

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, к.э.н. доцент
кафедры экономики МФ ФГБОУ ВО ЧелГУ

_____ С.М. Шипилова
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Управление экономической безопасностью автотранспортного предприятия
(на примере ООО «Грузовой Альянс»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.1406.ВКР

Руководитель работы, директор ООО
«Грузовой Альянс»

_____ Е.В. Данилин
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы МиЭУП-639

_____ Е.А. Чуркина
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Миасс 2019

АННОТАЦИЯ

Чуркина Е.А. Управление экономической безопасностью автотранспортного предприятия (на примере ООО «Грузовой Альянс». – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-639, 2019. - 130 с., 34 табл., 15 илл., библиогр. список – 34 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению эффективности управления экономической безопасностью ООО «Грузовой Альянс». Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Грузовой Альянс». Предмет исследования – система управления экономической безопасностью ООО «Грузовой Альянс».

Результатом данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование целесообразности реализации разработанной стратегий направленной на укрепление экономической безопасности объекта исследования.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ.....	10
1.1 Экономическая безопасность транспортного предприятия по грузоперевозкам	10
1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности транспортного предприятия по грузоперевозкам	16
1.3 Критерии и показатели оценки уровня экономической безопасности транспортного предприятия по грузоперевозкам	20
1.4 Инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия в рамках реализации стратегии его развития	26
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГРУЗОВОЙ АЛЬЯНС».....	36
2.1 Описание предприятия	36
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	41
2.3 Анализ технико-технологической безопасности предприятия	44
2.4 Анализ внешней и внутренней среды	48
2.5 SWOT-анализ	59
2.6 Порядок допуска российских перевозчиков к выполнению международных автомобильных перевозок	60
2.7 Анализ целесообразности создания логистического центра	63
3.1 Внедрение должности «специалист по экономической безопасности».....	67
3.2 Разработка стратегии развития ООО «Грузовой Альянс» с целью повышения экономической безопасности	69
3.2 Экономическая оценка реализации 1 этапа стратегии развития ООО «Грузовой Альянс».....	78
3.4 Влияние реализации 1 этапа стратегии развития на экономическую безопасность ООО «Грузовой Альянс»	110
Таблица 34 - Влияние рекомендуемых мероприятий на экономическую безопасность ООО «Грузовой Альянс»	113
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	117
ПРИЛОЖЕНИЕ А	121
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ В	123

1.4 На должность Специалиста по экономической безопасности назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы в должности Специалиста по экономической безопасности не менее трех лет. 126

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление в любой сфере деятельности может осуществляться лишь при условии формирования его целостной системы, которая предназначена для решения основных задач управления. Именно поэтому необходимым условием обеспечения жизнеспособности предприятий в рыночной экономике является формирование системы управления экономической безопасностью, которую следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов, обособленных от среды и взаимодействующих с ней как неделимое целое.

Управление экономической безопасностью по стратегическим, тактическим и оперативным уровням позволяет предотвращать разрушающее влияние изменения факторов внутренней и внешней среды предприятия и предотвращать ее снижение до уровня, в пределах которого предприятие не может функционировать без угрозы стабильности его деятельности.

Таким образом, система управления экономической безопасностью предприятия представляет собой особый вид и относительно самостоятельную, автономную подсистему управления предприятием. Предложенная концепция управления общесистемными характеристиками системы экономической безопасности предприятия будет способствовать решению проблемы совершенствования процессов управления путем использования универсальных формализованных качественных характеристик указанной системы: коммуникативности, маневренности, устойчивости и адаптивности.

Для выпускной квалификационной работы была выбрана тема «Управление экономической безопасностью автотранспортного предприятия (на примере ООО «Грузовой Альянс»).

Предметом исследования, является система управления экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс».

Объектом изучения является Общество с ограниченной ответственностью «Грузовой Альянс».

Цель работы - разработать стратегию, направленную на повышение экономической безопасности предприятия ООО «Грузовой Альянс».

Задачи:

- изучить структуру предприятия, его основную деятельность, технические средства, используемые в этой деятельности;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия и оценить его финансовые и технические возможности;
- провести анализ конкурентов и клиентов компании, изучить сильные и слабые стороны предприятия;
- проанализировать основные положения по повышению экономической безопасности предприятия ООО «Грузовой Альянс»;
- оценить первую стадию стратегии развития предприятия и определить ее влияние на экономическую безопасность предприятия.

Для достижения решения данных задач, а так же при написании работы в целом использовались труды С. Майерс, Г. Десмонда, К. Гриффита, Д. Морриса, Ф. Модильяни. Основываясь на опыте зарубежных авторов можно проследить общие мировые тенденции в процессах оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, однако, общую специфику именно национального характера можно проследить в работах отечественных авторов. В ходе работы были рассмотрены труды А.Г. Грязновой, Н.Г. Данилочкиной, Л.И. Абалкина, С.В. Валдайкина и А.А. Алпатова. Е. С. Стояновой.

В процессе проведения анализа деятельности ООО «Грузовой Альянс» были использованы бухгалтерские документы, а именно бухгалтерский баланс предприятия за три последних года и отчет о финансовых результатах.

В качестве методик проведения анализа деятельности предприятия были использованы методы прогрессивного анализа, методы сравнительного анализа, методы визуализации результатов по средствам диаграмм.

Структура работы следующая: содержание, введение, три основные части с подпунктами, заключение, библиографический список, заключение и приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ

1.1 Экономическая безопасность транспортного предприятия по грузоперевозкам

Предприятие по организации грузоперевозок – это организация деятельности с целью производства продукции или оказания услуг и с последующим получением прибыли.

Предприятие является полноценной экономической единицей и занимает центральное место в экономико-хозяйственной деятельности любого государства. Именно на базе понятия предприятия выявлены такие понятия, как воспроизводство, окупаемость, самоокупаемость, фондоемкость и фондоотдача.

От того, как эффективно работает предприятие, как стабильно ее финансовое состояние, зависит стабильность и продуктивность всей национальной экономики.

Любое предприятие, ведущее финансово хозяйственную деятельность нуждается в ее учете, принятии управленческих, стратегических решений, основанных на анализе учетных данных. Бухгалтерский учет любой организации содержит, отображает информацию обо всех хозяйственных операциях, ресурсах, задолженности и прибыли предприятия. Вся эта информация обобщена и зафиксирована, сгруппирована в таблицах – формах бухгалтерской отчетности.

Такая процедура обобщения учетной информации необходима в первую очередь самому предприятию и связана с необходимостью уточнения, а в ряде случаев и корректировки дальнейшего курса финансово-хозяйственной деятельности конкретного предприятия, принятия управленческого решения, связанного со стратегией развития всего предприятия в целом. Поэтому бухгалтерская отчетность должна выявлять любые факты, содержание которых

может оказать влияние на оценку пользователями информации о состоянии собственности, финансовой ситуации, прибылей и убытков. Пользователями такой информации являются руководители, учредители, участники и собственники имущества предприятия.

Содержание отчетности о деятельности предприятия, имущественном положении и степени финансовой устойчивости представляет интерес для потенциальных инвесторов, заинтересованных во вложении капитала.

Предприятие грузоперевозок – это самостоятельный финансово-хозяйственный субъект, производящий продукцию или оказывающий услуги с целью удовлетворения спроса потребителей и получения прибыли.

Так же следует отметить, что предприятие является юридическим лицом, отвечающее требованиям законодательства Российской Федерации, Налоговому и Трудовому Кодексам Российской Федерации, а так же обладающее такими признаками, как самостоятельная имущественная ответственность, право на приобретение основных средств и их использование в процессе деятельности, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, имеющее свою индивидуальную бухгалтерскую отчетность [14].

Существуют нормы права в разных отраслях предпринимательской деятельности. Федеральные законы от 14 июня 1995 года 88 ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» и от 29 декабря 1995 года 2 - ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства», а также Указ Президента РФ от 4 апреля 1996 года № 491 «О первоочередных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации». Эти законы и указы предусматривают следующее:

Порядок выдачи патента на право применения упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности индивидуальных предпринимателей и юридических лиц - субъектов малого предпринимательства

Льготы на предоставление предприятию кредитов

Резервирование для них определенной доли заказов на производство и поставку отдельных видов товаров и оказание услуг.

Не все отрасли права в равной степени регулируют саму предпринимательскую деятельность. Само содержание предпринимательской деятельности определяется, прежде всего, имущественными отношениями, что говорит так же о гражданско-правовом регулировании предпринимательства.

Мировая практика правового регулирования предпринимательской деятельности выявила тенденцию к стимулированию малого предпринимательства, как основного локомотива развития научно-технического прогресса. Льготные ставки по кредитованию малого бизнеса привели к развитию новаторства. На сегодняшний день Российская Федерация так же перешла на путь развития малого предпринимательства путем упрощения системы налогообложения и предоставления кредитования, но высокие ставки по кредиту не позволяют малому предпринимательству развиваться такими же быстрыми темпами [5].

Целью любого предпринимателя является максимизация прибыли за счет сокращения себестоимости производимой продукции, а, следовательно, минимизации издержек.

Неотъемлемым элементом исследования экономической безопасности предприятия является выбор ее критерия. Под критерием экономической безопасности предприятия понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, находится ли предприятие в экономической безопасности или нет. Такой критерий должен не просто констатировать наличие экономической безопасности предприятия, а и оценивать ее уровень. Если назначение критерия будет сводиться только к констатации экономической безопасности предприятия, то в этом случае неизбежна субъективность оценки. При этом количественную оценку уровня экономической безопасности желательно было бы получить с помощью тех показателей, которые

используются в планировании, учете и анализе деятельности предприятия, что является предпосылкой практического использования этой оценки.

Для этого целесообразно исследовать показатели финансовой устойчивости, безубыточности и ликвидности предприятия. В экономической литературе уже предпринимались попытки количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия, что привело к появлению нескольких подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия. Так, известен индикаторный подход, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью так называемых индикаторов

Индикаторы рассматриваются как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятия в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Оценка экономической безопасности предприятия устанавливается по результатам сравнения (абсолютного или относительного) фактических показателей деятельности предприятия с индикаторами.

Уровень точности индикатора в этом случае является проблемой, которая заключается в том, что в настоящее время отсутствует методическая база определения индикаторов, учитывающих особенности деятельности предприятия, обусловленные, в частности, его отраслевой принадлежностью, формой собственности, структурой капитала, существующим организационно-техническим уровнем. В случае некачественного определения значения индикаторов неправильно может быть определен уровень экономической безопасности предприятия, что может повлечь за собой принятие управленческих решений, не соответствующих реальному положению дел. Индикаторный подход вполне оправдан на макроуровне, где значения индикаторов более стабильны.

Существует и иной подход к оценке уровня экономической безопасности предприятия, который может быть назван ресурсно-функциональным. В соответствии с этим подходом оценка уровня экономической безопасности предприятия осуществляется на основе оценки состояния использования

корпоративных ресурсов по специальным критериям. При этом в качестве корпоративных ресурсов рассматриваются факторы бизнеса, используемые владельцами и менеджерами предприятия для выполнения целей бизнеса. В соответствии с ресурсно-функциональным подходом наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов, необходимое для выполнения целей данного бизнеса, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия и достижения следующих основных функциональных целей экономической безопасности предприятия:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия, его финансовой устойчивости и независимости;
- обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;
- высокая эффективность менеджмента предприятия, оптимальность и эффективность его организационной структуры;
- высокий уровень квалификации персонала предприятия и его интеллектуального потенциала, эффективность корпоративных НИОКР;
- высокий уровень экологичности работы предприятия, минимизация разрушительного влияния результатов деятельности на состояние окружающей среды;
- качественная правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
- обеспечение защиты информационной среды предприятия, коммерческой тайны и достижение высокого уровня информационного обеспечения работы всех его служб;
- обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов.

Субъективизм ресурсно-функционального метода проявляется как в оценке ущербов при определении частных функциональных критериев

экономической безопасности предприятия, так и в процессе распределения удельного веса функциональных составляющих при расчете совокупного критерия экономической безопасности предприятия. Поэтому вряд ли можно согласиться с аргументами авторов ресурсно-функционального метода, приводимыми в его защиту, что "...именно отсутствие строгого "прокрустова ложа" четко заданных параметров оценки и позволяет наиболее эффективно настроить данный гибкий инструмент всесторонней оценки деятельности предприятия и окружающей его среды бизнеса на специфику конфертной организации" [8].

В. Забродским предложено использовать для оценки экономической безопасности предприятия подход, отражающий принципы и условия программно-целевого управления и развития. В соответствии с этим подходом оценка экономической безопасности предприятия основывается на интегрировании совокупности показателей, определяющих экономическую безопасность. При этом используется несколько уровней интеграции показателей и такие методы их анализа, как кластерный и многомерный анализ.

