адрес: 454053, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Российская 110, к. 2, офис 301. Телефоны отдела логистики: +7(351) 211-29-36, +7(351) 211-29-37, +7(351) 211-29-59;; ICQ 471-718-656, 399-380-182. Ближайшая остановка общественного транспорта: маршрутное такси № 11,478. Адрес в Интернете: [www.avtoavangard.com](http://www.avtoavangard.com), e-mail: [tk@avtoavangard.com](mailto:tk@avtoavangard.com).

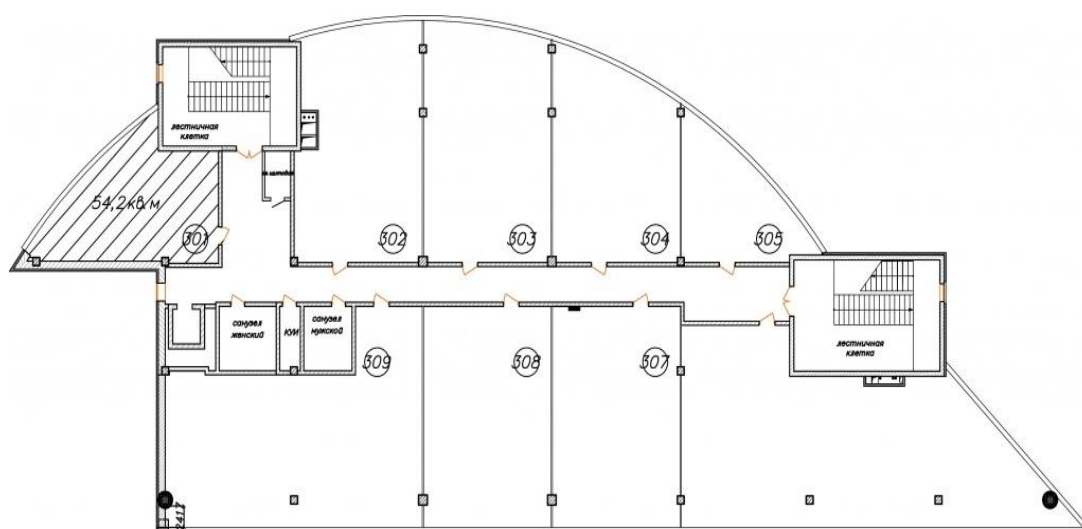


Рисунок 1.1 – Местоположение ООО ТЛК «РомидТранс»

Компания основана в 2007 году выпускниками Южно-Уральского государственного университета.

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Главные цели деятельности компании – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в автомобильных грузовых перевозках, работах и услугах, оказываемых автомобильным транспортом, а также извлечение прибыли.

### 1.2 Основная деятельность

Основным направлением деятельности транспортной компании «РомидТранс» являются автомобильные перевозки грузов с загрузкой а/м до 20т по г. Челябинску, Челябинской области и по территории России. На рисунке 1.2 представлены виды оказываемых компанией услуг. Значительную долю в объеме оказываемых услуг составляет транспортировка грузов по России.

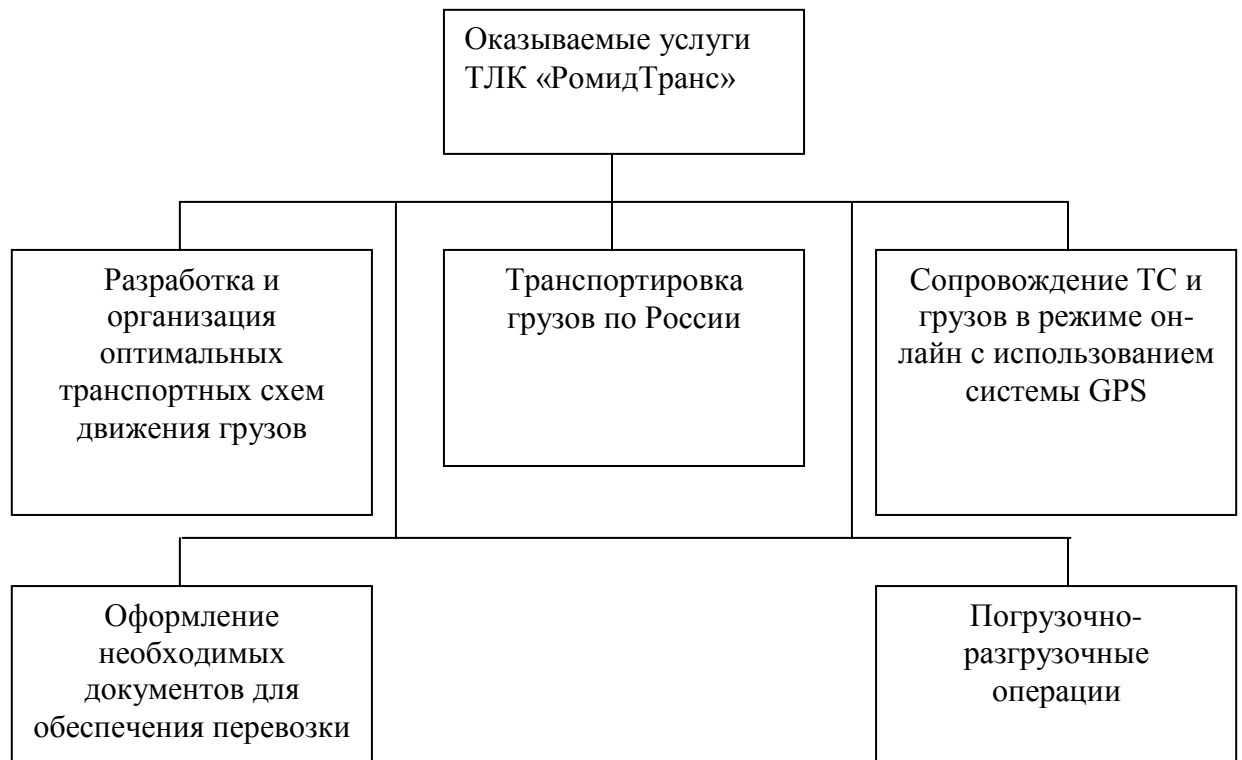


Рисунок 1.2 – Оказываемые услуги

Услуги погрузки-разгрузки, сопровождения ТС и грузов в режиме он-лайн с использованием GPS-мониторинга, разработка и организация оптимальных транспортных схем движения грузов, оформление необходимых документов для обеспечения перевозки являются сопутствующими основной услуге.

Описание бизнес-процессов основной деятельности: компания специализируется на перевозках грузов автопоездами в составе автомобилей с прицепами и полуприцепами. Заказчиками компании выступают крупные и средние компании производственного и торгового профиля.

Существующая технология работы состоит из последовательности этапов от момента поступления заявки до момента окончания финансовых расчетов и урегулирования возможных претензий.

Заказчик перевозки подает в ТЛК «РомидТранс» заявку с указанием вида перевозимого груза, объема, веса и количества грузовых мест, необходимого количества подвижного состава.

В заявке указываются требования к подвижному составу в части осуществления погрузочно-разгрузочных работ. В большинстве случаев для перевозок требуется универсальный подвижной состав с бортовыми тентованными кузовами. Нередко погрузка осуществляется краном верхним способом, для чего требуется полная растентовка автомобиля и снятие поперечин каркаса тента, кроме этого, погрузка может осуществляться сбоку вилочным погрузчиком – при перевозке громоздких предметов или предметов большой длины. Тарно-штучные грузы, как правило, перевозятся на поддонах и загружаются погрузчиком через задний борт кузова автомобиля.

Помимо требований к порядку осуществления погрузочно-разгрузочных работ и сведений о грузе, в заявку вносится необходимая дата подачи подвижного состава и маршрут перевозки. Указываются грузополучатель и грузоотправитель, адреса погрузки и разгрузки, контактные лица, к которым следует обращаться для проведения погрузки и разгрузки и оформления документов.

Заявка от клиента поступает в офис ТЛК «РомидТранс» посредством различных видов связи: по факсу, по электронной почте.

Также предварительные условия заявки могут быть оговорены по телефону или по ICQ.

Если заявка поступает от нового клиента, то с клиентом заключается договор на выполнение перевозок.

После поступления заявки и проверки полноты ее заполнения менеджером компании, она заносится в программу ТРАНС-Менеджер. Заявка в зависимости от направления перевозки и клиента передается на обработку соответствующему

менеджеру. Заявка рассматривается менеджером, рассчитывается расстояние и стоимость перевозки.

После этого менеджер компании приступает к поиску свободного на данный момент подвижного состава.

По завершении поиска подвижного состава компания акцептирует заявку клиента на перевозку, передает ему данные о водителе и транспортном средстве, если необходимо, выписывает доверенность на получение грузов водителем и окончательно утверждает сумму оплаты за перевозку.

В договорах перевозки оговариваются штрафные санкции за неподачу в срок подвижного состава, просрочки в сроках доставки груза. Компания несет ответственность за полную гибель, порчу, пропажу, хищение или повреждение груза на сумму 7,5 млн рублей (страховой полис в ООО «Югория»). При прибытии на загрузку водитель предъявляет доверенность и паспорт, путевой лист, выписанный автотранспортным предприятием. При выполнении погрузки водитель контролирует состояние и целостность упаковки груза, соответствие груза сведениям, указываемым в товарно-транспортных накладных. При перевозке оформляется товарно-транспортная накладная, она является основным перевозочным документом. Товарно-транспортная накладная оформляется грузоотправителем. Все товарно-транспортные накладные после перевозки отправляются посредством почты или с курьером в офис ТЛК «РомидТранс», где хранятся в архиве, откуда могут быть в любое время затребованы партнерами. Срок хранения архивных документов – 3 года. После выполнения каждой перевозки ТЛК «РомидТранс» отправляет оригиналы счета, счета-фактуры, акта выполненных работ в течение двух банковских дней по почте в адрес клиента. Товарно-транспортные документы компания предоставляет по дополнительному запросу клиента. Клиент обязуется в согласованный срок оплатить перевозку. Чаще всего срок оплаты составляет два банковских дня с момента окончания перевозки.

На рисунке 1.3 представлена схема бизнес-процессов основной деятельности – услуги перевозки грузов.



Рисунок 1.3 – Схема бизнес-процессов услуги перевозки грузов

В промежутке времени между принятием груза к эксплуатации и его сдачи клиенту, транспортная компания «РомидТранс» несет материальную ответственность за полную гибель, порчу, пропажу, хищение или повреждение груза на сумму 7,5 млн рублей (страховой полис в ООО «Югория»).

Сопровождение ТС и грузов в режиме он-лайн: GPS-навигация – это комплексная система спутниковой навигации, которая позволяет получить координаты движущегося объекта с точностью до нескольких метров. Установив на объект GPS-приемник, можно производить мониторинг с помощью навигации GPS. К примеру, GPS-навигация удобна для слежения за такими объектами автомобиль, грузовая фура или «Газель», выполняющая грузоперевозку по спланированному маршруту.

Специальное устройство (GPS-трекер) определяет свои координаты и параметры движения по спутникам системы GPS и передает данные о своем местоположении и состоянии на сервер системы мониторинга грузов.

Специальное программное обеспечение системы мониторинга грузов предоставляет возможность наблюдать за передвижением грузов и транспорта круглосуточно в режиме on-line, а также просматривать историю с момента подключения GPS устройства слежения к системе. Система мониторинга грузов автоматически информирует о пересечении транспортом установленных «контрольных зон» для каждого отдельного устройства. Также можно наблюдать пройденный путь, скорость движения, при необходимости прослушивать салон транспортного средства, в котором перевозится груз.