Такой подход отличается высокой степенью сложности проводимого анализа с использованием методов математического анализа. И если его использование в исследовательской области позволяет получить достоверные результаты оценки уровня экономической безопасности предприятия, то в практической деятельности предприятий это весьма затруднительно. К тому же — и это отмечает В. Забродский — очень сложной является "оценка устойчивости совокупного интегрального показателя при заданной области его изменения". Предложенный автором подход к оценке устойчивости совокупного интегрального показателя позволяет оценить уровень экономической безопасности предприятия, но, скорее, с позиции математика, а не менеджера.

Исходя из результатов анализа наиболее известных подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия, можно сделать вывод, что эти подходы весьма сложно использовать для оценки уровня экономической

безопасности предприятия в предложенной трактовке. В связи с этим необходим иной подход к выбору критерия определения уровня их экономической безопасности.

Исходя из того, что экономическую безопасность предприятия предложено рассматривать как меру согласования его интересов с интересами субъектов внешней среды, а любой интерес предприятия — как его взаимодействие с субъектами внешней среды, в результате которого предприятие получает прибыль, то тогда логично было бы предположить, что критерием экономической безопасности предприятия является получаемая в результате взаимодействия с субъектами внешней среды прибыль, которой предприятие может уже распоряжаться по своему усмотрению, т.е. чистая прибыль. При отсутствии прибыли или, более того, убытках, нельзя говорить о соблюдении интересов предприятия и, следовательно, о том, что предприятие находится в экономической безопасности. Напротив, в этом случае перед предприятием реально стоит угроза банкротства. Таким образом, предлагаемый подход к выбору критерия экономической безопасности предприятия базируется на получении предприятием прибыли.

Прибыль предприятия — ее абсолютная величина или результаты ее соотношения с затраченными ресурсами — может рассматриваться в качестве предпосылки для заключения об экономической безопасности предприятия. Однако с ее помощью нельзя оценить уровень экономической безопасности предприятия.

1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности транспортного предприятия по грузоперевозкам

Экономическая безопасность предприятия - это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая

реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности. Для каждого предприятия «внешние» и «внутренние» угрозы сугубо индивидуальны. Вместе с тем, на наш взгляд, указанные категории включают отдельные элементы, которые приемлемы практически к любому субъекту хозяйственной деятельности.

Основу существования любого предприятия в современных условиях хозяйствования составляет обеспечение его экономической безопасности. Под экономической безопасностью предприятия понимается возможность эффективно достигать основную цель его деятельности в рыночной экономике, – получение прибыли, за счет эффективного выполнения функций предприятием в условиях влияния внешних и внутренних угроз.

Управление экономической безопасностью предприятия направлено на противодействие угрозам как сигналам, отрицательно воздействующим на результат его работы. Под угрозой понимают совокупность условий, процессов, факторов, которые препятствуют реализации экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности или создают для них опасность [2]. Таким образом, возникновение угроз обусловлено многообразием факторов, которые в целом могут оказывать разнонаправленное влияние на состояние экономической безопасности субъекта.

Факторы экономической безопасности предприятия подразделяют на внутренние и внешние. О. Арефьева, Т. Кузенко [15] делят внешние факторы на три подгруппы: макроэкономические, рыночные и другие. Совокупность внешних факторов экономической безопасности с учетом приведенной классификации представлена на рис. 1.

Следует акцентировать внимание на существенном различии между факторами, обуславливающими экономическую безопасность предприятия, и факторами, вызывающими кризисное состояние. Так, неконкурентоспособность продукции предприятия, несоблюдение им финансовой дисциплины могут вызвать кризис.

Однако перечисленные проявления факторов уже характеризуют отсутствие системы экономической безопасности предприятия.

Функционирование системы управления экономической безопасностью предприятия требует формирования комплекса мер, препятствующих возникновению отрицательных тенденций развития субъекта хозяйствования и дающих ему возможность эффективно реализовать основную цель своей деятельности – получение прибыли.

Вложение капитала должно быть эффективным. Под эффективностью использования капитала понимается величина прибыли, приходящаяся на 1 (один) рубль вложенного капитала. Эффективность капитала – комплексное понятие, включающее в себя использование оборотных средств, основных фондов и нематериальных активов. Поэтому анализ эффективности капитала проводится по отдельным частям.

1. Эффективность использования оборотных средств характеризуются, прежде всего, их оборачиваемостью. Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях или количеством оборотов за отчетный период.

2. Эффективность использования капитала в целом. Капитал в целом представляет собой сумму оборотных средств, основных фондов и нематериальных активов. Эффективность использования капитала лучше всего измеряется его рентабельностью. Уровень рентабельности капитала измеряется процентным отношением балансовой прибыли к величине капитала.

Самофинансирование означает финансирование за счет собственных источников: амортизационных отчислений и прибыли. Эффективность самофинансирования и его уровень зависят от удельного веса собственных источников.

Уровень самофинансирования можно определить с помощью коэффициента самофинансирования согласно формуле (1):

$$K_c = (П+А) / (К+З) \quad (1)$$

где П – прибыль, направляемая в фонд накопления;

А – амортизационные отчисления;

К – заемные средства;

З – кредиторская задолженность и др. привлеченные средства.

Однако хозяйствующий субъект не всегда может полностью обеспечить себя собственными финансовыми ресурсами и поэтому широко использует заемные и привлеченные денежные средства, как элемент, дополняющий самофинансирования.

Принцип валютной самокупаемости заключается в превышении поступлений валюты над его расходами. Соблюдение этого принципа означает, что хозяйствующий субъект не «проедает» свой валютный фонд, а постоянно накапливает его.

Следующий источник по рассматриваемой проблеме это учебник под редакцией Е. С. Стояновой «Финансовый менеджмент: теория и практика». Данный автор особое внимание уделяет специфическим методам анализа: это расчеты эффекта финансового рычага и операционного рычага, а также расчету финансовых коэффициентов.

Важнейшими коэффициентами отчетности, используемыми в финансовом управлении по Е. С. Стояновой, являются:

– коэффициенты ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, срочной ликвидности и чистый оборотный капитал);

– коэффициенты деловой активности или эффективности использования ресурсов (оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской

задолженности, оборачиваемость материально – производственных запасов и длительность операционного цикла);

– коэффициенты рентабельности (рентабельность всех активов предприятия, рентабельность реализации, рентабельность собственного капитала);

– коэффициенты структуры капитала (коэффициент собственности, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент защищенности кредиторов);

1.3 Критерии и показатели оценки уровня экономической безопасности транспортного предприятия по грузоперевозкам

Роль показателей в комплексном анализе экономической безопасности, характеристика содержания подсистем. Взаимосвязи между отдельными подсистемами. Система показателей как элемент методики анализа.

Все объекты экономической безопасности находят свое отображение в системе показателей плана, учета, отчетности и других источниках информации.

Каждое экономическое явление, каждый процесс чаще определяется не одним, обособленным, а целым комплексом взаимосвязанных показателей. Например, эффективность использования основных средств производства характеризуют уровень фондоотдачи, фондоемкости, рентабельности, производительности труда и т.д. В связи с этим выбор и обоснование системы показателей для отражения экономических явлений и процессов (объектов исследования) является важным методологическим вопросом в АХД. От того, насколько показатели полно и точно отражают сущность изучаемых явлений, зависят результаты анализа.

Так как в анализе используется большое количество разно-качественных показателей, необходима их группировка и систематизация.

По своему содержанию показатели делятся на количественные и качественные. К количественным показателям относятся, например, объем

изготовленной продукции, количество работников, площадь посевов, поголовье скота и т.д. Качественные показатели показывают существенные особенности и свойства изучаемых объектов. Примером качественных показателей являются производительность труда, себестоимость, рентабельность, урожайность культур и др.

Изменение количественных показателей обязательно приводит к изменению качественных, и наоборот. Так, например, рост объема производства продукции ведет к снижению себестоимости. Рост производительности труда обеспечивает увеличение объема производства продукции.

Одни показатели используются при анализе деятельности всех отраслей национальной экономики, другие – только в отдельных отраслях. По этому признаку они делятся на общие и специфические. К общим относятся показатели валовой продукции, производительности труда, прибыли, себестоимости и др. Примером специфических показателей для отдельных отраслей и предприятий могут быть калорийность каменного угля, влажность торфа, жирность молока, урожайность культур [15].

Аналитические показатели делятся на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели выражаются в денежных, натуральных измерителях или через трудоемкость. Относительные показатели показывают соотношения каких-либо двух абсолютных показателей. Они определяются в процентах, коэффициентах или индексах.

Абсолютные показатели в свою очередь подразделяются на натуральные, условно-натуральные и стоимостные. Натуральные показатели выражают величину явления в физических единицах измерения (масса, длина, объем). Условно-натуральные показатели, применяются для обобщенной характеристики объемов производства и реализации продукции разнообразного ассортимента (например, условные пары обуви в обувной промышленности, тысячи условных банок на консервных предприятиях, условные кормовые единицы в сельском хозяйстве). Стоимостные показатели показывают величину сложных по составу

явлений в денежном измерении. В условиях товарного производства, действия закона стоимости они имеют большое значение.

При изучении причинно–следственных связей показатели делятся на факторные и результативные.

Если тот или другой показатель рассматривается как результат воздействия одной или нескольких причин и выступает в качестве объекта исследования, то при изучении взаимосвязей он называется результативным.

Показатели, которые определяют поведение результативного показателя и выступают в качестве причин изменения его величины, называются факторными.

По способу формирования различают показатели нормативные (нормы расхода сырья, материалов, топлива, энергии, нормы амортизации, цены); плановые (данные планов экономического и социального развития предприятия, плановые задания внутрихозяйственным подразделениям); учетные (данные бухгалтерского, статистического, оперативного учета);

Отчетные (данные бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности); аналитические (оценочные), которые исчисляются в ходе самого анализа для оценки результатов и эффективности работы предприятия.

Все показатели, которые используются в анализе, взаимосвязаны и взаимообусловлены. Это вытекает из реально существующих связей между экономическими явлениями, которые они описывают.

Комплексное изучение экономики предприятий предусматривает систематизацию показателей, потому что совокупность показателей, какой бы исчерпывающей она не была, без учета их взаимосвязи, соподчиненности, не может дать настоящего представления об эффективности хозяйственной деятельности. Необходимо, чтобы конкретные данные о разных видах деятельности были органически увязаны между собой в единой комплексной системе [21].

Показатели, которые образуют подсистемы, можно разбить на входящие и выходящие, общие и частные. С помощью входящих и выходящих показателей осуществляется взаимосвязь подсистем.

Выходящий показатель одной подсистемы является входящим для других подсистем (рисунок 1.).

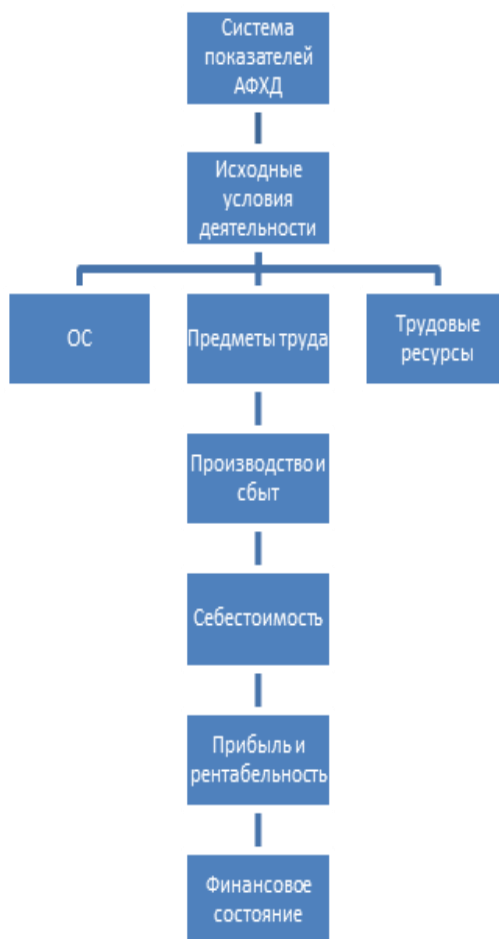


Рисунок 1 - Система показателей комплексного анализа экономической безопасности

Показатели исходных условий деятельности предприятия характеризуют:

а) наличие необходимых материальных и финансовых ресурсов для нормального функционирования предприятия и выполнения его производственной программы;

б) организационно–технический уровень предприятия, т.е. производственную структуру предприятия, структуру управления, уровень

концентрации и специализации производства, продолжительность производственного цикла, техническую и энергетическую вооруженность труда, степень механизации и автоматизации, прогрессивность технологических процессов;

в) уровень маркетинговой деятельности по изучению спроса на продукцию, ее конкурентоспособности, рынков сбыта, организации торговли, рекламы.

Основными показателями подсистемы 2 являются фондорентабельность, фондоотдача, фондоемкость, среднегодовая стоимость основных средств производства, амортизация. Наряду с этими показателями большое значение имеют и другие, например, выработка продукции за один машино–час, коэффициент использования наличного оборудования. От них зависит уровень фондоотдачи и фондорентабельности.

В подсистеме 3 основными показателями являются материалоемкость, материалотдача, стоимость использованных предметов труда за анализируемый отрезок времени. Они тесно связаны с показателями подсистем 5, 6, 7, 8. От экономного использования материалов зависят выход продукции, себестоимость, а значит, и сумма прибыли, уровень рентабельности, финансовое состояние предприятия.

Подсистема 4 включает в себя показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, полноту использования фонда рабочего времени, фонда заработной платы, показатели производительности труда, прибыли на одного работника и на рубль заработной платы.

В пятый блок входят показатели производства и реализации продукции: объем валовой, товарной и реализованной продукции в стоимостном, натуральном и условно–натуральном измерении, структура продукции, ее качество, ритмичность производства, объем отгрузки и реализации продукции, остатки готовой продукции на складах. Они очень тесно связаны с показателями всех последующих блоков.

Показатели шестого блока – это общая сумма затрат на производство и реализацию продукции, в том числе по элементам, статьям затрат, видам продукции, центрам ответственности, а также затраты на рубль товарной продукции, себестоимость отдельных изделий и др. От уровня себестоимости продукции непосредственно зависят показатели седьмого блока: прибыль предприятия, уровень рентабельности [25].

К последней подсистеме (блок 8) относятся показатели, которые характеризуют наличие и структуру капитала предприятия по составу его источников и формам размещения, эффективность и интенсивность использования собственных и заемных средств.

К этой подсистеме относятся также показатели, которые характеризуют использование прибыли, фондов накопления и потребления, кредитов банков, платежеспособность, кредитоспособность и инвестиционную привлекательность, риск банкротства, зону безубыточности, финансовую устойчивость предприятия и др. Они зависят от показателей всех предыдущих подсистем и в свою очередь оказывают большое влияние на показатели организационно–технического уровня предприятия, объем производства продукции, эффективность использования материальных и трудовых ресурсов.

Таким образом, все показатели хозяйственной деятельности предприятия находятся в тесной связи и зависимости, которую необходимо учитывать в комплексном анализе. Взаимосвязь основных показателей определяет последовательность выполнения анализа – от изучения первичных показателей до обобщающих. Такая последовательность соответствует объективной основе формирования экономических показателей.

В такой последовательности формируются показатели при составлении плана социального и экономического развития предприятия, в такой же последовательности должен проводиться и анализ хозяйственной деятельности. Но это не исключает и обратную последовательность анализа – от обобщающих показателей к частным. Главное, чтобы при этом была обеспечена системность,

учитывалась взаимосвязь отдельных блоков анализа между собой и достигалось единство результатов анализа по каждому разделу.

1.4 Инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия в рамках реализации стратегии его развития

Современные условия хозяйствования обуславливают необходимость изменения стратегии развития бизнеса в связи, с чем первоочередной задачей является формирование соответствующего инструментария обеспечения экономической безопасности предприятия. В условиях российской действительности любое предприятие нуждается в такой трансформации системы управления, которая позволила бы реализовать программу экономического роста, повысила экономическую безопасность за счет создания гибкой системы реагирования на внешние и внутренние угрозы развития бизнеса.

По мере накопления знаний и опыта стала формироваться позиция, согласно которой инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия должен начинаться не с диагностики его финансового состояния и осуществления чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с выбора миссии, определения целей, формирования и поддержания на должном уровне стратегического потенциала, способного в течение длительного периода обеспечивать конкурентное преимущество предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это предопределяет потребность в разработке инструментария обоснованного выбора стратегии безопасного развития бизнеса.

В условиях ориентации предприятий на получение максимальной прибыли возникает проблема оптимизации структуры имущества и источников его формирования, что, в свою очередь, требует совершенствования диагностики, определения пороговых значений экономической безопасности при реализации различных стратегий развития бизнеса. Таким образом, разработка механизма обеспечения экономической безопасности предприятия должна строиться с

учетом выбранной стратегии развития, на основе адаптации существующих и разработки новых методов диагностики, что и обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы, ее целей и задач.

В настоящее время предприятия используют четыре основных стратегии развития бизнеса: концентрированного роста, интегрированного роста, дифференцированного роста и сокращения [8]. Каждая из которых предполагает набор определенного инструментария реализации (рисунок. 2).

Первая группа – стратегии концентрированного роста. В эту группу включены стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка:

- 1) стратегия развития рынка (поиск новых рынков для уже производимого продукта);
- 2) стратегия развития продукта (производство нового продукта на уже освоенном фирмой рынке);
- 3) стратегия усиления позиции на рынке или горизонтальной интеграции (фирма пытается завоевать лучшие позиции на рынке и установить контроль над своими конкурентами, совершенствуя продукт и расширяя рынок сбыта).

Вторую группу составляют стратегии интегрированного роста, предполагающие расширение фирмы за счет добавления новых структур как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри:

- 1) Стратегия обратной вертикальной интеграции, или стратегия «назад» (фирма растет за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур);
- 2) Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, или просто «вперед» (фирма растет за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи).

Третья группа – стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются в случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли:

1) стратегия централизованной диверсификации – фирма использует заключенные в существующем бизнесе дополнительные возможности для производства новых продуктов, в то же время технология и освоенный рынок не изменяются;

2) стратегия горизонтальной диверсификации – фирма изыскивает возможности роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

3) стратегия конгломеративной диверсификации – фирма расширяется за счет производств новых продуктов по новой технологии, которые реализуются на новых рынках [17].

Четвертая группа – стратегии сокращения:

1) стратегия сокращения расходов;

2) стратегия собственного сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

3) стратегия «сброса урожая» – предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

4) стратегия ликвидации – фирма ликвидируется, так как не может вести бизнес в дальнейшем.

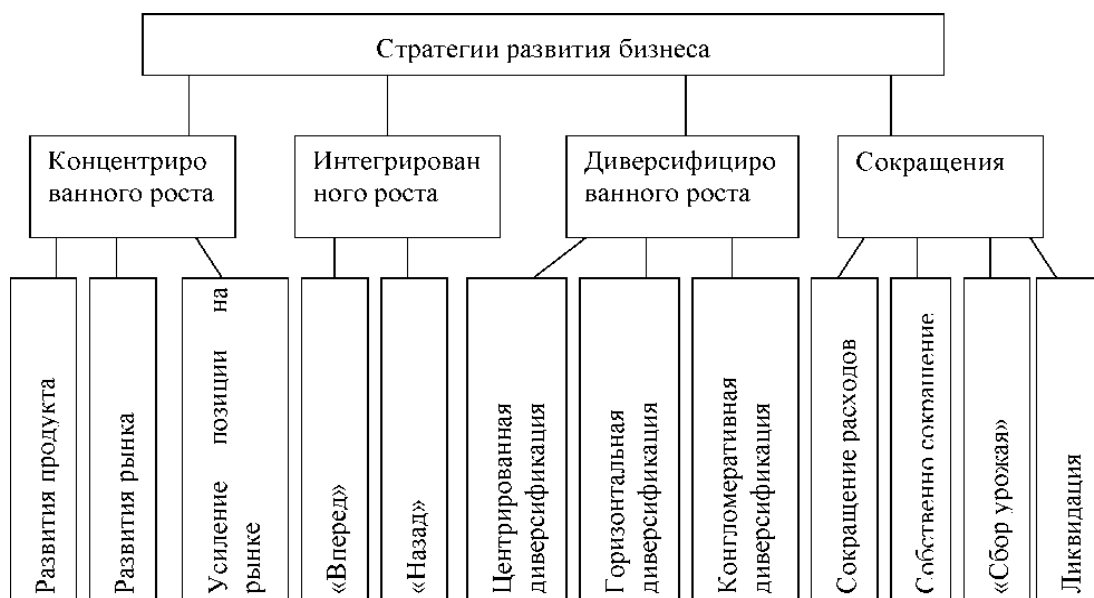


Рисунок 2 - Классификация эталонных стратегий развития бизнеса

Глобальная экономика живет в условиях перехода от индустриальной к постиндустриальной формации, основанной на инновациях [14]. Согласно современным представлениям о характере данной фазы развития социума, для постиндустриальной экономики характерны быстрые и глубокие социальные, экономические и политические изменения. Движущей пружиной этих изменений являются структурные преобразования в способе производства, включающем в себя совокупность средств производства и производственных отношений. В свою очередь, причиной глубоких сдвигов в способе производства являются как достижения научно-технического прогресса, так и значительные изменения потребительских приоритетов и поведения потребителей на насыщенных, принявших глобальный характер рынках. В постиндустриальной экономике абсолютным приоритетом для предприятий, стремящихся обеспечить долговременную конкурентоспособность, является способность к адаптивному, творческому поведению. Такой тип рыночного поведения, безусловно, связан с принятием на себя значительных рисков.

Различные отрасли в разной степени подвержены постиндустриальному вызову. «Традиционные» отрасли промышленности, выпускающие слабо дифференцируемую по качеству продукцию (сырьевые товары, энергетическое

производство, массовые потребляемые продукты питания и т. п.), испытывают постиндустриальное давление в относительно небольшой степени. Для этих отраслей промышленности продолжают сохраняться классические принципы обеспечения эффективности, основанные на использовании эффектов специализации и экономии масштаба [9].

С наибольшей скоростью постиндустриальные изменения протекают в отраслях промышленности, непосредственно обслуживающих потребительский рынок. Для постиндустриальной экономики характерна высокая степень фрагментации традиционных массовых рынков, т. е. их распад на большую совокупность рыночных сегментов, в каждом из которых наблюдаются существенные различия потребительских предпочтений. Высокий уровень ассортиментного разнообразия, потребность в создании индивидуализированных продуктов порождают ярко выраженный конфликт между уровнем разнообразия продукции и уровнем дополнительных затрат, которые производители должны нести для того, чтобы обеспечить этот широкий выбор продуктов и услуг.

Успешное разрешение указанного конфликта и вывод бизнеса на траекторию устойчивого развития требует осознанного понимания базовых принципов обеспечения эффективности в новых экономических условиях. Как представляется, для того чтобы сделать первые шаги в направлении детализации обозначенной проблемы, необходимо прежде всего углубить понимание модели базового конфликта: «эффективность – турбулентность рынка» «прибыльность – уровень риска». До последнего времени понимание особенностей возникновения и проявления данного конфликта остается чисто качественным, концептуальным. В управленческих исследованиях для характеристики степени воздействия постиндустриальных изменений на различные отрасли и сектора рынка применяется так называемый индекс турбулентности. Данный индекс рассчитывается как среднее значение результатов экспертной оценки по шкале от 0 до 100 баллов степени выраженности 17 признаков состояния рыночной среды (рыночная сила покупателя, длинный/короткий цикл продукта, низкий/высокий

уровень насыщения, ценовая конкуренция/дифференциация, скорость изменения нужд и потребностей, интенсивность конкуренции, скорость изменения технологии, однородность/неоднородность нужд, чувствительность к качеству, низкое/высокое, влияние моды, уровень обслуживания, зависимость от экономических циклов, легко определяемые/трудно определяемые нужды, внимание к цене, стабильность/нестабильность спроса, чувствительность к заменителям, утилитарный/люксовый).

Среднее значение, по которым можно судить о характере продвижения конкретного рынка к постиндустриальной стадии. Такой анализ позволяет сделать не только количественную оценку индекса, но также провести структурированный качественный анализ отраслевой ситуации, выделяя сферы, в которых происходят наиболее быстрые изменения и, следовательно, преимущественно разворачивается конкуренция. По оценкам экспертов за последние десять лет индекс турбулентности вырос с 44,5 до 63,7 [7]. Такой характер изменений присущ предприятиям, уже вошедшим в область постиндустриальных изменений. Концептуально можно охарактеризовать

сущность вызова, стоящего перед современными предприятиями, действующими на турбулентных рынках в виде модели конфликта «прибыльность – уровень риска – устойчивость».

По мере возрастания уровня турбулентности среды неизбежно увеличиваются конкурентные и экономические риски. При этом рентабельность бизнеса может быть различной и существенно зависит от принятой стратегии действия предприятия в условиях высокой турбулентности рыночной среды. Рассмотрим шесть потенциально возможных вида стратегии поведения предприятия в указанных условиях.

Первая – активная стратегия возможна при наличии полного обеспечения собственными средствами внеоборотных активов и постоянной части оборотного капитала (запасы, включая НДС по приобретенным ценностям) предприятия. Теоретически область динамического развития всегда дает дополнительные

возможности для развития и повышения эффективности бизнеса. Вызов, кризис, риск, помимо возможного ущерба, потенциально содержат в себе и возможность для про- движения вперед. Активная стратегия предполагает, что предприятие осуществляет эффективный риск-менеджмент, прогнозирует и оценивает риски и целеустремленно ищет возможности для таких изменений в поведении и/или структуре, которые обеспечивают возможность опережающего роста эффективности.