Системы GPS-мониторинга могут стать альтернативой тахографам, потому что позволяют отслеживать:

- местонахождение ТС в режиме он-лайн;
- время в движении;
- время стоянки автомобиля;
- фактическую скорость в режиме реального времени и среднюю скорость на участке или в единицу времени.

GPS-мониторинг позволяет строго контролировать весь процесс грузоперевозки, выбирать оптимальные маршруты и отвечать за сохранность груза.

Поставщиком услуг GPS-мониторинга ТЛК «РомидТранс» является ООО ПКП «Развитие». Организация занимается продажей и обслуживанием системы «АвтоГРАФ». Аппаратно-программный комплекс (АПК) «АвтоГРАФ» уже более 5 лет успешно эксплуатируется не только во всех регионах нашей страны, но и за ее пределами. Принимая спутниковые сигналы GPS или ГЛОНАСС и передавая эту информацию на компьютер диспетчера, АПК «АвтоГРАФ» способен дать полную картину работы каждой транспортной единицы в любом парке подвижного состава.

Некоторые из возможностей системы:

- АПК «АвтоГРАФ» позволяет контролировать скорость, маршрут движения транспортного средства, его местоположение (как в режиме реального времени, так и в заданный промежуток времени); отслеживать время работы двигателя, а также работу дополнительного оборудования;
- к системе «АвтоГРАФ» дополнительно можно подключать различные датчики (например, датчики уровня топлива, позволяющие осуществлять как контроль уровня топлива в баке (для пресечения сливов), так и проводить анализ расхода топлива). Система также может быть подключена к автомобильному бортовому компьютеру, что дает возможность считывать с него информацию (более десятка параметров работы автомобиля, полученных со штатных систем) и обрабатывать ее на любом удалении автомобиля от диспетчерского пункта;
- система действует по принципу «установил и работаешь»: диспетчеру ничего не нужно делать, чтобы отчетность с бортового контроллера о состоянии транспортного средства поступала непосредственно на его персональный компьютер. Прибор сам отправляет данные на сервер, с которого пользователь получает информацию на свой ПК.

Использование программы «АвтоГРАФ» позволяет вести отчетность по эксплуатации как всех транспортных средств предприятия, так и отдельно взятых единиц подвижного состава. Средствами программного обеспечения можно формировать различные отчеты и графики (например, «График изменения уровня топлива в баке»).

Все данные, которые может обрабатывать программа «АвтоГРАФ», могут быть импортированы во внешние программы, с которыми предприятие уже работает на сегодняшний день (например, 1С).

Установка системы GPS-мониторинга обошлась ТЛК «РомидТранс» в 34 950 руб. на один автомобиль, на обслуживание каждого автомобиля тратится 350 руб./мес.

Основные поставщики ТЛК «РомидТранс»:

- топливо – «Газпромнефть»;
- банковские услуги – «Челиндбанк»;
- Интернет – «Звезда Урала»;



- питьевая вода в офис – «Ниагара»;
- GPS-мониторинг транспортных средств – ООО ПКП «Развитие»;
- городская телефонная связь – «Горсвязь»;
- междугородняя телефонная связь – «Транстелеком»;
- разработка и поддержка web-сайта – «Альфа Про».

Ведение бухгалтерского учета и отчетности отдано на аутсорсинг компании «Первый бухгалтерский центр», ул. Энтузиастов, 11, оф. 304.

Предприятие находится на общей системе налогообложения.

### 1.3 Структура управления

На рисунке 1.4 представлена схема организационной структуры, которая состоит из директора, заместителя директора, отдела организации перевозок, который включает в себя 3 инженера по грузовым перевозкам и логиста, технического отдела, включающего инженера по погрузочно-разгрузочной технике, механика-снабженца и водителей, и юридического отдела.

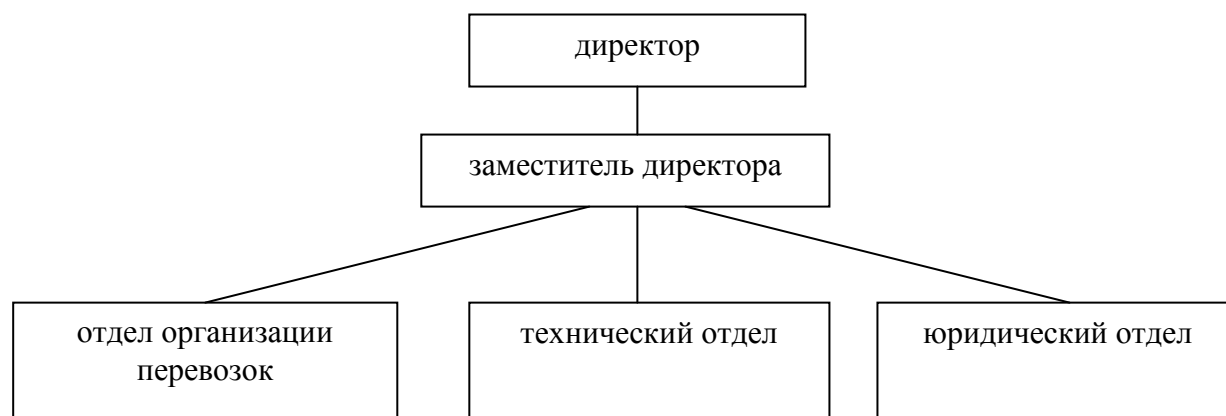


Рисунок 1.4 – Схема организационной структуры

На предприятии работает 34 человека.

Состав персонала организации:

- директор;
- заместитель директора;
- 3 инженера по организации грузовых перевозок;
- логист;
- инженер по погрузочно-разгрузочной технике;

- механик-снабженец;
- 25 водителей;
- юрист.

На предприятии для расчета с сотрудниками применяется система оплаты труда оклад + % от прибыли организации.

#### 1.4 Техническая база и подвижной состав

Основные фонды в собственности:

Подвижной состав:

- 15 а/м VOLVO FH-13 (каждый а/м грузоподъемностью 20т);
- 3 а/м MAN TGA (каждый а/м грузоподъемностью 20т) ;
- 2 а/м DAF (каждый а/м грузоподъемностью 20т);
- погрузочно-разгрузочная техника: 1 кран 25т КАМАЗ-Ивановец, самопогрузчик до 10т;
- полуприцепы «KRONE», «SCHMITZ», «HUMBAUR».

Весь транспорт соответствует требованиям экологического стандарта ЕВРО3, ЕВРО4.

При организации грузовых автомобильных перевозок существенное значение имеет выбор такого подвижного состава, использование которого обеспечивало бы максимальную эффективность перевозок. В конкретных условиях выполнения перевозок на выбор типа подвижного состава оказывают влияние свойства груза и требования, предъявляемые к его защите от внешних факторов, способ выполнения погрузо-разгрузочных операций, дорожные условия и т.п.

На рисунке 1.5 представлена схема тентованного автопоезда грузоподъемностью 20т.

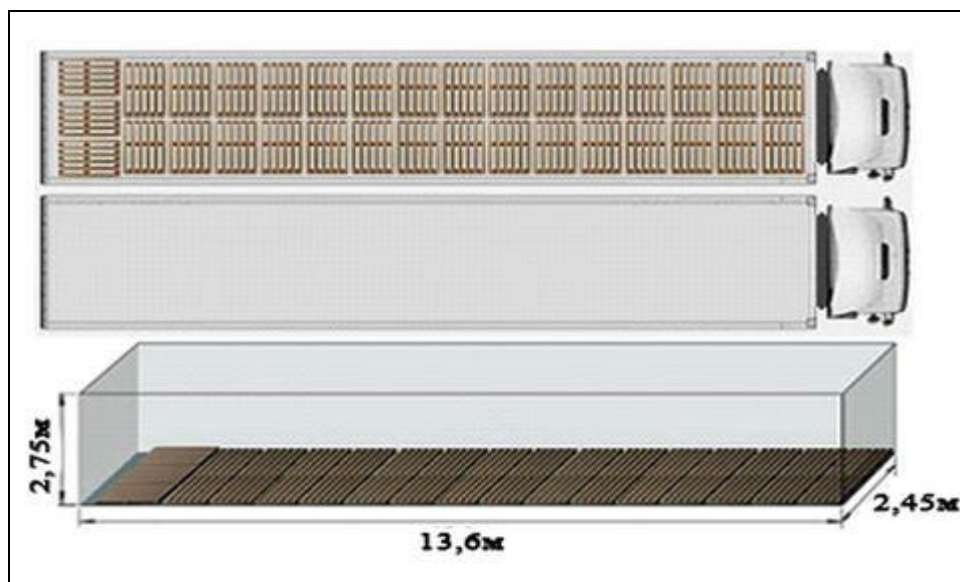


Рисунок 1.5 – Схема тентованного автопоезда грузоподъемностью 20т

На рисунке 1.6 представлена схема бортового автопоезда грузоподъемностью 20т.

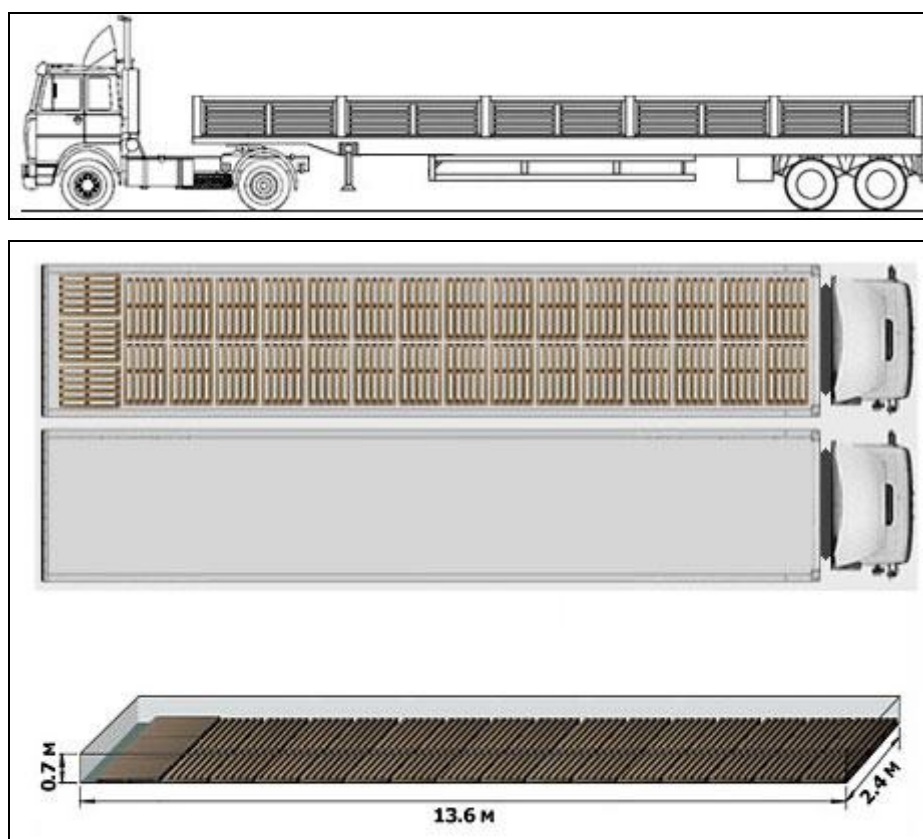


Рисунок 1.6 – Схема бортового автопоезда грузоподъемностью 20т

### 1.5 Программные средства

В своей работе менеджеры ТЛК «РомидТранс» пользуются следующими программными средствами:

- «ТРАНС-Менеджер»;
- «Клиент-Банк»;
- THE VAT;
- ISQ.

«ТРАНС-Менеджер» – программный комплекс управления перевозками.

Программный комплекс предназначен для автотранспортных и экспедиционных компаний для оптимизации всех этапов работы: от составления заявок / перевозок / договоров до ведения бухгалтерии, финансового контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности. Основной отличительной чертой программы является ее архитектура.

В «ТРАНС-Менеджер» основной единицей информации является «заявка», т.е. перевозка – транспортировка груза со всеми сопутствующими работами, суммами, платежами и условиями выполнения. На всем протяжении выполнения перевозки заявка изменяет свое состояние, которое, соответственно, контролируется менеджером. Таким образом, заявка становится объектом, полностью описывающим перевозку и отражающим ее состояние на каждый момент времени, и уже включает в себя все документы и контролируемые события [33].

Требования к компьютерам: и для компьютера, выполняющего роль сервера базы данных, и для компьютеров, выполняющих роль рабочих станций, требования одни и те же.

Рекомендованные требования:

- Операционная система: 2000 / 2003 / XP / VISTA / Windows 7 (32bit/64bit);
- Процессор: не ниже Celeron 1700hz;
- Оперативная память: не менее 256Мб;
- Свободное дисковое пространство: не менее 500Мб.

Выводы по разделу один

Транспортно-логистическая компания «РомидТранс» является транспортным предприятием, оказывающим услуги перевозки грузов с загрузкой до 20т по

г. Челябинску, Челябинской области и по России. На предприятии работает 34 человека, имеется собственный подвижной состав и используются современные программные средства.

## 2. АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В целях последующей разработки стратегии развития предприятия необходимо провести анализ его финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ проведен на основе достоверной бухгалтерской отчетности рассматриваемого предприятия: форма № 1 – бухгалтерский баланс [прил. А1], форма № 2 – отчет о прибылях и убытках [прил. А2], а также на основе базовых методик, изучающих финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия состоит из следующих блоков:

- анализ состава и структуры баланса;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ ликвидности и платежеспособности;
- анализ рентабельности и деловой активности.

#### 2.1.1 Анализ состава и структуры баланса

Аналитический баланс активов предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» за 2010 год представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнительный аналитический баланс активов за 2016 год

Наименование статей баланса	Код строки	Абсолютные величины, тыс. рублей			Относительные величины, %	
		на начало года	на конец года	изменение (+, -)	на начало года	на конец года
<b>АКТИВ</b>						
<b>1 Внеоборотные активы</b>	<b>190</b>	<b>25 525</b>	<b>30 664</b>	<b>5 139</b>	<b>95,9</b>	<b>96,0</b>
1.1 Основные средства	120	25 525	30 519	4 994	95,9	95,5

Окончание таблицы 2.1

Наименование статей баланса	Код строки	Абсолютные величины, тыс. рублей			Относительные величины, %	
		на начало года	на конец года	изменение (+, -)	на начало года	на конец года
1.2 Незавершенное строительство	130	0	145	145	-	0,5
<b>2 Оборотные активы</b>	<b>290</b>	<b>1 090</b>	<b>1 289</b>	<b>199</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>
2.1 Запасы	210	308	361	53	1,2	1,1
2.2 НДС по приобретенным ценностям	220	8	0	-8	0,0	0,0
2.3 Дебиторская задолженность (менее года)	240	594	716	122	2,2	2,2
2.4 Денежные средства	260	180	198	18	0,7	0,6
2.5 Прочие оборотные активы	270	0	14	14	0,0	0,0
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>26 615</b>	<b>31 953</b>	<b>5 338</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Проанализировав структуру актива баланса можно сделать следующие выводы:

– увеличилась статья «Внеоборотные активы» на 5 139 тыс. руб. Изменения произошли в основном за счет увеличения суммы основных средств предприятия, также увеличилась и статья «Незавершенное строительство»;

– увеличилась статья «Оборотные активы» на 199 тыс. руб. Изменения произошли в основном за счет увеличения запасов (на 53 тыс. руб.) и краткосрочной дебиторской задолженности (на 122 тыс. руб.); также увеличились статьи «Денежные средства» и «Прочие оборотные активы», статья же «НДС по приобретенным ценностям» наоборот, уменьшилась.

В целом валюта баланса возросла на 5 338 тыс. руб. Изменения структуры активов предприятия на начало 2016 года представлены в графическом виде на рисунке 2.1.

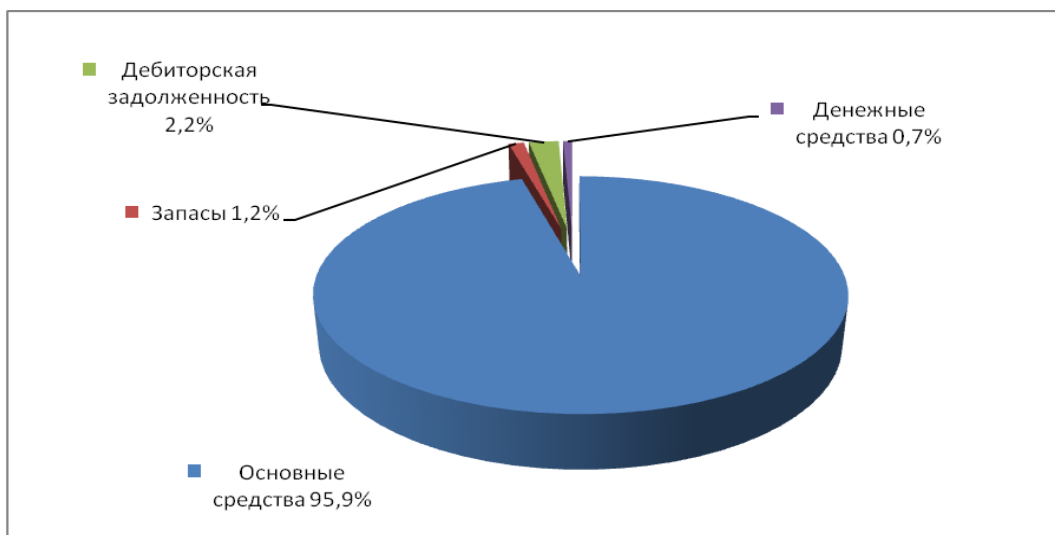


Рисунок 2.1 – Структура актива баланса на начало отчетного года

Изменения структуры активов предприятия на конец 2016 года представлены в графическом виде на рисунке 2.2.

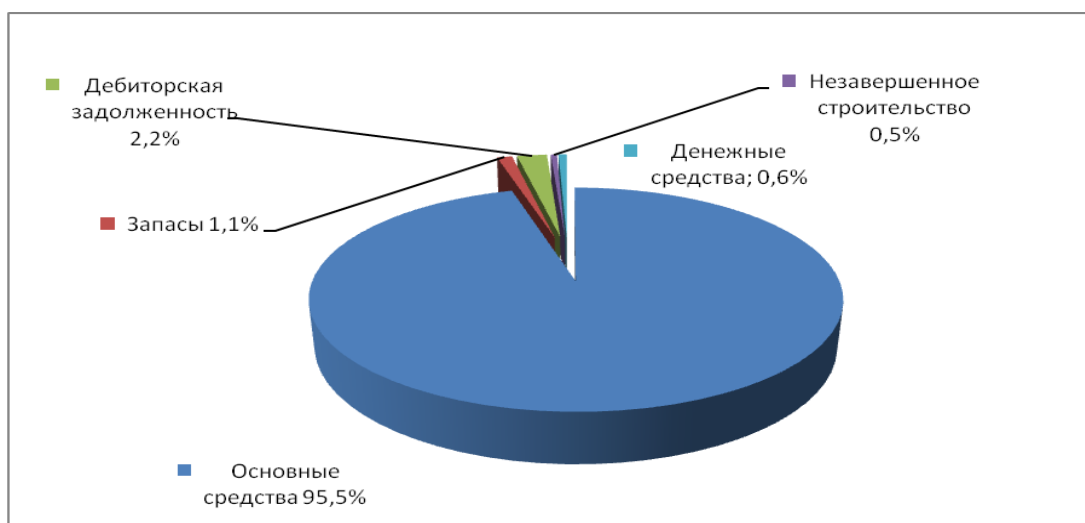


Рисунок 2.2 – Структура актива баланса на конец отчетного года

Таблица 2.2 – Сравнительный аналитический баланс пассивов за 2016 год

Наименование статей баланса	Код строки	Абсолютные величины, тыс. рублей			Относительные величины, %	
		на начало года	на конец года	изменение	на начало года	на конец года
				(+, -)		



ПАССИВ						
<b>3 Капитал и резервы</b>	<b>490</b>	<b>5 135</b>	<b>8 123</b>	<b>2 988</b>	<b>19,3</b>	<b>25,4</b>
3.1 Уставной капитал	410	10	10	0	0,04	0,03
3.2 Резервный капитал	430	10	24	14	0,04	0,08
3.3 Нераспределенная прибыль	470	5 115	8 089	2 974	19,22	25,32
<b>4 Долгосрочные пассивы</b>	<b>590</b>	<b>19 850</b>	<b>22 850</b>	<b>3 000</b>	<b>74,58</b>	<b>71,51</b>
<b>5 Краткосрочные пассивы</b>	<b>690</b>	<b>1 630</b>	<b>980</b>	<b>-650</b>	<b>6,12</b>	<b>3,07</b>
5.1 Займы и кредиты	610	0	500	500	0,00	1,56
5.2 Кредиторская задолженность	620	1 630	480	-1 150	6,12	1,50
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>26 615</b>	<b>31 953</b>	<b>5 338</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Проанализировав структуру пассива, можно сделать следующие выводы:

– увеличилась статья «Капитал и резервы» на 2 988 тыс. руб. Изменение произошло за счет увеличения статьи «Нераспределенная прибыль», а также за счет увеличения статьи «Резервный капитал»;

– уменьшилась статья «Краткосрочные пассивы» на 650 тыс. руб. Изменения произошли за счет сокращения кредиторской задолженности предприятия, а также за счет увеличения статьи «Займы и кредиты»;

– увеличилась статья «Долгосрочные пассивы» на 3 000 тыс. руб.

В целом валюта баланса возросла на 5 338 тыс. руб.

Изменения структуры пассивов предприятия на начало и конец 2016 года представлены в графическом виде на рисунках 2.3 и 2.4.

Из рисунка 2.3 видно, что большую часть пассива баланса на начало отчетного года составляет статья «Долгосрочные пассивы», затем следует статья «Нераспределенная прибыль» организации и «Кредиторская задолженность».

Статьи «Уставной капитал» и «Резервный капитал» составляют по 0,04 %.