Вторая стратегия – консервативная, возможна также при наличии полного обеспечения собственными средствами внеоборотных активов и постоянной части оборотного капитала предприятия, но рентабельность бизнеса остается постоянной или же имеет тенденции к снижению. Предприятие прогнозирует и контролирует риски, но при этом избегает ситуаций высокой неопределенности, с опозданием внедряет новые технологии и передовые практики.

В этом случае фирма, по сути, отказывается от использования большей части возникающих возможностей – «сливки» с этих возможностей снимают конкуренты, готовые к изменениям и реализующие активную стратегию. Таким образом, в случае использования консервативной стратегии в среде с высокой турбулентностью уровень рентабельности будет оставаться примерно постоянным или несколько уменьшаться.

Безусловно, негативный сценарий развития ожидает те фирмы, которые реализуют третий вариант стратегии – пассивную, при которой собственных источников хватает на покрытие внеоборотных средств, но недостаточно для финансирования запасов. В этом случае фирма опирается на использование «традиционных» методов организации и управления. Данные методы являлись достаточно адекватными в условиях плановой системы производства, низкого уровня значимости экономической эффективности. Избыток ресурсов, гарантированный сбыт, стабильные макроэкономические условия позволяли компенсировать высокий уровень вариативности и изменчивости.

Однако в ситуации рыночной среды к факторам variability, характерным для предприятий, добавляются новые, связанные с неоднородностью, вариативностью и высокой степенью неопределенности рыночной среды. Результатом является возникновение значительных рисков. Эти дополнительные риски появляются практически во всех ключевых сферах бизнеса: экономической, финансово-инвестиционной, производственной, кадровой и др. Пытаясь обеспечить определенную защиту от указанных рисков, руководство предприятий вынуждено придерживаться консервативной политики: избегать решений, связанных с потенциальным риском, закладывать кадровую и производственную избыточность, создавать материальные и временные резервы. Такой подход к управлению рисками, безусловно, может быть оправдан в каких-то конкретных ситуациях. Но как целостная стратегия данный подход, очевидно, представляет собой тупиковый вариант развития. Проблема не только в том, что такой путь является затратным – снижение риска

«покупается» ценой возрастания затрат, снижением и потерей возможной прибыли. Но концентрация внимания и усилий только на парировании, страховании рисков означает занятие заведомо проигрышной стратегической позиции.

Однако для того, чтобы реализовать активную стратегию, оборачивающую динамичность и неопределенность рыночной среды себе на пользу, необходимо дать ответ на вопрос: как разрешить противоречие между стремлением достигать высокого уровня прибыльности и стремлением обеспечивать функционирование с приемлемым уровнем рисков, за счет чего может быть разрешен данный конфликт? Какие изменения должны осуществить компании, какие базовые принципы они должны реализовать, чтобы сделать указанную стратегию возможной и естественной?

Четвертая стратегия ортогонального развития направлена на достижение быстрого результата, в условиях кризисного финансового состояния, когда собственных средств недостаточно для покрытия даже внеоборотных активов

предприятия. Следует отметить, что в данный период предприятие не обладает запасом времени и необходимо предпринять быстрые и наиболее значительные шаги для преодоления кризиса с помощью сдачи в аренду или продажи невостребованных площадей, концентрации на узкой специализации, сегментах.

Пятая стратегия интроспективного развития направлена на достижение также высокой эффективности, но в основном за счет внутренних резервов. Очевидно, что система прогнозирования, оценки рисков и выбора адекватных способов реакции на них (риск-менеджмент) должна стать постоянным компонентом системы управления фирм, действующих в рыночной среде с высоким уровнем турбулентности. Однако само по себе создание формальной системы анализа и выработки реакции на риски не означает достижения необходимого качества управления. Возможность реализации активной стратегии в турбулентной деловой среде предполагает не только наличие эффективной системы выделения рисков, но также способность фирмы адекватным образом реагировать на выделенные риски.

Шестая стратегия выживания, в своей основе достаточно консервативна, так как у предприятия отсутствуют собственные средства для расширения бизнеса, уровень рентабельности неуклонно снижается, привлечение инвесторов в данном случае, скорее означает смену собственника, а эти процессы всегда происходят болезненно, поэтому неэффективный собственник пытается получить максимально от умирающего бизнеса.

Все предлагаемые стратегии развития бизнеса должны быть увязаны с экономической безопасностью предприятия. Упоминание о взаимосвязи между категориями «экономическая безопасность» и «развитие» прослеживается в работах В. Сенчагова. Развитие – один из компонентов экономической безопасности. Если экономика не развивается, то у нее резко сокращается возможность выживания, сопротивляемость и приспособляемость к внутренним и внешним угрозам [11]. В то же время оценка уровня экономической безопасности, выявление индикаторов, не удовлетворяющих пороговым значениям, лежит в

основе определения тех «узких мест», приоритет в устранении которых должен отдаваться при формировании стратегии развития предприятия. Получается, что экономическая безопасность отражает способность экономической системы к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также действия непредсказуемых и трудно- прогнозируемых факторов. Тогда главной целью экономической безопасности предприятия является обеспечение не просто ее устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящих условиях, а создание высокого потенциала развития и экономического роста предприятия в будущем.

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГРУЗОВОЙ АЛЬЯНС»

2.1 Описание предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Грузовой Альянс», юридический адрес: 456313, Челябинская область, г. Миасс, ул. Ветеранов, д.13, кв. 20. Почтовый адрес: 456313, Челябинская область, г. Миасс, ул. Ветеранов, д.13, кв. 20.

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему, а также оказывать эффективное содействие развитию бизнеса заказчиков, среди которых многие стали нашими постоянными клиентами, обеспечивать комплексное и надежное решение возникающих транспортных/логистических задач в области доставки грузов.

Используя свои конкурентные преимущества, ООО «Грузовой Альянс» предлагает высокотехнологичный, современный и надежный сервис.

Главные цели деятельности компании – это качественная и безопасная транспортировка грузов, быстрый и выгодный сервис (по сравнению с компаниями-конкурентами), создание новых партнерских связей, необходимых для расширения сферы деятельности, гарантия всем сотрудникам финансовой стабильности и рабочих мест, а также извлечение прибыли.

Но ООО «Грузовой Альянс» ставит перед собой и более масштабные цели, такие как:

- расширение за счет создания филиалов;
- пополнение автопарка собственными единицами автотранспорта;
- оказание дополнительных услуг (хранения грузов на складе);
- обеспечение работы коллектива и техники в соответствии со стандартами качества ISO

Основным направлением деятельности транспортной компании «Грузовой Альянс» являются автомобильные перевозки грузов с загрузкой а/м до 20т по г. Миассу, 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. Помимо этого компания оказывает услуги погрузки-разгрузки, сопровождения ТС и грузов в режиме онлайн с использованием GPS-мониторинга, разработку и организацию оптимальных транспортных схем движения грузов, оформление необходимых документов для обеспечения перевозки являются сопутствующими основной услуге (рисунок 3).

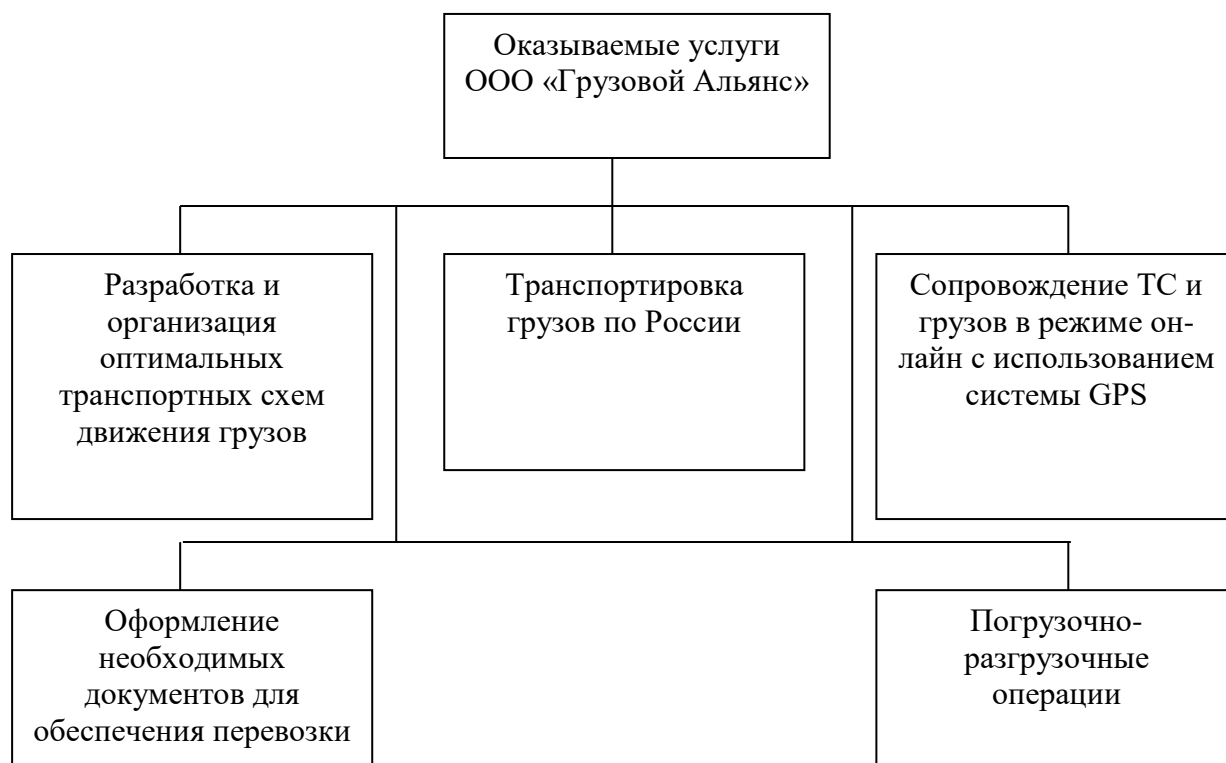


Рисунок 3 – Оказываемые услуги

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

Компания специализируется на перевозках грузов автопоездами в составе автомобилей с прицепами и полуприцепами. Заказчиками компании выступают крупные и средние компании производственного и торгового профиля.

На рисунке 4 представлена схема бизнес-процессов основной деятельности – услуги перевозки грузов.



Рисунок 4 – Схема бизнес-процессов услуги перевозки грузов

В промежутке времени между принятием груза к эксплуатации и его сдачи клиенту, транспортная компания «Грузовой Альянс» несет материальную ответственность за полную гибель, порчу, пропажу, хищение или повреждение груза в соответствии с действующим законодательством РФ и Федеральным законом от 08.11.2007 №259-ФЗ "Устав автомобильного транспорта и городского

наземного электрического транспорта". на сумму 7,5 млн рублей (страховой полис в ООО «Югория»).

Основные поставщики ООО «Грузовой Альянс»:

- топливо – «Газпромнефть»;
- банковские услуги – «Челябинвестбанк»;
- Интернет – «Интерсвязь»;
- питьевая вода в офис – «Люкс Вода»;
- GPS-мониторинг транспортных средств – ООО ПКП «Развитие»;
- разработка и поддержка web-сайта – «WaveStudio».

Ведение бухгалтерского учета и отчетности отдано на аутсорсинг компании «Первый бухгалтерский центр».

Предприятие находится на упрощенной системе налогообложения.

Структура управления

На рисунке 5 представлена схема организационной структуры, которая состоит из директора, заместителя директора, отдела организации перевозок, который включает в себя 1 инженер по грузовым перевозкам и логиста, технического отдела, включающего инженера по погрузочно-разгрузочной технике, механика-снабженца и водителей, и юридического отдела.

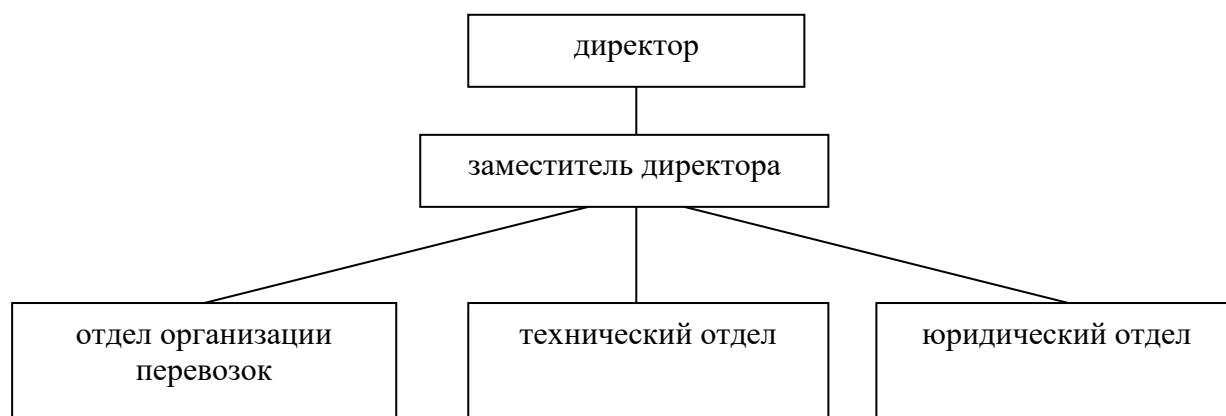


Рисунок 5 – Схема организационной структуры

На предприятии работает 28 человек.