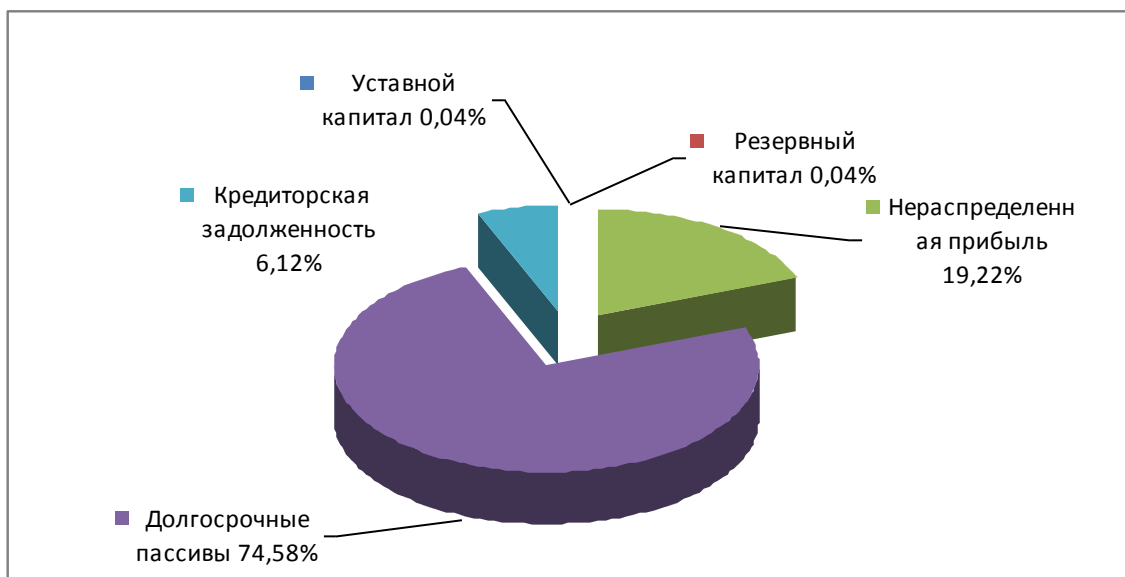


Рисунок 2.3 – Структура пассива баланса на начало отчетного года

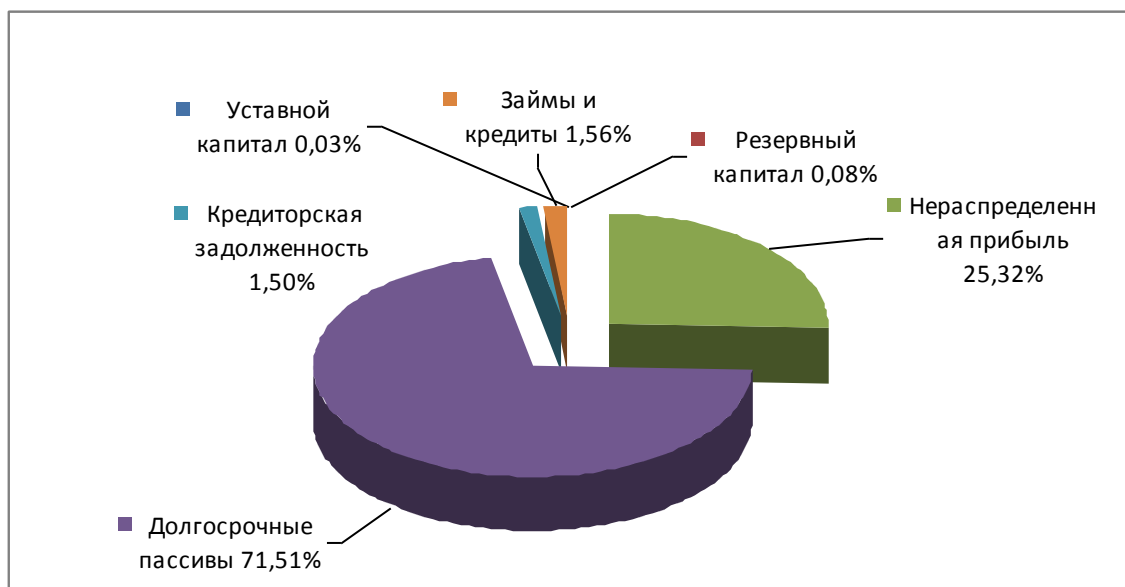


Рисунок 2.4 – Структура пассива баланса на конец отчетного года

### 2.1.2 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – это определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Показывает, насколько предприятие зависит от заемного капитала. Одной из основных задач анализа финансово-экономического состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения

запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей. Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов и затрат используются относительные и абсолютные показатели [19].

Рассмотрим абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО ТЛК «РомидТранс», рассчитанные на основе бухгалтерской отчетности предприятия за 2010 год [прил. А1, А2].

1) Наличие собственных оборотных средств ( $E_c$ ) [19]:

$$E_c = I_c - F, \quad (2.1)$$

где  $I_c$  – источники собственных средств (разд. 3 «Капитал и резервы»);

$F$  – основные средства и вложения (разд. 1 «Внеоборотные активы»).

На начало периода:  $E_{сн} = -20\,390$  тыс. руб.; на конец периода:  $E_{ск} = -22\,541$  тыс. руб.

2) Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат ( $E_T$ ) [11]:

$$E_T = E_c + K_T = (I_c + K_T) - F, \quad (2.2)$$

где  $K_T$  – долгосрочные кредиты и заемные средства (разд. 4 «Долгосрочные обязательства»).

На начало периода:  $E_{тн} = -540$  тыс. руб.; на конец периода:  $E_{тк} = 309$  тыс. руб.

3) Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат ( $E^\Sigma$ ) [19]:

$$E^\Sigma = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F, \quad (2.3)$$

где  $K_t$  – краткосрочные кредиты и займы (стр. 610, 621, 627 разд. 5 баланса «Краткосрочные обязательства»).

На начало периода:  $E_n^{\Sigma} = -540$  тыс. руб.; на конец периода:  $E_k^{\Sigma} = 809$  тыс. руб.

Как видно из расчетов, в начале и в конце отчетного периода предприятию не хватает собственных оборотных средств, поэтому оно прибегает к использованию долгосрочных кредитов и заемных средств, а также краткосрочных кредитов и займов.

На основе этих трех показателей, характеризующих наличие источников, которые формируют запасы и затраты для производственной деятельности, рассчитываются величины, дающие оценку размера (достаточности) источников для покрытия запасов и затрат:

1) Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств [19]:

$$\pm E_c = E_c - Z, \quad (2.4)$$

где  $Z$  – запасы и затраты (стр. 210 + стр. 220 разд. 2 «Оборотные активы»).

На начало периода:  $Z_n = 316$  тыс. руб.; на конец периода:  $Z_k = 361$  тыс. руб.

На начало периода:  $\pm E_{сн} = -20\,706$  тыс. руб.; на конец периода:  $\pm E_{ск} = -22\,902$  тыс. руб. В начале и конце отчетного периода предприятию не хватает собственных оборотных средств.

2) Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат [19]:

$$\pm E_T = E_T - Z = (E_c + K_T) - Z \quad (2.5)$$

На начало периода:  $\pm E_{Тн} = -856$  тыс. руб.; на конец периода:  $\pm E_{Тк} = -52$  тыс. руб.

На протяжении всего отчетного периода предприятие вынуждено было прибегнуть к использованию долгосрочных кредитов и заемных средств.

3) Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат [19]:

$$\pm E^{\Sigma} = E^{\Sigma} - Z = (E_c + K_T + K_t) - Z \quad (2.6)$$

На начало периода:  $\pm E_n^{\Sigma} = -856$  тыс. руб.;

на конец периода:  $\pm E_k^{\Sigma} = 448$  тыс. руб.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования ( $\pm E_c; \pm E_t; \pm E^{\Sigma}$ ) являются базой для классификации финансового положения предприятия по степени устойчивости.

Для предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» рассмотренные показатели будут равны:

$$\pm E_{сн} = -20\,706 < 0; \pm E_{ск} = -22\,902 < 0;$$

$$\pm E_{тн} = -856 < 0; \pm E_{тк} = -52 < 0;$$

$$\pm E_n^{\Sigma} = -856 < 0; \pm E_k^{\Sigma} = 448 > 0.$$

В начале отчетного периода было неустойчивое финансовое состояние в связи с кризисом 2008 года, т.е. требовалось привлечение дополнительных источников для улучшения ситуации. В конце отчетного периода предприятие выровняло ситуацию до нормального финансового состояния с тенденцией к улучшению за счет привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств, а также за счет увеличения нераспределенной прибыли.

## 2.2 Анализ технико-эксплуатационных показателей деятельности предприятия

Цель анализа данных показателей – необходимость определить, насколько предприятие владеет ресурсами, подвижным составом, оценить техническую готовность транспортных средств.

Показатели для оценки деятельности ООО ТЛК «РомидТранс» приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Техничко-эксплуатационные показатели деятельности предприятия ООО ТЛК «РомидТранс»

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Коэффициент технической готовности	$\alpha_T = \frac{AD_x - AD_{рем} - AD_{ТО}}{AD_x}$ <p><math>AD_x</math> – списочное число автодней в хозяйстве;  <math>AD_{рем}</math> и <math>AD_{ТО}</math> – продолжительность простоя в связи с ремонтом и техническим обслуживанием соответственно, автодни</p>	Коэффициент технической готовности $\alpha_T$ характеризует уровень технического обслуживания и ремонта (ТО и Р) транспортных средств в организации.
Коэффициент выпуска на линию	$\alpha_B = \frac{AD_p}{AD_x}$ <p><math>AD_p</math> – число отработанных автодней</p>	Коэффициент выпуска отражает уровень использования технических возможностей парка для получения доходов (работы на линии).
Коэффициент использования пробега	$\beta = \frac{L_{сп}}{L_{общ}}$ <p><math>L_{сп}</math> – общий пробег с грузом, км; <math>L_{общ}</math> – общий пробег, км</p>	На величину коэффициента использования пробега влияют территориальное расположение грузообразующих и грузопоглощающих точек, организация маршрутов, характер грузопотоков и род перевозимого груза.

#### Окончание таблицы 2.9

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Коэффициент использования грузоподъемности	$\gamma_c = \frac{q_\phi}{q}$ <p><math>q_\phi</math> – фактическое количество перевезенного груза, т;  <math>q</math> – номинальная грузоподъемность транспортного средства, т</p>	Определяется отношением фактического объема перевезенного груза к возможному

Состояние технической готовности подвижного состава к эксплуатации является основным условием осуществления перевозок, так как для выпуска на линию транспортные средства должны быть в исправном состоянии. Уровень технической готовности зависит от своевременного технического обслуживания и

качественного ремонта транспортных средств. Продуктивность выполнения работ по поддержанию транспортных средств в технически исправном состоянии оценивается коэффициентом технической готовности парка ( $\alpha_T$ ).

Состояние эксплуатации подвижного состава характеризуется выпуском автомобилей на линию. На практике даже исправные автомобили могут простаивать без работы по различным причинам организационного характера: отсутствие водителей или заказов клиентов, окончание срока лицензии на перевозку и др. Поэтому число транспортных средств, находящихся в эксплуатации, как правило, ниже числа исправных. Уровень коммерческой эксплуатации подвижного состава оценивается коэффициентом выпуска парка на линию ( $\alpha_B$ ).

Коэффициент выпуска отражает уровень использования технических возможностей парка для получения доходов (работы на линии). Величина  $\alpha_B$  зависит, в первую очередь, от организации продаж услуг по перевозке грузов. Необходимо находить больше клиентов и предлагать им широкий перечень услуг, чтобы исключить простои подвижного состава не только в будни, но и в выходные и праздничные дни, организовав работу водителей по сменам. Коэффициент выпуска не может быть больше коэффициента технической готовности ( $\alpha_T \geq \alpha_B$ ). Если бы транспортное средство эксплуатировалось все дни своего пребывания в хозяйстве ( $АД_p = АД_x$ ), то  $\alpha_B = \alpha_T = 1$  [3].

Коэффициент использования пробега зависит от следующих факторов: взаиморасположения АТП, отправителей и получателей грузов; направления грузопотоков (наличие встречных грузопотоков позволяет сократить холостые пробеги); структуры грузопотоков (не все грузы могут перевозиться в одном автомобиле); структуры автомобильного парка (большинство специализированного подвижного состава используется только в одном направлении); качества оперативного планирования работы подвижного состава. Тщательная разработка маршрутов движения способствует повышению коэффициента использования пробега подвижного состава. Коэффициент технической готовности и коэффициент выпуска автомобилей на линию рассчитывается отдельно для каждой марки подвижного состава в парке транспортного предприятия.

В таблице 2.10 приведены исходные данные для расчета указанных технико-эксплуатационных показателей.

Таблица 2.10 – Исходные данные за 2010 год по маркам автомобилей

Показатель	Марка ПС		
	VOLVO FH13	MAN TGA	DAF
Среднесписочное количество подвижного состава	15	3	2
Автомобиле-дни в хозяйстве, $АД_x$	5475	1095	730
Автомобиле-дни в ТО и Р, $АД_{рем+ТО}$	405	90	280
Автомобиле-дни в работе, $АД_p$	4708	808	380

Окончание таблицы 2.10

Показатель	Марка ПС		
	VOLVO FH13	MAN TGA	DAF
Пробег с грузом, $L_{гр}$ , тыс. км	803,7	103,8	61,9
Общий пробег, $L_{общ}$	945,5	129,8	74,6

тыс. км			
---------	--	--	--

Значения показателей для предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Техничко-эксплуатационные показатели предприятия

Показатель	Марка ПС		
	VOLVO FH13	MAN TGA	DAF
Коэффициент технической готовности, $\alpha_T$	0,93	0,92	0,75
Коэффициент выпуска на линию, $\alpha_B$	0,86	0,74	0,7
Коэффициент использования пробега, $\beta$	0,85	0,8	0,83
Коэффициент использования грузоподъемности, $\gamma$	0,86	0,85	0,83

Исходя из данных таблицы 2.11 можно отметить, что по всем маркам подвижного состава предприятия, кроме марки DAF, коэффициент технической готовности находится на высоком уровне, что говорит о том, что подвижной состав находится в хорошем техническом состоянии, т.к. средний возраст большинства автомобилей не превышает 2-3 лет.

Коэффициент выпуска подвижного состава на линию находится на среднем уровне. Это обуславливается тем, что, несмотря на достаточно большое количество клиентов предприятия и заказов от них, прибыль предприятия формируется из объемов и стоимости перевозимых грузов, нежели из количества рейсов, совершенных автомобилями.

Коэффициент использования пробега находится на достаточно высоком уровне, что говорит о качественной разработке маршрутов движения, использовании обратной загрузки подвижного состава, а также сокращении нулевых и порожних пробегов.



Для того чтобы выявить причины низких технико-эксплуатационных показателей седельных тягачей марки DAF, проанализируем подвижной состав предприятия по году выпуска, пробегу и расходам на ремонт в 2016 году.

Таблица 2.12 – Характеристика подвижного состава по году выпуска и пробегу

Марка ПС	Год выпуска	Пробег с начала эксплуатации, тыс. км	Расходы на ТО, ремонт и запчасти автомобилей за 2010 год, руб.
VOLVO FH 13	2014	220	85 000
VOLVO FH 13	2014	180	84 500
VOLVO FH 13	2014	230	84 000
VOLVO FH 13	2014	220	82 500
VOLVO FH 13	2014	338	90 000
VOLVO FH 13	2014	350	83 000
VOLVO FH 13	2014	280	82 000
VOLVO FH 13	2014	150	75 000
VOLVO FH 13	2014	260	79 000
VOLVO FH 13	2014	315	84 000
VOLVO FH 13	2014	380	91 000
VOLVO FH 13	2015	270	76 000
VOLVO FH 13	2015	310	84 000
VOLVO FH 13	2015	230	87 000
VOLVO FH 13	2015	270	75 000
MAN TGA	2015	320	89 000
MAN TGA	2015	280	73 000
MAN TGA	2015	320	83 000
DAF XF 95	2005	700	755 000
DAF XF 105	2015	450	90 000

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.12, рационально продать седельный тягач DAF XF 95 2005 года выпуска, так как имеет большой пробег, тратится много средств на ремонт и в скором времени потребуется капитальный ремонт.

Проведя мониторинг средних рыночных цен продажи таких автомобилей, можно сделать вывод, что седельный тягач продается по ориентировочной цене 1 550 000 руб.

### 2.3 Анализ использования основных производственных фондов

Эффективность использования основных производственных фондов характеризуется показателями фондоотдачи, фондорентабельности и фондовооруженности.

Обобщающим показателем эффективности использования основных фондов является фондоотдача. Показатель фондоотдачи характеризует, сколько в стоимостном выражении выпущено предприятием продукции приходится на одну денежную единицу ОС предприятия. Чем выше уровень фондоотдачи, тем эффективнее используются основные фонды предприятия.

Фондорентабельность – это показатель, характеризующий сколько рублей прибыли (от реализации или до налогообложения) приходится на 1 рубль основных фондов. Рост показателя в динамике характеризует более эффективное использование основных фондов, а уменьшение данного показателя в динамике при одновременном увеличении фондоотдачи говорит об увеличении затрат.

Фондовооруженность – это показатель, характеризующий оснащенность работников предприятия основными производственными фондами. Определяется как отношение средней годовой стоимости основных производственных фондов к средней годовой списочной численности работников.

В таблице 2.12 приведены показатели оценки эффективности использования основных производственных фондов [19].

Таблица 2.12 – Показатели оценки эффективности использования основных производственных фондов

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Фондоотдача производственных фондов, $\Phi$ , %	$\Phi = \frac{B}{ОПФ}$	Отражает эффективность использования основных производственных фондов. Показывает, сколько на 1 руб. стоимости основных производственных фондов реализовано продукции.
Фондорентабельность производственных фондов, $R_{ОПФ}$ , %	$R_{ОПФ} = \frac{\Pi}{ОПФ}$	Показывает сколько рублей прибыли приходится на 1 руб. стоимости основных производственных фондов.

Фондовооруженность производственных фондов, $\Phi_{вооруж}$ , тыс. руб.	$\Phi_{вооруж} = \frac{ОПФ}{T}$ <p><math>T</math> - среднесписочная численность работников</p>	Показывает сколько основных производственных фондов в стоимостном выражении приходится на 1 работника предприятия.
---	--	--

Значения показателей оценки эффективности использования основных производственных фондов для предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Значения показателей ООО ТЛК «РомидТранс»

Показатель	Значение за 2015 год	Значение за 2016 год	Изменение
Фондоотдача производственных фондов, $\Phi$ , %	23,9	68,2	44,3
Фондорентабельность производственных фондов, $R_{ОПФ}$ , %	4,3	9,7	5,4
Фондовооруженность производственных фондов, $\Phi_{вооруж}$ , тыс. руб.	750,7	897,6	146,9

В нашем случае наблюдается тенденция к повышению уровня фондоотдачи к 2016 году по сравнению с 2015 годом на 44,3 %. Это произошло в основном за счет увеличения выручки в отчетном году по сравнению с предыдущим, но и стоимость основных производственных фондов также увеличилась.

Фондорентабельность в 2016 году возросла на 5,4 % и составила 9,7 %, это произошло в основном за счет роста чистой прибыли в отчетном году.

Фондовооруженность основных производственных фондов возросла по сравнению с 2009 годом и составила 897,6 тыс. руб. на 1 работника предприятия.

#### Выводы по разделу два

Исходя из проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности можно сделать следующие выводы:

– за 2016 год, по сравнению с 2015, изменилась как структура актива бухгалтерского баланса, так и структура пассива баланса; в целом валюта баланса возросла на 5 338 тыс. руб.;

– на конец 2016 года предприятие имеет нормальное финансовое состояние;

– показатели ликвидности и платежеспособности возросли по сравнению с 2015 годом и находятся в пределах нормативных значений, что говорит о положительной тенденции финансового положения предприятия;

– фондоотдача в 2016 году по сравнению с 2015 возросла на 44,3 % за счет увеличения выручки в отчетном году;

– коэффициент технической готовности находится на высоком уровне по всем маркам подвижного состава компании, что говорит о том, что подвижной состав находится в хорошем техническом состоянии, т.к. средний возраст большинства автомобилей не превышает 2–3 лет;

– технико-эксплуатационные показатели находятся на хорошем уровне, что говорит об эффективном использовании подвижного состава;

– анализ хозяйственных показателей говорит о том, что автомобиль DAF XF 95 подлежит продаже по ориентировочной цене 1 550 тыс. руб.

### 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО ТЛК «РомидТранс»

#### 3.1 Анализ конкурентов

На челябинском рынке транспортно-логистических услуг автомобильным транспортом в настоящее время действует несколько десятков транспортных предприятий, борющихся друг с другом за долю на рынке. Каждое из предприятий имеет свою наработанную клиентскую базу, которая и обеспечивает его существование, однако, по всей видимости, постепенное совершенствование качества предоставляемых услуг и рост специализации приведут к постепенному уходу с рынка ряда компаний. В конкурентной борьбе транспортно-логистических предприятий присутствует немало важный фактор – кооперация. В сфере транспортно – логистической деятельности кооперация является залогом успеха. Грамотный подход к работе по кооперации приводит к эффективному партнерству. Так как процесс перевозки производится на территории всей страны и за ее пределами необходимо сотрудничать со «всей страной», а без общения и сотрудничества эффект работы снижается [12].

Конкуренты являются партнерами, и задача состоит в том, чтобы сделать из «врага» друга и партнера.

Среди новых тенденций можно выделить формирование сетей крупных транспортных компаний, таких как «Деловые Линии», «ПЭК», «Служба 19», «Карго». Данные компании, начинавшие свою работу 10–11 лет назад, в настоящее время располагают собственными филиалами практически во всех российских городах-миллионниках, а также большинстве крупных промышленно развитых городов. Это позволяет выполнять существенную часть перевозок собственным транспортом между собственными же терминалами, работать с перевозками мелкопартионных грузов, накапливая их на терминалах. Такие компании с самого начала организовывались с расчетом на формирование разветвленной филиальной сети [12].

Они создавались не на основе каких-либо уже существовавших автотранспортных предприятий, а с самого начала, как новый самостоятельный

бизнес при широкой поддержке инвесторов из других отраслей. В настоящее время практически все эти компании начинают работу по доставке грузов в экспортно-импортном направлении. Следует ожидать, что в ближайшее время они займут существенную часть рынка международных перевозок, потеснив на нем ряд экспедиторов и перевозчиков. Действующие на рынке перевозчики соперничают друг с другом за перевозки продукции сравнительно небольших предприятий среднего и малого бизнеса. В этих условиях значение в успехе работы транспортно-логистической компании играет уже не столько общая конъюнктура рынка, сколько наличие постоянных и при этом достаточно крупных заказчиков. Технология работы и специфические товарные позиции, закупаемые такими заказчиками, во многом определяет сферу деятельности, направления работы и необходимые производственные возможности транспортной компании.

Данная сфера деятельности весьма развернута. Существует большое количество транспортно-логистических предприятий в г. Челябинске, которые предлагают на рынке свои услуги. Все они являются, непосредственно, конкурентами. Каждое предприятие стремится привлечь к себе клиента различными методами: снижает цену на свои услуги, расширяет спектр предлагаемых услуг. Рассмотрим некоторые транспортные предприятия г. Челябинска.

В таблице 3.1 приведено сравнение ООО ТЛК «РомидТранс» с основными предприятиями-конкурентами.