Состав персонала организации:

- директор;
- заместитель директора;
- инженер по организации грузовых перевозок;
- логист - менеджер
- инженер по погрузочно-разгрузочной технике;
- механик-снабженец;
- 21 водителей;
- юрист.

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

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.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основные экономические показатели деятельности магазина ООО «Грузовой Альянс» представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Грузовой Альянс» 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017г	2018 г.	Изменение 2016 г. к 2017 г.		Изменение 2017 г. к 2018 г.	
				тыс.руб.	Темп роста, %	тыс.руб.	Темп роста, %
1 Объем реализованной продукции, тыс. руб.	12890	16089	20807	3199	124,82	4718	129,32
Среднесписочная численность персонала	32	34	34	2	0,00	0	100,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	165000	306000	161000	141000	185,45	-141000	0,00
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	5156	9000	4735	3844	174,55	-4265	52,61
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	22345	26615	31953	4270	119,11	5338	120,06
Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	3987	5135	8123	1148	128,79	2988	158,19
Доля собственного капитала в общей сумме источников, %	18	19	25	1	108,13	6	131,76
Прибыль от продаж, тыс.руб.	2240,4	2560,8	3583,2	320,4	114,30	1022	139,93
Чистая прибыль, тыс.руб.	1867	2134	2986	267	114,30	852	139,93
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	17,38	15,92	17,22	-1,46	91,57	1,30	108,20

Окончание таблицы 1

Рентабельность всего капитала, %	10,03	9,62	11,21	-0,40	95,96	1,59	116,55
Рентабельность собственного капитала, %	56,19	49,87	44,11	-6,32	88,75	-5,76	88,45
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	23457	25525	28095	2068	108,82	2570,00	110,07
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./чел.	698,28	782,79	939,79	84,51	112,10	157,00	120,06
Фондоотдача	0,55	0,63	0,74	0,08	114,71	0,11	117,49

По данным таблицы можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается рост выручки (в 2017 году на 24,82%, в 2018 году на 29,32 %). Также следует отметить рост прибыли от продаж за все 3 года, при этом за 2018 год темпы роста прибыли значительно возросли, так в 2017 году прибыль от продаж возросла на 14,%%, то в 2018 году рост прибыли уже составил 39,93%. Аналогичная тенденция наблюдается и в изменении показателя чистой прибыли за анализируемый период.

Графическая интерпретация полученных данных представлена на рисунках 6 – 8

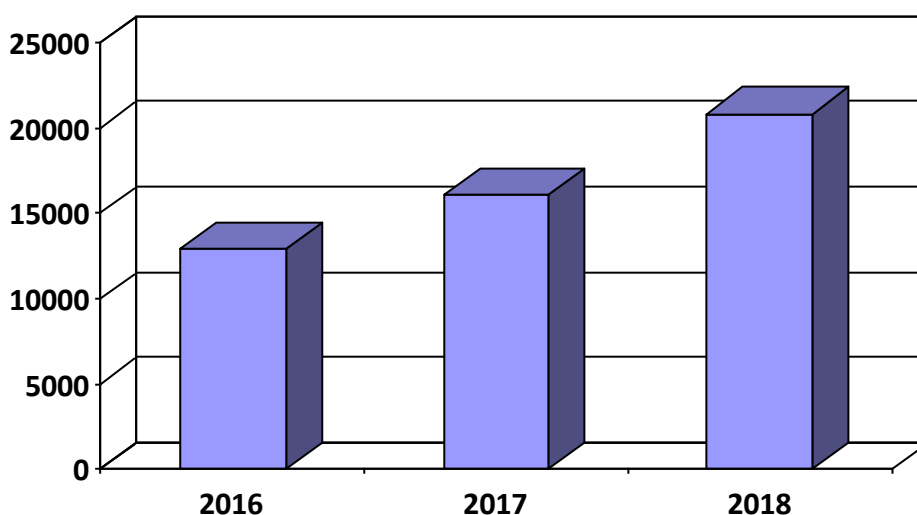


Рисунок 6 - Выручка ООО «Грузовой Альянс» за 2016-2018 гг.

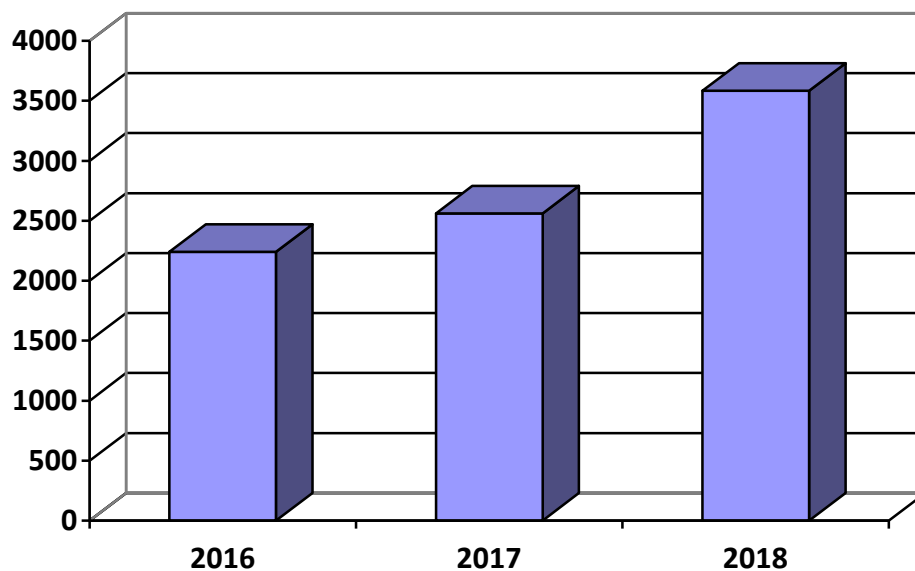


Рисунок 7 - Прибыль от реализации продукции ООО «Грузовой Альянс» за 2016-2018 гг.

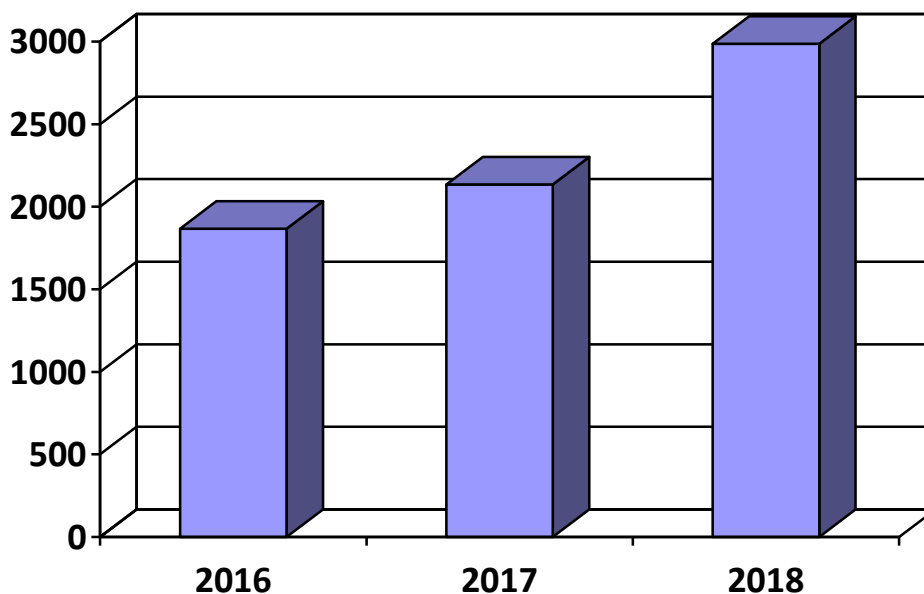


Рисунок 8 – Чистая прибыль ООО «Грузовой Альянс» за 2016-2018 гг.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что предприятие развивается и увеличивает объемы оказываемых услуг, что в свою очередь повлияло на изменение рентабельности продаж (рисунок 9)

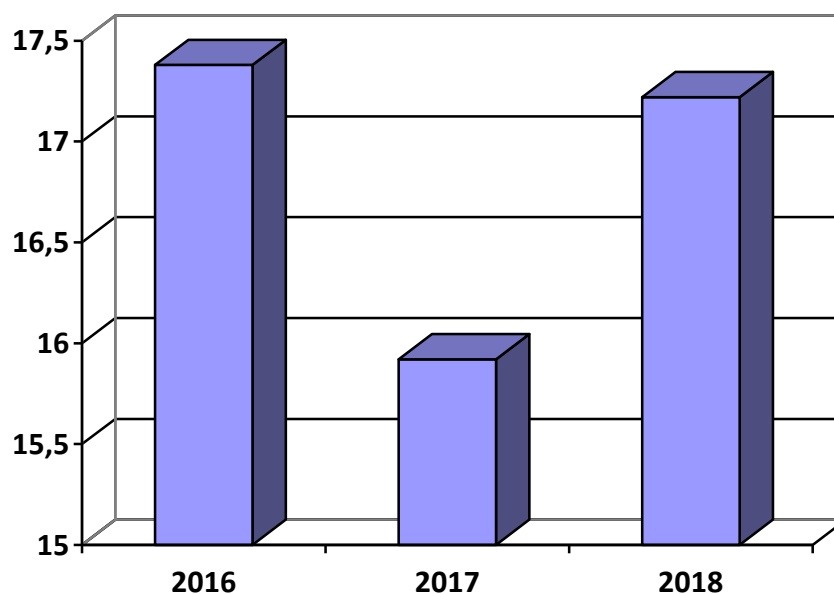


Рисунок 9 – Рентабельность продаж за 2016-2018 гг.

Как видно из результатов анализа эффективности работы предприятия в 2017 году произошло снижение показателя рентабельности с 17,38% до 15,92%, однако в 2018 году рентабельность продаж практически достигла уровня 2016 года.

2.3 Анализ технико-технологической безопасности предприятия

Цель анализа данных показателей – определить, насколько предприятие владеет ресурсами, транспортными средствами, оценить техническую готовность транспортных средств.

Состояние технической готовности транспортных средств 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 (α_T).

Состояние эксплуатации транспортных средств 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 транспортных средств оценивается коэффициентом выпуска парка на линию (α_B).

Коэффициент выпуска отражает уровень использования технических возможностей парка для получения доходов (работы на линии). Величина α_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 ($A_{Др} = A_{Дх}$), то $\alpha_B = \alpha_T = 1$.

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 [25].

В таблице 2 приведены исходные данные для расчета указанных технико-эксплуатационных показателей.

Таблица 2 – Исходные данные за 2018 год по маркам автомобилей

Показатель	Марка ТС		
	VOLVO FH13	MAN TGA	DAF
Среднесписочное количество подвижного состава	15	3	2
Автомобиле-дни в хозяйстве, АД _х	5475	1095	730
Автомобиле-дни в ТО и Р, АД _{рем+ТО}	405	90	280
Автомобиле-дни в работе, АД _р	4708	808	380
Пробег с грузом, L _{гр} , тыс. км	803,7	103,8	61,9
Общий пробег, L _{общ} , тыс. км	945,5	129,8	74,6

Значения показателей для предприятия ООО «Грузовой Альянс» приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Техничко-эксплуатационные показатели предприятия

Показатель	Марка ТС		
	VOLVO FH13	MAN TGA	DAF
Коэффициент технической готовности, α_T	0,93	0,92	0,75
Коэффициент выпуска на линию, α_B	0,86	0,74	0,7
Коэффициент использования пробега, β	0,85	0,8	0,83
Коэффициент использования грузоподъемности, γ	0,86	0,85	0,83

Согласно данным таблицы 5 следует отметить, что по всем маркам транспортных средств предприятия, кроме марки DAF, коэффициент технической готовности находится на высоком уровне, что говорит о том, что транспортные средства находятся в хорошем техническом состоянии, т.к. средний возраст большинства автомобилей не превышает десяти лет.

Коэффициент выпуска транспортных средств на линию находится на среднем уровне. Это объясняется 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 2018 году (таблица 4)

Таблица 4 – 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 2018 год, руб.
VOLVO FH 13	2013	220	85 000
VOLVO FH 13	2012	180	84 500
VOLVO FH 13	2012	230	84 000
VOLVO FH 13	2013	220	82 500
VOLVO FH 13	2011	338	90 000
VOLVO FH 13	2011	350	83 000
VOLVO FH 13	2011	280	82 000
VOLVO FH 13	2013	150	75 000
VOLVO FH 13	2012	260	79 000
VOLVO FH 13	2011	315	84 000
VOLVO FH 13	2010	380	91 000
VOLVO FH 13	2012	270	76 000
VOLVO FH 13	2011	310	84 000
VOLVO FH 13	2012	230	87 000
VOLVO FH 13	2011	270	75 000
MAN TGA	2011	320	89 000
MAN TGA	2012	280	73 000
MAN TGA	2011	320	83 000
DAF XF 95	2006	800	755 000
DAF XF 105	2010	450	90 000

Таким образом, исходя из данных таблицы 4, рационально продать седельный тягач DAF XF 95 2006 года выпуска, так как имеет большой пробег, тратится много средств на ремонт и в скором времени потребуются капитальный ремонт.

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

2.4 Анализ внешней и внутренней среды

Организации, как и любые системы, изолированы от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают в нее продукты жизнедеятельности, т.е. внешняя среда – необходимое условие существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде

Анализ внешней и внутренней среды в любом предприятии проводится постоянно и является основой для принятия любых решений о деятельности предприятия. Любое предприятие находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения предприятий возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда предприятия является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели предприятия в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования предприятия.

Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания [17]. Но ресурсы внешней

среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для предприятия последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения предприятия и провести эту стратегию в реальность, руководство должно иметь серьезное представление как о внутренней среде предприятия, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней предприятие. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение отслеживается в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно предусматривать при определении своих целей и при их достижениях. Анализ внешних факторов необходим для выявления условий конкурентоспособности предприятия [7].

Анализ конкурентов

На рынке транспортно-логистических услуг автомобильным транспортом в настоящее время функционирует несколько десятков транспортных предприятий, конкурирующих друг с другом за долю на рынке. Каждое из предприятий имеет свою наработанную клиентскую базу, которая и делает возможным 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 ведет к эффективному партнерству. Так как процесс перевозки происходит на территории всей страны и

за ее пределами необходимо сотрудничать со «всей страной», а без общения и сотрудничества эффект работы становится менее значительным.

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

Среди новых тенденций можно выделить создание сетей крупных транспортных компаний, таких как «Деловые Линии», «ПЭК», «Байкал-Сервис», «GTD». Данные компании, начинавшие свою работу 8–10 лет назад, в настоящее время имеют собственные филиалы практически во всех российских городах-миллионниках, а также большинстве крупных промышленно развитых городов. Это делает возможным выполнять существенную часть перевозок собственным транспортом между собственными же терминалами, работать с перевозками мелкопартионных грузов, накапливая их на терминалах. Такие компании с самого начала создавались с расчетом на формирование разветвленной филиальной сети.

Они создавались не на основе каких-либо уже существовавших автотранспортных предприятий, а с самого начала, как новый индивидуальный 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 предполагать, что в ближайшее время они займут существенную часть рынка международных перевозок, потеснив на нем ряд экспедиторов и перевозчиков. Существующие на рынке перевозчики конкурируют друг с другом за перевозки продукции относительно 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 клиентов. Технология работы и специфические товарные позиции, закупаемые такими клиентами, во многом определяет сферу деятельности, направления работы и необходимые производственные возможности транспортной компании.

Данная сфера деятельности весьма развита. Существует большое количество транспортно-логистических предприятий в г. Миассе, 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. Миасса.

В таблице 5 приведено сравнение ООО «Грузовой Альянс» с основными предприятиями-конкурентами.

Таблица 5 – Сравнение с конкурентами ООО «Грузовой Альянс»

Критерий	Транспортные предприятия					
	ООО «Грузовой Альянс»	ООО «ДАЙМЭКС»	ООО «СДЭК»	ТК «Луч»	ООО «ЖелДор Экспедиция»	ТК «Экспресс Авто»
Перевозки по России	да	да	да	да	да	да
Международные перевозки	нет	да	да	нет	да	нет
Логистические услуги	да	да	нет	да	да	да
Наличие склада	нет	да	да	да	да	да
Свой ПС	да	нет	да	да	да	нет
Наличие Web-сайта	да	да	да	да	да	да

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

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

С другой стороны, ООО «Грузовой Альянс» имеет преимущества, которых нет на данный момент у нескольких аналогичных компаний:

- собственный подвижной состав;
- наличие логистических услуг;

Конкурентные преимущества – это достижения компании, которые не только напрямую воспринимаются и оцениваются клиентами, но и являются дифференцирующими признаками их потребительских предпочтений.

На основании анализа рынка и результатов конкурентной разведки были раскрыты 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 дают возможность быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

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

В таблице 6 приведены результаты оценки экспертов ООО «Грузовой Альянс» (№1) и его конкурентов: ООО «Уралстар» (№2), ООО «Автотрейдинг» (№3), ООО «УралАвтоТранс» (№4), ООО «МегаТранс Логистик» (№5), ООО «УТС-Челябинск» (№6).

Таблица 6 – Оценка экспертов

Наименование критерия	Оценка экспертов						К-т вес.
	ООО «Грузовой Альянс»	ООО «ДАЙМЭКС»	ООО «СДЭК»	ТК «Луч»	ООО «ЖелДор Экспедиция»	ТК «Экспресс Авто»	
Цена	4,5	3	4	4	2,5	3	0,2
Скорость обработки заявки	3,5	4	4	3,5	3	2,5	0,1
Месторасположение компании (в черте города)	4,5	4	4,5	4	3,5	4	0,05

Окончание таблицы 6

География перевозок	3	4,5	4,5	3	3,5	3	0,15
Время работы на рынке	3	4	4	3,5	3	2,5	0,05
Наличие собственного ПС	3	4	3	3,5	2	3	0,1
Надежность и безопасность перевозки	4	4	3,5	3	2,5	3	0,25
Скорость доставки грузов	3,5	4	3,5	2	2,5	2	0,1

В таблице 7 представлены расчеты индексов конкурентоспособности по каждому показателю, обобщающий показатель конкурентоспособности и определены места конкурентоспособности среди компаний.

Таблица 7 – Индексы конкурентоспособности по компаниям

Наименование критерия	Индексы конкурентоспособности по компаниям					
	ООО «Грузовой Альянс»	ООО «ДАЙМЭКС»	ООО «СДЭК»	ТК «Луч»	ООО «ЖелДор Экспедиция»	ТК «Экспресс Авто»
Цена	0,9	0,6	0,8	0,8	0,2	0,6
Скорость обработки заявки	0,35	0,4	0,4	0,35	0,1	0,25
Месторасположение компании (в черте города)	0,225	0,2	0,225	0,2	0,05	0,2
География перевозок	0,45	0,675	0,675	0,45	0,15	0,45
Время работы на рынке	0,15	0,2	0,2	0,175	0,05	0,125
Наличие собственного ПС	0,3	0,4	0,3	0,35	0,1	0,3
Надежность и безопасность перевозки	1	1	0,875	0,75	0,25	0,75
Скорость доставки грузов	0,35	0,4	0,35	0,2	0,1	0,2
Обобщающий показатель конкурентоспособности	3,725	3,875	3,825	3,275	1	2,875
Место по конкурентоспособности	III	I	II	IV	VI	V

Согласно результатам расчета индексов конкурентоспособности и определения с их помощью места по конкурентоспособности каждой компании, ООО «Грузовой Альянс» 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.

Исходя из анализа конкурентоспособности и фокуса-конкуренции и определения с его помощью сильных и слабых сторон компании, можно порекомендовать 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);

- рассмотреть вопрос о расширении парка собственного автотранспорта.

Деятельность транспортно-логистических компаний Миасса и Уральского федерального округа охватывает относительно 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. Значительную 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. Важную 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.

Предприятия, 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.

Анализ потребителей

ООО «Грузовой Альянс» работает в большинстве своем с крупными и средними предприятиями, в том числе с заводами. В настоящее время постоянными заказчиками компании являются около 50 предприятий из Миасса, Челябинска, Екатеринбурга, Уфы, Перми, Санкт-Петербурга, Москвы, Ростова-на-Дону, Омска, Сургута, Владивостока. Наряду с постоянными клиентами, ведется работа и с многочисленными предприятиями, которых интересует разовая перевозка. Перевозят оборудование, запасные части, трубы, строительные материалы, металлоконструкции, товары народного потребления и прочее.

На рисунке 10 представлена структура грузов, перевозимых предприятием ООО «Грузовой Альянс».

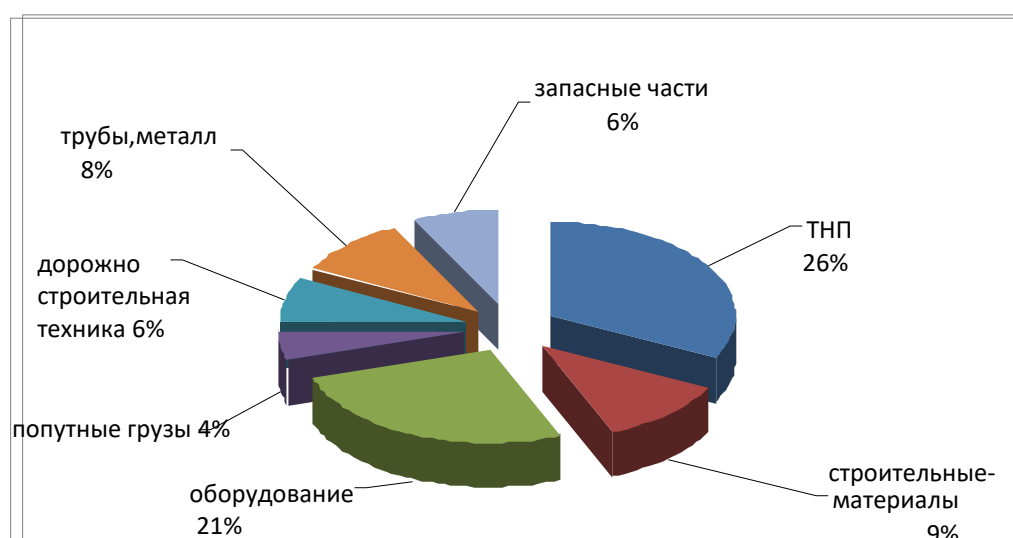


Рисунок 10 – Структура грузов, перевозимых ООО «Грузовой Альянс»

Большую долю в перевозках компании составляет продукция товаров народного потребления. Практически равными долями перевозят дорожно-строительную технику, запчасти. Также компания перевозит строительные материалы.

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.

–практически любой груз можно перевезти автомобилем. Существует множество грузовых автомобилей, которые способны увезти грузы различных габаритов, сложности и массы. Поэтому перевозка грузов автотранспортом является очень универсальной.

–автомобильные грузоперевозки - это самый доступный по цене вид доставки грузов на сегодняшний день. Дополнительную выгоду для своих клиентов предлагают многие компании-грузоперевозчики путем проведения различных акций, а также действию скидок для постоянных клиентов и партнеров

–отсутствие привязки к расписанию (по сравнению с другими видами перевозок имущества) позволяет немедленно отправить груз - это несомненный плюс автомобильных грузоперевозок

Недостатки:

– ограниченность использования на большие расстояния при перевозке значительных партий грузов;

– зависимость от дорожной сети;

– дорогой вид транспорта при грузовых перевозках на большие расстояния;

– привязка к одному материка. Это означает, что осуществлять грузовые перевозки на автомобилях можно только в пределах одного материка. Доставку грузов на другие материки при помощи грузовых автомобилей будет выполнить невозможно. В данном случае выручат авиаперевозки и морской транспорт.

На рисунке 11 представлена структура потребителей услуг компании по критерию «размер предприятия».

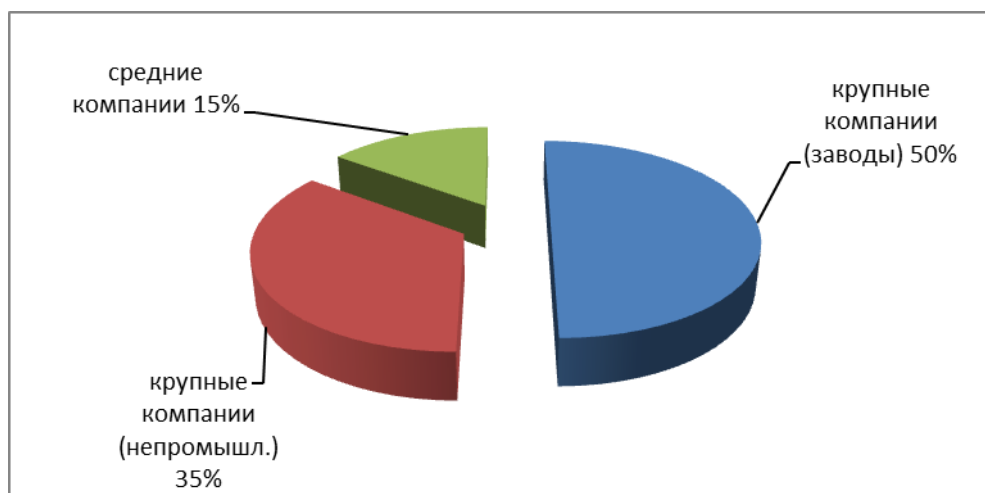


Рисунок 11 – Структура потребителей услуг компании по размерам предприятий

Половину клиентов предприятия ООО «Грузовой Альянс» занимают крупные компании (заводы), 35 % занимают крупные непромышленные компании, средние компании составляют 15 %.