Таблица 3.1 – Сравнение с конкурентами ООО ТЛК «РомидТранс»

Критерий	Транспортные предприятия					
	ООО ТЛК «РомидТранс»	ООО«Деловые Линии»	ООО «УралАвтоТранс»	ТК «Траско»	ООО «АТП1»	ООО «ПЭК»
Перевозки по России	да	да	да	да	да	да
Международные перевозки	нет	нет	нет	да	да	нет

Логистические услуги	да	да	нет	да	да	да
Наличие склада	нет	нет	нет	да	нет	да
Свой ПС	да	да	да	да	да	нет
Наличие Web-сайта	да	да	да	да	нет	да

Результаты данного обследования показали, что ООО ТЛК «РомидТранс» отстает от аналогичных транспортных организаций по следующим показателям:

- отсутствие услуг международных грузовых перевозок;
- отсутствие собственного склада.

С другой стороны, ТЛК «РомидТранс» имеет преимущества, которых нет на данный момент у нескольких аналогичных компаний:

- собственный подвижной состав;
- наличие логистических услуг;
- наличие web-сайта.

Конкурентные преимущества – это достижения компании, которые не только напрямую воспринимаются и оцениваются клиентами, но и являются дифференцирующими признаками их потребительских предпочтений. Отсюда вытекает главная задача – как направить свои факторы успеха и превосходные отличия в фокус конкуренции на рынке.

Фокус конкуренции – это приоритеты, которыми пользуются потребители товаров и услуг при определении поставщика. Если конкурентные преимущества поставщики вырабатывают сами, то фокус конкуренции – это критерии, которые вырабатывают потребители навстречу конкурентным преимуществам. Фокус конкуренции предприятия определяется в результате анализа предпочтений потребителей.

На основании анализа рынка и результатов конкурентной разведки были выявлены факторы конкурентоспособности и проведена оценка

исследуемых компаний по выявленным факторам. На основе экспертных оценок определена степень важности критериев для потребителей.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

В таблице 3.2 приведены результаты оценки экспертов ООО ТЛК «РомидТранс» (в таблице 3.2 под №1) и его конкурентов: ООО «Траско» (№2), ООО «Деловые Линии» (№3), ООО «УралАвтоТранс» (№4), ООО «АТП1» (№5), ООО «ПЭК» (№6).

Таблица 3.2 – Оценка экспертов

Наименование критерия	Максимальное значение показателя	Оценка экспертов						Важность критерия (0...10)
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	
Цена	5	4,5	3	3,5	4	2,5	3	8
Скорость обработки заявки	5	3,5	4	4	3,5	3	2,5	6,5
Месторасположение компании (в черте города)	5	4,5	4	4,5	4	3,5	4	4
География перевозок	5	3	4,5	4,5	3	3,5	3	7
Время работы на рынке	5	3	4	4	3,5	3	2,5	7,5
Наличие собственного ПС	5	3	3,5	3	3,5	2	3	4,5
Надежность и безопасность перевозки	5	4	4	3,5	3	2,5	3	9
Скорость доставки грузов	5	3,5	4	3,5	2	2,5	2	6



В таблице 3.3 приведены расчеты индексов конкурентоспособности по каждому показателю, обобщающий показатель конкурентоспособности и определены места конкурентоспособности среди компаний.

Таблица 3.3 – Индексы конкурентоспособности по компаниям

Наименование критерия	Индексы конкурентоспособности по компаниям					
	№1	№2	№3	№4	№5	№6
Цена	1	0,6	0,7	0,8	0,5	0,7
Скорость обработки заявки	1	1,1	1,1	1	0,85	0,8
Месторасположение компании (в черте города)	1	0,8	1	0,8	0,7	0,75
География перевозок	1	1,125	1,125	0,75	0,87	0,83
Время работы на рынке	1	1,3	1,3	1,17	1	1
Наличие собственного ПС	1	1,2	1	1,17	0,625	0,75
Надежность и безопасность перевозки	1	1,1	0,875	0,75	0,625	0,75
Скорость доставки грузов	1	1,024	1	0,6	0,7	0,57
Обобщающий показатель конкурентоспособности	1	1,3	1,005	0,87	0,73	0,74
Место по конкурентоспособности	III	I	II	IV	VI	V

Согласно результатам расчета индексов конкурентоспособности и определения с их помощью места по конкурентоспособности каждой компании, ТЛК «РомидТранс» занимает третье место среди своих конкурентов.

Сильные стороны компании: низкая цена, месторасположение (в черте города), надежность и безопасность перевозки.

Слабые стороны компании: скорость обработки заявки, география перевозок, время работы на рынке, подвижной состав и скорость доставки грузов.

На основании проведенного опроса клиентов компании (анкетирование) выявлены критерии оценки компании клиентами, определена их важность для клиентов и дана оценка качества услуг для каждой компании (таблица 3.4).

ООО ТЛК «РомидТранс» (в таблице 3.4. под №1) и его конкуренты.: ООО «Траско» (№2), ООО «Деловые Линии» (№3), ООО «УралАвтоТранс» (№4), ООО «АТП1» (№5), ООО «ПЭК» (№6).

Таблица 3.4 – Оценка качества услуг

Наименование критерия	Максимальное значение показателя	Оценка качества услуг						Важность критерия (0...100)
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	
Конкурентоспособная цена	7	6,5	4,8	5	4,2	3,4	5,2	16,5
Условия оплаты (гибкая форма расчетов по договору)	7	2,5	2,9	3,5	1,9	3,4	3,5	14,5
Отношение менеджеров к клиенту	7	0,5	3,5	3,3	3	4	3,6	5,8
Соблюдение сроков доставки груза	7	4,4	5,4	6,5	4,9	4,5	4,4	3,9
Качество и своевременность оформления документов	7	2,5	4,2	2,9	6,5	4,7	3,8	29,9
Дополнительные меры по сохранности груза	7	5,4	3,8	2,3	4,5	2,5	3	15,4
Учет груза	7	0,8	3,8	2,3	4,5	2,5	3	2

В таблице 3.5 приведена оценка качества услуг нашей компании потребителями.

Таблица 3.5 – Оценка качества услуг нашей компании потребителями

Наименование критерия	Макс. возможный балл	Балл	Знач. для клиента	Макс. возможный балл попадания в ФК	Балл попадания в ФК	Отклонение от ФК, %
Конкурентоспособная цена	7	6,5	16,5	115,5	107,25	8,25
Условия оплаты (гибкая)	7	2,5	14,5	101,5	36,25	65,25

форма расчетов по договору)						
Отношение менеджеров к клиенту	7	0,5	5,8	40,6	2,9	37,7
Соблюдение сроков доставки груза	7	4,4	3,9	27,3	17,16	10,14
Качество и своевременность оформления документов	7	2,5	29,9	209,3	74,75	134,55

Продолжение таблицы 3.5

Дополнительные меры по сохранности груза	7	5,4	15,4	107,8	83,16	24,64
Учет груза	7	0,8	2	14	1,6	12,4

Сильные стороны: цена, соблюдение сроков доставки грузов, дополнительные меры по сохранности грузов; слабые стороны: качество и своевременность оформления документов, отношение менеджеров к клиентам, условия оплаты.

Исходя из анализа конкурентоспособности и фокуса-конкуренции и определения с его помощью сильных и слабых сторон компании, можно предложить следующие мероприятия, повышающие конкурентоспособность:

- расширение географии перевозок через освоение новой услуги – международных грузовых автомобильных перевозок;

- повысить скорость обработки заявки и работы менеджеров путем использования нового, более результативного программного обеспечения (обновление программного обеспечения);

- пересмотреть условия оплаты услуг в договоре;

- усовершенствовать мотивацию и стимулирование менеджеров компании.

Деятельность транспортно-логистических компаний Челябинска и Уральского федерального округа охватывает сравнительно небольшой сектор рынка международных перевозок. В большинстве случаев заказчики международных автомобильных перевозок — это предприятия мелкого и среднего бизнеса, специализирующихся на торговле, производстве и оказании услуг. Существенную часть рынка международных перевозок Уральского федерального округа составляют импорт сырья для металлургического

производства и предприятий топливно-энергетического комплекса, а также экспорт готовой продукции, в первую очередь в государства-участники СНГ. Заметную роль играет импорт зерновых. Однако на массовых перевозках сырьевых грузов, составляющих порядка 60% рынка, занят в первую очередь железнодорожный транспорт. Причем контракты на перевозку крупными потребителями и экспортерами обычно заключаются напрямую с ОАО «РЖД», исключая необходимость даже в железнодорожных транспортных компаниях [12].

Компании, занимающиеся торговлей либо использующие в своем производстве продукцию, импортируемую из КНР и имеющие прямые контракты с китайскими партнерами, заинтересованы в услугах транспортных компаний, специализирующихся по контейнерным перевозкам. Компании-заказчики перевозок, работающие с немецкими и итальянскими партнерами, чаще всего доставляют закупаемую продукцию автомобильным транспортом.

### 3.3 Анализ потребителей

ТЛК «РомидТранс» работает в большинстве своем с крупными и средними предприятиями, в том числе с заводами. В настоящее время постоянными заказчиками компании являются около 70 предприятий из Челябинска, Екатеринбурга, Самары, Санкт-Петербурга, Москвы, Ростова-на-Дону, Нового Уренгоя, Новосибирска, Красноярска, Иркутска. Наряду с постоянными заказчиками, ведется работа и с многочисленными предприятиями, которых интересует разовая перевозка. Перевозят запасные части, трубы, строительные материалы, алкоголь, товары народного потребления и пр.

На рисунке 3.1 представлена структура грузов, перевозимых предприятием ТЛК «РомидТранс».

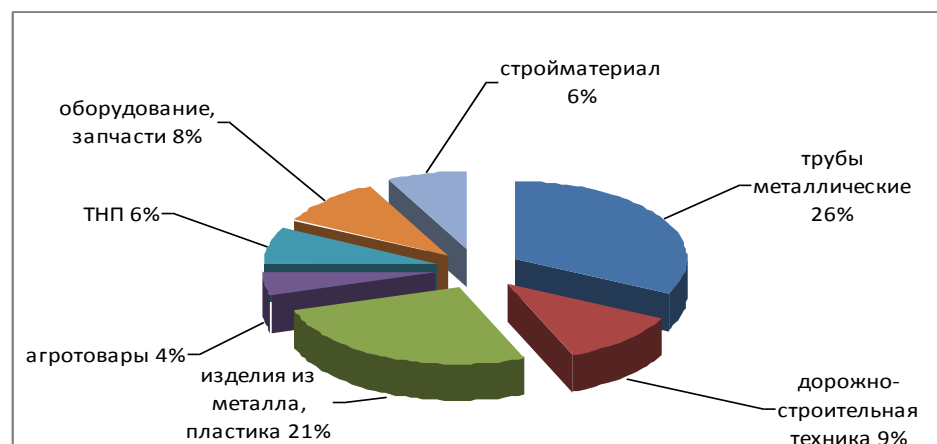


Рисунок 3.1 – Структура грузов, перевозимых ООО ТЛК «РомидТранс»

Из рисунка 3.1 видно, что большую долю в перевозках компании составляет продукция промышленности Урала – трубы и изделия из металла и пластика. Практически равными долями перевозят дорожно-строительную технику, оборудование, запчасти. Также компания перевозит агротовары – комбикорм в мешках.

Как и любой другой вид грузовых перевозок, автомобильные грузоперевозки обладают своими «плюсами» и «минусами».

Преимущества:

- возможность доставки грузов от грузоотправителя до получателя без перегрузки;
- обеспечение высокой сохранности груза;
- большая мобильность и скорость грузоперевозки;
- ритмичность перевозки грузов, т. е. нет необходимости накопления грузов в большом объеме;
- независимость местоположения отправителя и получателя грузов от морских и речных портов, а так же крупных городов, автомагистралей, ж/д путей – самый эффективный вид грузоперевозок на небольшие расстояния.

Недостатки:

- ограниченность использования на большие расстояния при перевозке значительных партий грузов;
- зависимость от дорожной сети;

– дорогой вид транспорта при грузовых перевозках на большие расстояния;

– ограниченность по перевозке негабаритных грузов.

На рисунке 3.2 представлена структура потребителей услуг компании по критерию «размер предприятия».

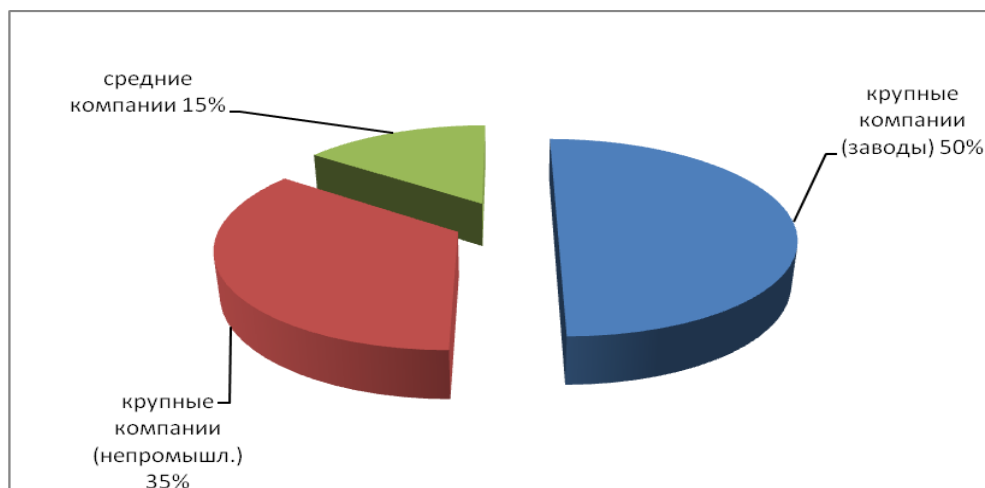


Рисунок 3.2 – Структура потребителей услуг компании по размерам предприятий

Из рисунка 3.2 видно, что половину клиентов предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» занимают крупные компании (заводы), 35 % занимают крупные непромышленные компании, средние компании составляют 15 %.

Среди потребителей услуг ТЛК «РомидТранс» такие предприятия, как:

- 1) «Автодоркомплект»;
- 2) «МАВТ»;
- 3) «Новосибирский завод транспортеров и транспортерных цепей»;
- 4) «Новосибирский опытно-экспериментальный завод»;
- 5) «Опытный завод нефтегазового оборудования»;
- 6) «Энергоресурс»;
- 7) «АСМ ресурс»;
- 8) «УралСпецТрак»;
- 9) «УралАвтоТрак»

- 10) «Гурьевский Металл Завод»;
- 11) «Химмаш центр»;
- 12) «СтройМаркет»;
- 13) «Изоляционные системы»;
- 14) «УралАвтоХаус»;
- 15) «Нефтегазовые системы» и др.

Приведенные клиенты предпочитают не увеличивать свой подвижной парк, а считают что, удобнее и дешевле сотрудничать с транспортно-экспедиционным предприятием, которое берет на себя часть несвойственных им работ, и которое в состоянии решить вопросы транспортировки на высоком профессиональном уровне.

На что же ориентируются клиенты при выборе поставщика транспортно-логистических услуг? В первую очередь обращают внимание на те гарантии, которые перевозчик предоставляет заказчику, в частности страхование груза. Сейчас многие транспортные организации оборудуют машины системами слежения за счет GPS, это позволяет контролировать процесс доставки груза на протяжении всего маршрута. Во-вторых, как долго существует компания на рынке, есть ли у нее постоянные клиенты, список которых находится в свободном доступе. Третье – есть ли у перевозчика специалисты-логисты, которые могут посоветовать и организовать наиболее короткие и безопасные маршруты движения. И конечно, качество и скорость доставки зависит от автотехники и квалифицированных опытных водителей.

### 3.4 Стадии разработки стратегии развития

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Исходя из анализа финансово-хозяйственной деятельности и маркетингового анализа предприятия ООО ТЛК «РомидТранс», а также инициативных предложений руководства компании будет разработана стратегия развития предприятия и достижения статуса 3PL-оператора за счет выхода на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направленностью на Республику Казахстан.

По данным Министерства экономического развития Челябинской области Внешнеторговый оборот за 2015 год составил 7780,4 млн долл. США (104,0 % к 2014 году), экспорт – 5113,4 млн долл. США (103,8 %), импорт – 2667,0 млн долл. США (104,5 %). Внешнеторговый оборот по странам ближнего зарубежья составил 2275,8 млн долл. США (93,5 %), экспорт – 1025,2 млн долл. США (92,3 %), импорт – 1250,6 млн долл. США (94,5%) [21].

Первое место среди основных стран-партнеров Челябинской области по внешнеэкономической деятельности занимает Республика Казахстан. Общий объем внешнеторговой деятельности Челябинской области с Республикой Казахстан за 2015 год составляет 1251,8 млн. долларов США (22,2 % общего объема внешнеторгового оборота области) [21].

Перспективы развития транспортно-логистической инфраструктуры подробно рассмотрены в главе четыре.

Движение к VISION строится на основе ряда специальных политик: кадровая политика, финансовая политика, маркетинговая политика, имущественная политика.

### 3.5 Специальные политики

Стратегия подразделяется на три этапа, время каждого этапа определяется не календарным временем, а временем между событиями. Поскольку стратегии имеют дело с дальним будущим, то возможности оперирования категориями астрономического, т. е. природного, времени существенно снижаются, чем дальше, тем больше будущее пронизано неопределенностью.



В таблице 4.2 представлены специальные политики стратегии развития ООО ТЛК «РомидТранс». Таблица приведена в конце дипломной работы.

#### Этап I

Цель – выход на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направленностью на Республику Казахстан. Направление выбрано в соответствии с перспективами сформировавшегося Таможенного Союза трех государств – Российской Федерации, Республики Беларусь и Республики Казахстан.

Маркетинговая политика: выходя на новый для предприятия рынок необходимо создать механизм продвижения услуг компании, для этого разрабатывается рекламная политика. Она включит в себя:

- Вступление в Ассоциацию международных автомобильных перевозчиков (АСМАП);

- Со вступлением в Ассоциацию международных автомобильных перевозчиков (АСМАП) – участие в мероприятиях, проводимых Ассоциацией, таких как конференции и выставки;

- Размещение рекламных материалов в ведущих информационных справочниках г. Челябинска и Челябинской области;

- Размещение рекламных материалов на электронных ресурсах – интернет сайтах транспортной тематики;

- Размещение рекламных материалов на тентах полуприцепов;

- Участие компании в выставках, посвященных транспортной отрасли.

Планируется размещение рекламных материалов как самой организации, так и ее партнеров и заказчиков на тентах полуприцепов.

Помимо рекламной политики будет проводиться сбор и анализ маркетинговой информации о казахстанских грузоперевозчиках как подготовка ко второму этапу реализации стратегии развития.

Имущественная политика: исходя из анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно сказать, что существующий автопарк предприятия эффективно используется и задействован во внутрироссийском

сообщении, поэтому при открытии нового направления необходимо приобретение дополнительного подвижного состава, использовать который планируется при международных грузовых перевозках. В ходе анализа технико-эксплуатационных показателей выявлен седельный тягач DAF XF 95, который подлежит продаже вследствие большого пробега и увеличения расходов на его ремонт по ориентировочной рыночной цене 1 550 тыс. руб.

Планируется покупка седельных тягачей IVECO-AMT 633910 у завода-производителя в Челябинской области, совместного российско-итальянского предприятия ООО «ИВЕКО-АМТ» с использованием лизинга, заключаемого с лизинговой компанией «IVECO Capital» – партнером завода-производителя по специальной программе лизинга техники «ИВЕКО-АМТ» [26].

К седельным тягачам планируется покупка, так же в лизинг, тентованных полуприцепов Челябинского машиностроительного завода автомобильных прицепов ОАО «Уралавтоприцеп» ЧМЗАП 990600-046-01 [25].

Выбор отечественных производителей подвижного состава объясняется тем, что в соответствии с маркетинговой политикой на следующем этапе стратегии развития планируется партнерство с отечественными поставщиками техники, использование этой техники в своей деятельности при международных грузоперевозках и, таким образом, продвижение заводов-партнеров в Челябинской области в Республике Казахстан.

Финансовая политика: как было сказано выше, для финансирования первого этапа стратегии развития будет использован механизм получения денежных средств от продажи седельного тягача, а также использование собственных средств предприятия.

Кадровая политика: на первом этапе кадровая политика включает в себя расширение штата персонала организации на менеджера по организации международных перевозок, и повышение квалификации персонала по программам АСМАП «Курс повышения квалификации специалистов по организации перевозок автотранспортом в международном сообщении» для

менеджера по международным грузовым перевозкам и «Курс профессиональной подготовки водителей-международников» для водителей.

Инновационная политика на первом этапе стратегии развития включает в себя:

- Использование передовых информационных Интернет-технологий, в частности, использование Интернет-порталов для грузоперевозчиков и грузовладельцев;

- Оснащение подвижного состава, используемого в международных грузовых перевозках современными системами спутникового мониторинга – аппаратно-программным комплексом (АПК) «АвтоГраф».

## Этап II

Цель – закрепление на рынке международных грузовых автомобильных перевозок Республики Казахстан.

Маркетинговая политика на этой этапе включает в себя:

- Продолжение рекламной мероприятий первого этапа;
- Поиск стратегических партнеров компании как в Республике Казахстан, так и в Челябинской области и Уральском федеральном округе;

- Открытие филиала компании на территории Республики Казахстан;

- Вступление в Ассоциацию автотранспортных перевозчиков и экспедиторов Республики Казахстан филиала компании;

- Участие в национальных выставках транспортной отрасли и тендерах на грузовые перевозки.

Имущественная политика: расширение парка подвижного состава, развитие сотрудничества с партнерами-поставщиками – производителями автотранспортной техники в Челябинской области с использованием лизинга автотранспорта, предоставляемого по льготным условиям дочерней компанией ООО «ИВЕКО-АМТ» – IVECO Capital, представленной в России ООО «Афин Лизинг Восток». Данной компанией разработаны лизинговые продукты специально для компаний, желающих приобрести автотранспорт ООО «ИВЕКО-АМТ».

С мая ООО «ИВЕКО-АМТ» приступает к производству седельных тягачей IVECO Stralis, которые разработаны непосредственно для международных перевозок грузов и адаптированы к российской дорожной инфраструктуре.

Так же является плюсом при выборе отечественных производителей то, что в Республике Казахстан есть гарантийный сервис, обслуживающий автомобили производства ООО «ИВЕКО-АМТ» [26].

Кадровая политика: привлечение на работу в представительство компании специалистов Республики Казахстан, создание новых рабочих мест.

Инновационная политика: создание Интернет-сайта филиала компании в домене .kz на русском и казахском языках. Это повысит информативность Интернет-сайта филиала, а также имидж компании в глазах казахстанских заказчиков транспортных услуг компании

### Этап III

Цель – достижение статуса 3PL-оператора через инвестирование в создание и развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Челябинской области.