Среди потребителей услуг ООО «Грузовой Альянс» такие предприятия, как:

- 1) «Автодоркомплект»;
- 2) «Уральский завод строительных материалов»;

- 3) «Уральский завод металлоконструкций»;
- 4) «Омский завод металлоконструкций»;
- 5) «Югорский завод строительных материалов»;
- 6) «Энергоресурс»;
- 7) «АСМ ресурс»;
- 8) «УралСпецТранс»;
- 9) «МК Синергия»
- 10) «УралАЗ»;
- 11) «АМС»;
- 12) «ПожЭкспо»;
- 13) «Строительные решения»;
- 14) «Ивеко АМТ»;
- 15) «Иварус» и др.

Приведенные клиенты выбирают не увеличивать свой подвижной парк, а считают что, удобнее и выгоднее сотрудничать с транспортно-экспедиционными компаниями, которые берут на себя часть несвойственных им работ, и которые 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 может предоставить 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.

2.5 SWOT-анализ

SWOT-анализ (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths – силы, Weaknesses – слабости; Opportunities – возможности; Threats – угрозы), позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок.

SWOT-анализ используется при определении стратегии развития предприятия.

SWOT-анализ предприятия ООО «Грузовой Альянс» представлен в таблице 8

Таблица 8 – SWOT-анализ предприятия

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">- инициатива руководства;- собственный подвижной состав, погрузочно-разгрузочная техника;- хорошая репутация у покупателей;- стабильное финансовое положение;- эффективное использование подвижного состава;- все грузы застрахованы;- предприятие находится в черте города.	<p>Внешние возможности:</p> <ul style="list-style-type: none">- налаженные отношения с партнерами;- новые Интернет-технологии;- возможность выхода на новые рынки;- выход на дополнительные группы покупателей услуг;- привлечение специалиста по экономической безопасности
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">- нет ясных стратегических направлений развития;- отсутствие оказания услуг международных перевозок грузов;- высокая нагрузка на менеджеров по грузоперевозкам;- отсутствие собственных складских помещений.- отсутствие специалиста по экономической безопасности	<p>Угрозы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none">- наличие конкурентов, существование крупных компаний оказывающие международные перевозки;- повышение цен на основные ресурсы, используемые в деятельности компании.

Сильными сторонами предприятия исходя из SWOT-анализа являются: удобное месторасположение предприятия в черте города; наличие собственного подвижного состава, спецтехники; инициатива руководства и пр.

Слабыми сторонами компании является отсутствие оказания услуг международных перевозок грузов; отсутствие ясных стратегических направлений. Это может привести к нарушению стабильного процесса оказания услуг, к увеличению нагрузки на менеджеров. Все эти обстоятельства могут негативно повлиять на имидж организации, повлиять на количество клиентов и как следствие на прибыль организации. Отсутствие специалиста по экономической безопасности, что в свою очередь негативно влияет на управление стратегией по экономической безопасности.

Внешние угрозы: наличие конкурентов. В городе несколько десятков компаний занимаются оказанием транспортных услуг. Также конкурентами можно считать перевозчиков, которые после выполнения перевозки выходят на прямую работу с грузоотправителем.

Внешние возможности: налаженные отношения с партнерами, выход на новые рынки, ослабления позиций конкурентов, за счет привлечения квалифицированного персонала, а так же привлечение специалиста по экономической безопасности, выход на дополнительные группы покупателей услуг.

2.6 Порядок допуска российских перевозчиков к выполнению международных автомобильных перевозок

Возможность осуществлять автомобильные перевозки в международном сообщении имеют только юридические лица и частные предприниматели, получившие специальное разрешение – допуск к осуществлению международных автомобильных перевозок. Получение допуска регламентируется «Положением о допуске российских перевозчиков к осуществлению международных

автомобильных перевозок» (Утверждено Постановлением Правительства РФ от 16 октября 2001 г. №730). Наличие допуска является основанием для выдачи российскому перевозчику разрешений на проезд по территории иностранных государств, а также для допуска к процедуре перевозки грузов с применением книжки МДП [5].

В случае изменения регистрационных данных перевозчика, в 15-дневный срок он должен подать заявление о переоформлении удостоверения и карточек допуска.

Для получения допуска перевозчик должен предоставить в территориальный орган Федеральной службы по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор) по месту регистрации следующие документы:

- заявление по форме, утвержденной Министерством транспорта РФ, о выдаче допуска с указанием регистрационных данных, вида перевозок (грузовые или пассажирские), срока действия удостоверения допуска (на 1 год либо на 5 лет);

- копии учредительных документов и свидетельства о государственной регистрации;

- справка о постановке заявителя на учет в налоговом органе;

- документ, содержащий сведения о количестве и типе транспортных средств, и документы, подтверждающие их соответствие международным техническим стандартам, международным конвенциям и соглашениям, регламентирующим международные автомобильные перевозки;

- копия документа, подтверждающего профессиональную компетентность ответственного специалиста;

- балансовый отчет за последний отчетный период (необходим для подтверждения устойчивого финансового положения перевозчика – наличие собственного имущества стоимостью не менее 50 тыс. рублей на каждое транспортное средство, выполняющее международные перевозки, либо не менее

2,5 тыс. рублей на каждую тонну разрешенной максимальной массы таких транспортных средств);

– копия полиса страхования гражданской ответственности владельца автотранспортных средств.

Принятие решения о допуске перевозчика принимается в течение 30 дней с момента получения заявления и оформляется приказом, о принятом решении перевозчик уведомляется органом Ространснадзора в письменном виде в течение трех дней с даты его принятия [9].

В подтверждение решения о допуске выдается удостоверение допуска и карточка допуска на каждое транспортное средство, на котором будут осуществляться международные перевозки. Удостоверение выдается [19]:

– на 1 год перевозчикам, впервые подавшим заявление либо имеющим опыт международных перевозок менее одного года;

– на 5 лет перевозчикам, выполнявшим международные перевозки как минимум один год в течение последних 4 лет.

Удостоверение выданное на 1 год не продлевается, удостоверение, выданное на 5 лет может продляться по заявлению владельца, но не более двух раз. Продление осуществляется в течение 30 дней с момента получения органом Ространснадзора соответствующего заявления.

При расширении парка транспортных средств, владелец удостоверения может получить карточки допуска при предъявлении документов на право владения и соответствия данных транспортных средств международным техническим требованиям.

Рассмотрение заявления о допуске к международным автомобильным перевозкам, выдача, продление и переоформление удостоверения и карточек допуска осуществляется безвозмездно.

При рассмотрении заявления о допуске к международным перевозкам на 5 лет и при продлении срока действия удостоверения орган Ространснадзора направляет копии представленных перевозчиком документов в Федеральную

Таможенную Службу для подготовки заключения об отсутствии нарушений перевозчиком таможенного законодательства.

В случае, когда ответственный за осуществление международных перевозок специалист прекратил выполнение своих функций, владелец удостоверения должен в течение 30 дней направить в орган Ространснадзора документы на другого ответственного специалиста, который имеет необходимую квалификацию и на которого возлагается ответственность за осуществление предприятием международных перевозок.

2.7 Анализ целесообразности создания логистического центра

В настоящее время в регионе реализуется проект «Урал Промышленный – Урал Полярный», суть которого состоит в освоении богатейших минерально-сырьевых ресурсов Полярного и Приполярного Урала на основе опережающего развития транспортной и энергетической инфраструктуры, проект рассчитан на десять лет. Его реализация предполагает строительство ключевых элементов опорной транспортной и энергетической инфраструктуры, в том числе нового транспортного коридора.

Транспортные системы регионов России являются неотъемлемой частью транспортной системы страны и выполняют большой объем работы по перевозке грузов и пассажиров. В современных условиях отмечается существенное увеличение транзитной нагрузки на транспортные системы регионов России.

Транзит через Россию рассматривается в качестве стратегической альтернативы традиционному морскому пути между странами Азиатско-Тихоокеанского региона и ЕС. Преимущества транзита по России: более короткое расстояние, как следствие, меньшие затраты времени на доставку грузов, высокая безопасность; возможность организации ритмичных поставок, что важно для предприятий, работающих по системе «точно в срок»; благоприятные климатические условия и др.

Казахстан аналогично Китаю заинтересован в оживлении своих депрессивных западных территорий и поддерживает проекты развития Евроазиатского коридора (Китай – страны ЕС) по своей территории на плече с максимальной протяженностью с выходом на российско-казахстанскую границу возле г. Оренбург. Далее транзитный поток предполагается направлять через Казань на Санкт-Петербург. О реализации такого маршрута достигнута договоренность между Правительствами России и Казахстана. Однако в условиях мирового финансового кризиса есть основания предполагать, что данный проект не скоро будет реализован. Поэтому для пропуска Евроазиатского транзитного потока в ближайшие годы продолжится использование ресурсов транспортной системы Челябинской области [25].

Челябинская область является типичным транзитным регионом страны. Она располагается практически посередине территории России, на стыке двух географических континентов – Европы и Азии. Ее транспортная система обслуживает все виды транзитных сообщений: международный, межрегиональный и внешнеэкономический. Основу транспортной системы Челябинской области составляют автомобильный и железнодорожный виды транспорта.

Как показывает статистика, за первые шесть месяцев 2018 года объем перевозок грузов автомобильным транспортом в Челябинской области составил 15,7 млн тонн (рост по отношению к аналогичному периоду прошлого года 8,2 %). За этот же период показатель грузооборота равнялся 1424,2 млн тонно-километров (рост 9,2 %). Эти данные получены по результатам всех видов экономической деятельности южноуральских организаций, однако специалисты статистического ведомства не учитывали в своих подсчетах грузоперевозки, производимые субъектами малого предпринимательства.

Самым богатым на грузоперевозки на Южном Урале выдался июнь: перевезено 3024,2 тысячи тонн. Самым бедным, по понятным причинам, получился январь — 2252,2 тысячи тонн.

Для пропуска автодорожного транзитного потока на территории Челябинской области в основном используются автомобильные дороги общего пользования федерального значения: в широтном направлении М-5 «Урал» и

М-51 «Байкал», связывающие сырьевую Восточную и промышленную Западную части России, в меридиальном направлении М-36 «Челябинск-Троицк» и «Подъезд автодороги М-5 к городу Екатеринбург», обеспечивающие экономические связи регионов Западной Сибири и Урала, а также выход на Азиатские страны.

Автомобильная дорога М-36 Челябинск-Троицк до границы с Республикой Казахстан (на Костанай, Караганду, Балхаш, Алма-Ату), является важным звеном, обеспечивающим транспортно-экономические связи с Казахстаном и со странами Средней Азии. Существенный объем перевозок по дороге М-36 осуществляется в местных внутриобластных сообщениях.

Исследования показывают, что на сегодняшний день в Челябинской области недостаточно специализированных объектов транспортно-логистического сервиса, направленных на обслуживание транзитного транспорта. Стратегией социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года предусматривается строительство 15 терминальных логистических центров, расположенных за пределами населенных пунктов региона вблизи основных железнодорожных и автодорожных магистралей.

Согласно маркетинговому анализу рынка, анализу конкурентоспособности и SWOT-анализу можно предложить следующие мероприятия, способствующие реализации стратегии развития:

– расширить географию перевозок через освоение нового вида деятельности – международных грузовых автомобильных перевозок;

–увеличить скорость обработки заявок и работы менеджеров путем использования нового, более эффективного программного обеспечения (обновление программного обеспечения);

– описание служебных функций;

– инвестирование в строительство современного логистического и складского терминала.

- поиск специалиста по экономической безопасности предприятия

Необходимость развития системы логистического управления на транспорте определяется условиями международных перевозок в рамках существующих и разрабатываемых международных транспортных коридоров.

Современное состояние экономики России в целом и транспортного комплекса в частности требует формирования транспортно-логистической инфраструктуры. Ее основополагающими, системообразующими элементами должны стать транспортные узлы, транспортно-логистические центры и т.п.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ООО «ГРУЗОВОЙ АЛЪЯНС»

3.1 Внедрение должности «специалист по экономической безопасности»

Сегодня залогом успешного и стабильного развития практически любой компании, бизнеса или предприятия становится такое понятие, как "экономическая безопасность". Профессия специалиста экономической безопасности появилась на отечественном рынке труда относительно недавно и включает несколько смежных специальностей, объединенных общей спецификой.