Маркетинговая и имущественная политики: для достижения статуса 3PL-оператора компании необходимо партнерство и кооперация с другими предприятиями Челябинской области. В связи с появлением и развитием проекта «Урал Промышленный – Урал Полярный» необходимо развитие транспортно-логистической инфраструктуры в области. Это совпадает с долгосрочной стратегией развития ООО ТЛК «РомидТранс», т.к. для успешной деятельности и приобретения статуса 3PL-оператора необходим современный логистический центр. Необходимо сотрудничество и согласование с Администрацией Челябинской области сути и возможности реализации проекта.

Финансовая политика: участие в программах поддержки предпринимательства, инвестирование в совместный проект. Вынесение проекта на конкурс грантов Некоммерческого партнерства «Евразийский деловой совет» в рамках Евразийского Экономического Сообщества.

Некоммерческое партнерство по содействию развитию торгово-экономического сотрудничества «Евразийский Деловой совет» создано в сентябре 2008 года и является некоммерческой организацией, призванной содействовать вовлечению деловых кругов в интеграционные процессы в рамках ЕврАзЭС.

Основные цели ЕДС – создание благоприятных условий для взаимовыгодного сотрудничества, расширение сфер и объемов взаимодействия на пространстве ЕврАзЭС, а также всестороннее содействие участникам Партнерства.

Кадровая политика: расширение штата персонала, повышение квалификации персонала компании (в том числе в сфере логистических услуг).

Для более эффективного использования факторов производства и управления персоналом необходимо проводить работу в следующих основных направлениях:

- за счет повышения квалификации персонала и расширения рекламы по основным направлениям и усилению конкуренции пополнить портфель заказов, обеспечивающих выпуск автомобилей;

- путем загрузки части подвижного состава грузами при движении в обратном направлении, повысить коэффициент использования пробега и т.д.

Инновационная политика: создание и развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Челябинской области.

### 3.6 Анализ грузооборота России с Казахстаном

Российская Федерация – самый крупный во всех смыслах торговый партнер Казахстана – однако, даже несмотря на близость стран и все интеграционные процессы, стартовавшие после создания Единого экономического пространства, объемы взаимной торговли стран падают – динамика представлена на рисунке 5. Ниже представлены изменения грузооборота с 2010 по 2015 г.

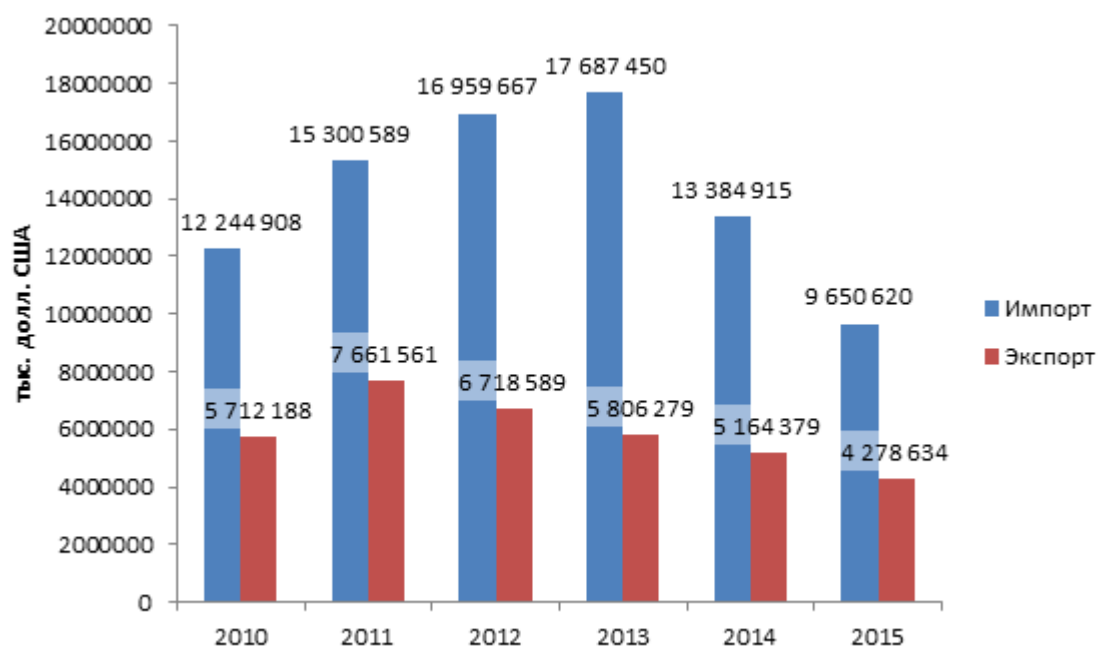


Рис. 3.3 – Динамика взаимной торговли Казахстана и России в период с 2010 по 2015 гг.

**Сокращение экспорта** из Казахстана в Россию началось с 2011 года, к 2015 году экспорт составил менее 4,3 млрд. долл. США – сократившись на 44% к 2011 году. Таким образом, все положительные сдвиги 2012-2013 года, из-за кризисных явлений и падения уровня цен на основные экспортные товары были нивелированы к 2015 году. Импорт из России достиг максимального значения в 17,6 млрд. долл. США в 2013 году – и сократился в 2015 году на 45% (к 2013 году). Более интересные данные получены в ходе анализа структуры импорта и экспорта в 2010 и 2015 гг. На рисунке 3.4 представлена структура импорта из России в Казахстан в 2010 году.



Рис. 3.4 – Структура импорта из России в Казахстан в 2010 году

Россия поставляет в Казахстан практически все виды продукции, однако в стоимостных объемах импорта первые места занимают углеводородное сырье, металлы, руды и другие продукты добывающей промышленности. Продукция машиностроения, автомобили и продукты питания – следующие категории, занимавшие значительную долю импорта из России в Казахстан в 2010 году. На рисунке 3.5 представлена структура импорта из России в Казахстан в 2015 году.



Рис. 3.5 – Структура импорта из России в Казахстан в 2015 году

Ключевые различия в структуре импорта из России в Казахстан в 2015 году:

- сокращение доли минеральных продуктов;
- рост количества импорта автотранспортных средств из России;
- незначительное сокращение объема поставок пищевой продукции, пластмасс и проч.

пластмасс и проч.

Несмотря на резкое падение объемов импорта из России, практически полностью сохранились объемы импорта продукции химической промышленности.

Таким образом, основными выгодополучателями среди российских предприятий можно считать нефтеперерабатывающие заводы, предприятия, экспортирующие продукты питания в Казахстан и АвтоВАЗ, который, согласно официальным данным, увеличил поставки на рынок Казахстана с 5 054 автомобилей до 32 303 (годом ранее, в 2014 году – более 51 тыс. автомобилей).

Незначительно изменилась структура экспорта – данные представлены на рисунках 3.6 и 3.7.



Рис. 3.6 – Структура экспорта из Казахстана в Россию в 2010 году

Основу экспорта из Казахстана в Россию в 2010 году составили - нефть, руды цветных и черных металлов, глинозем и уран.





Рис. 3.7 – Структура экспорта из Казахстана в Россию в 2015 году

В 2015 году структура экспорта в Россию практически не изменилась – основные экспортные группы – нефть, руды цветных и черных металлов, алюминий и изделия из него, глинозем и корунд.

Таким образом, с 2010 по 2015 г. объемы торгового оборота РК и РФ менялись динамично – достигнув пика 2012-2013 гг. сократились стремительно на 44% (экспорт) и 45% (импорт). Основное предприятие, которое получило максимальные преференции от работы Единого экономического пространства – АвтоВАЗ, увеличивший объемы импорта в Казахстан в 10 раз (2010 к 2014 году).

### 3.7 Преимущества автомобильных перевозок Россия – Казахстан

Большинство специалистов в области доставки грузов склоняются к тому, что между Россией и Казахстаном выгоднее всего пользоваться автомобильным транспортом. Это обусловлено, во-первых, тем, что не в каждый город Казахстана груз можно доставить только железной дорогой. Если первоначально осуществлялась доставка в аэропорт или на железнодорожный вокзал, то для поставки в отдаленные регионы страны груз все равно надо будет забирать и довозить автомобилем. При заказе именно автоперевозок груз будет доставлен, как это называется, «от дверей до дверей». Это значит, что не потребуются дополнительных финансовых вложений.

Во-вторых, благодаря удобному географическому положению, грузы из России в Казахстан на автомобиле можно доставить в короткие сроки. Иногда, это покажут предварительные расчеты, даже быстрее, чем по железным дорогам. Оперативность обеспечивается не только благодаря географическому положению и мобильности, но также тому, что нет необходимости производить дополнительные операции по загрузке и выгрузке товаров.

В-третьих, только с помощью автоперевозок будет выгодно доставлять малые партии товара в Казахстан. В тех случаях, когда надо доставить всего несколько килограммов груза, опытные фирмы предлагают доставку сборных грузов. Лучше всего осуществлять ее именно путем автоперевозок. Таким способом можно перевозить товар от двадцати килограммов.

#### Выводы по разделу три

Исходя из разделов описания предприятия, анализа финансово-хозяйственной деятельности и анализа грузопотока были разработаны стратегическое видение ООО ТЛК «РомидТранс» на 2027 год и поэтапно расписана стратегия достижения образа желаемого будущего со специальными политиками для каждого этапа стратегии развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными целью и задачами дипломной работы проанализирована работа предприятия за 2016 год, свидетельствующая о ее эффективности и положительных тенденциях для развития международных перевозок, рассчитана себестоимость перевозок по маршрутам Челябинск - Актобе и Челябинск - Костанай. Разработана стратегия развития предприятия, доказана возможность и эффективность реализации первой стадии стратегии предприятия ООО ТЛК «РомидТранс» на 2017–2019 годы.

Результаты работы рекомендуется использовать при принятии стратегических и оперативных решений в вопросах, касающихся кадровой, экономической, финансовой и других политик предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Прогресс, 2002. – 519 с.
- 2 Горев, А.Э. Грузовые автомобильные перевозки: учебное пособие / А.Э. Горев. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 288 с.
- 3 Горев, А.Э. Организация автомобильных перевозок: учебное пособие / А.Э. Горев, Е.М. Олещенко. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 256 с.
- 4 Громов, Н.Н. Менеджмент на транспорте: учебное пособие / Н.Н. Громов, В.А. Персианов, Н.С. Усков. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.
- 5 Ларин, О.Н. Организация грузовых перевозок: учебное пособие / О.Н. Ларин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 99 с.
- 9 Международные автомобильные перевозки: методические указания / сост. Н.К. Горяев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 18 с.
- 10 Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – С. 88–129.
- 11 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИД «ИНФРА-М», 2008. – С. 36.
- 12 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин, В.Б. Лешева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 471 с.
- 13 Нормы расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте: методические указания / приложение к распоряжению Минтранса России от 14.03.2008 N АМ-23-р.
- 14 Сарафанова, Е.В. Международные автомобильные перевозки: основные положения: учебное пособие / Е.В. Сарафанова, А.А. Евсева. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2005. – 240 с.
- 15 Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
- 16 Сарафанова Е. В., Евсева А. А. Международные автомобильные перевозки: основные положения. — М.: ИКЦ «МарТ», 2005. — 240 с.
- 17 Атлас автомобильных дорог Россия, Страны СНГ, Европа, Азия. – М.: ПКО «Картография», 2002. – 330 с.
- 18 Европейское соглашение, касающееся работы экипажей транспортных средств, производящих международные автомобильные перевозки. (ЕСТР) – М.: АСМАП, 1994. — 54 с.
- 19 Конвенция «О договоре международной дорожной перевозки грузов (КДПГ)». – М.: АСМАП, 1994. – 36 с.

20 Основные документы при выполнении международных автомобильных перевозок. – М.: АСМАП, 2005. – 52 с.