Нарастающая популярность обусловлена наличием большого количества рисков, связанных с ведением производственной, консультационной, торговой или другой хозяйственной деятельности. Угрозой экономической безопасности предприятия служат непрофессионализм или небрежность работников и действия конкурентов. Для выявления нарушений специалисту необходимо владение целой системой понятий и знаний, касающихся таких областей, как экономика, право, налоговое законодательство, финансы. Таких уникальных работников нанимают и государственные структуры, и руководители частных компаний, которых беспокоит экономическая безопасность. Профессия позволяет специалисту получить много преимуществ и возможностей при поиске работы. Работодатели отмечают, что ценят систематизированность и широту их знаний.

Экономическая безопасность – профессия комплексная, так как она включает сочетание экономических и юридических аспектов. Работая в этой области, специалисты анализируют хозяйственную и финансовую деятельность предприятия или организации с целью выявления нарушений законодательства и злоупотреблений.

Целью работы специалиста данного профиля является устранение или сведение к минимуму внешних и внутренних угроз для нормального

осуществления деятельности организации. Это достигается выполнением следующих задач:

- Контроль законности ведения деятельности;
- Обнаружение и предотвращение различных нарушений при осуществлении рабочего процесса;
- Исследование кризисных ситуаций и поиск путей выхода из них;
- Контроль процесса начисления и уплаты налогов;
- Планирование и проведение мероприятий, связанных с финансовым контролем, подведение их итогов, составление соответствующей отчетности;
- Прогнозирование рисков и принятие мер по их предотвращению;
- Оценка эффективности расходования бюджетных средств;
- Контроль осуществления операций с финансами;
- Участие в планировании бюджета организации;
- Ведение соответствующей отчетности и документации.

Разработка методов противодействия коррупции, выявления сокрытия доходов или попыток легализации финансовых результатов преступной деятельности является одной из важнейших обязанностей, возлагаемых на специалиста по экономической безопасности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что профессия специалиста по экономической безопасности востребована и именно поэтому в качестве рекомендации предлагается внедрить должность специалиста по экономической безопасности для ООО «Грузовой Альянс».

Описание должности специалиста по экономической безопасности предприятия:

- Определение основных угроз для предприятия;
- Разработка предложений для принятия решений по обеспечению безопасности, защиты предприятия от незаконных захватов;
- Рассмотрение и оценка информации о состоянии экономической безопасности предприятия и факторах, угрожающих ему;

- Накопление, анализ и обработка информации о функционировании системы обеспечения экономической безопасности предприятия, выработка предложений по ее совершенствованию;

- Разрабатывает политику информационной безопасности как отдельный документ в полном объеме и осуществляет контроль выполнения ее положений. Выявляет случаи несанкционированного раскрытия конфиденциальной информации;

- управление экономической безопасностью предприятия.

Полная должностная инструкция представлена в Приложении Д.

Расчет фонда заработной платы менеджера представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Фонд заработной платы специалиста по экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс» перевозок, тыс. руб.

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
ЗП основная	60,5	60,5	60,5	60,5	242	242	242
Уральский коэффициент (на оклад) (15%)	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0	8,0	8,0
Отчисления	20,6	20,6	20,6	20,6	82,4	82,4	82,4
Суммарный ФЗП	83,1	83,1	83,1	83,1	332,4	332,4	332,4

Внедрение должности специалиста по экономической безопасности позволит не только в целом осуществлять управление экономической безопасностью предприятия, но и более эффективно реализовать стратегию, предложенную в следующем параграфе работы.

3.2 Разработка стратегии развития ООО «Грузовой Альянс» с целью повышения экономической безопасности

Роль и место экономической безопасности предприятия в процессе формирования стратегии развития представим на рисунке 12. Инструментом, позволяющим оценить необходимость пересмотра ряда положений уже некой существующей на предприятии стратегии, является мониторинг экзогенных и эндогенных факторов окружающей среды. В ходе анализа осуществляется

идентификация угроз развитию предприятия и разработчик стратегии переходит на следующий этап оценки степени влияния угрожающих факторов на состояние экономической безопасности на основе методики оценки, позволяющей определить фактический уровень экономической безопасности предприятия.



Рисунок 12 - Роль и место экономической безопасности в процессе формирования стратегии развития предприятия

Управляя экономической безопасностью, влияя на ее индикаторы, предприятие вносит коррективы в стратегию своего развития. Механизм формирования стратегии развития предприятия на основе управления экономической безопасностью в части устранения выявленных угроз можно представить последовательностью следующих этапов:

- выявление факторов экономической безопасности на основе мониторинга;
- оценка экономической безопасности предприятия на основе совокупности индикаторов, их пороговых значений, определяемых методом

кластерного анализа, отражающей воздействие каждого фактора;

- идентификация «слабых мест» (недостаточный уровень индикатора), трактовка угроз;

- формирование сценариев стратегии развития предприятия на основе управления экономической безопасностью по выявленным угрожающим процессам;

- выбор наилучшего сценария развития на основе критериев рентабельности совокупного капитала и вероятного уровня экономической безопасности.

Системное представление стратегии означает: четкое формулирование реальных целей и задач долгосрочного развития организации; разработку календарных планов реализации этих целей и задач; разработку механизмов реализации целей и задач в виде комплекса организационных, правовых, информационных и других мер обеспечения экономической безопасности; разработку и использование механизмов учетно-контрольного и аналитического обеспечения реализации стратегических целей и задач.

При этом общий алгоритм обеспечения экономической безопасности организации формируется следующим образом: цели и задачи развития организации; стратегия и тактика развития; формирование системы обеспечения безопасности организации.

На основании результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности, маркетингового анализа, анализа сильных и слабых сторон предприятия ООО «Грузовой Альянс» с целью повышения его экономической безопасности рекомендуется реализация стратегия развития предприятия, направленной на достижения статуса ЗРЛ-оператора за счет выхода на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направленностью на Республику Казахстан.

По данным таможенной статистики и Министерства экономического развития Челябинской области внешнеторговый оборот за январь – ноябрь 2018

года составил 7356,5 млн долларов (106,8%), в том числе экспорт – 4829,7 млн долларов (108,4%), импорт – 2526,8 млн долларов (103,9%).

Внешнеторговый оборот за январь – ноябрь 2018 года составил 7356,5 млн долларов (106,8%), в том числе экспорт – 4829,7 млн долларов (108,4%), импорт – 2526,8 млн долларов (103,9%).

Внешнеторговый оборот по странам дальнего зарубежья составил 4466,0 млн долларов (104,2%), экспорт – 2885,8 млн долларов (101,2%), импорт – 1580,2 млн долларов (110,2%).

Внешнеторговый оборот по странам ближнего зарубежья составил 2890,5 млн долларов (111,1%), экспорт – 1943,9 млн долларов (121,2%), импорт – 946,6 млн долларов (94,9%). В общем объеме внешней торговли региона преобладающим является экспорт товаров. В товарной структуре экспорта приоритетным остается экспорт черных и цветных металлов, который за январь-ноябрь 2018 года составил 4010,5 млн долларов (83,0% от общего объема экспорта области), экспорт продукции машиностроения – 340,2 млн долларов (7,0%), минеральной продукции (соль, сера, земли, руды, шлаки, зола) – 148,1 млн долларов (3,1%), товаров народного потребления – 133,7 млн долларов (2,8%), продовольственных товаров – 69,4 млн долларов (2,0%), продукции химической промышленности – 87,5 млн долларов (1,8%) [30].

Грузооборот Челябинской области в 2018 году составил 5191.8 тыс.тонн. На страны дальнего зарубежья пришлось 69.8% от общего объема грузооборота (3623.6 тыс.тонн), а на страны СНГ - 30.2% (1568.2 тыс.тонн).

Традиционно Казахстан занимает лидирующие позиции во внешнеторговом обороте Челябинской области. Товарооборот с Казахстаном в I полугодии 2018 года по данным Уральского таможенного управления составил \$1182,7 млн., в том числе: экспорт – \$461,8 млн., импорт – \$720,9 млн. [25].

В сентябре 2014 г. подписаны соглашения о сотрудничестве нашей области с тремя регионами Казахстана. С учетом ранее подписанных соглашений

с Астаной и Костанайской областью, сотрудничество с Казахстаном будет укрепляться.

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

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 приложении А представлены специальные политики стратегии развития ООО «Грузовой Альянс».

Этап I

Цель – выход на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направленностью на Республику Казахстан. Направление выбрано в соответствии с перспективами формирующегося 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» [27].

К седельным тягачам планируется покупка, так же в лизинг, тентованных полуприцепов Челябинского машиностроительного завода автомобильных прицепов ОАО «Уралавтоприцеп» ЧМЗАП 990600-046-01 [26].

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 лизинга автотранспортных средств, а также использование собственных средств предприятия.

Кадровая политика: на первом этапе кадровая политика включает в себя расширение штата персонала организации на специалиста по экономической безопасности и водителей, и повышение квалификации персонала по программам АСМАП «Курс повышения квалификации специалистов по организации перевозок автотранспортом в международном сообщении» для менеджеров и «Курс профессиональной подготовки водителей-международников» для водителей.

На первом этапе стратегии необходимо:

- Описание служебных функций новых сотрудников;
- 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». Данное предприятие производит седельные тягачи 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» [27].

Финансовая политика: дифференциация тарифов для российских заказчиков и для казахстанских заказчиков. Дифференциация будет опираться на изучение и сравнение структуры затрат в тарифе на грузоперевозки в России и в Казахстане.

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 «Грузовой Альянс», т.к. для успешной деятельности и приобретения статуса 3PL-оператора необходим современный логистический центр. Планируется вступление в проект «Урал Промышленный – Урал Полярный» и партнерство с организациями, заинтересованными в строительстве крупного логистического терминала в Челябинской области. Для сравнения: в Свердловской области уже ведется строительство логистических центров. 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.

3.2 Экономическая оценка реализации 1 этапа стратегии развития ООО «Грузовой Альянс»

Производственный план

На первом этапе реализации стратегии развития предприятия ООО «Грузовой Альянс» планируется выход компании на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направлением на Республику Казахстан.

Для расчета приняты два маршрута перевозок – Челябинск-Костанай и Челябинск-Актобе как наиболее востребованные направления перевозок.

Данные маршруты наиболее востребованы заказчиками грузоперевозок, т.к. клиенты компании уже имеют своих клиентов в Республике Казахстан и поставляют свою продукцию в РК.

На рисунке 16 приведена карта с маршрутом Челябинск-Костанай.

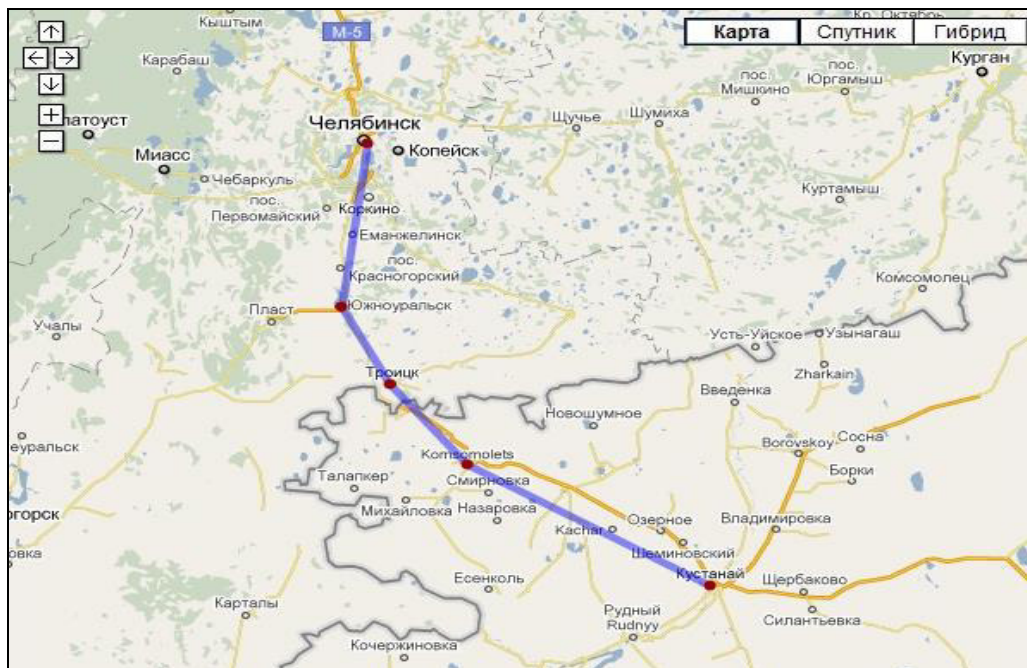


Рисунок 16 – Маршрут Челябинск-Костанай

Общая протяженность маршрута Челябинск-Костанай составляет 315 км. Маршрут проходит через такие города как Южноуральск, Троицк и Комсомолец (Республика Казахстан).

На рисунке 17 приведена карта маршрутом Челябинск-Костанай.

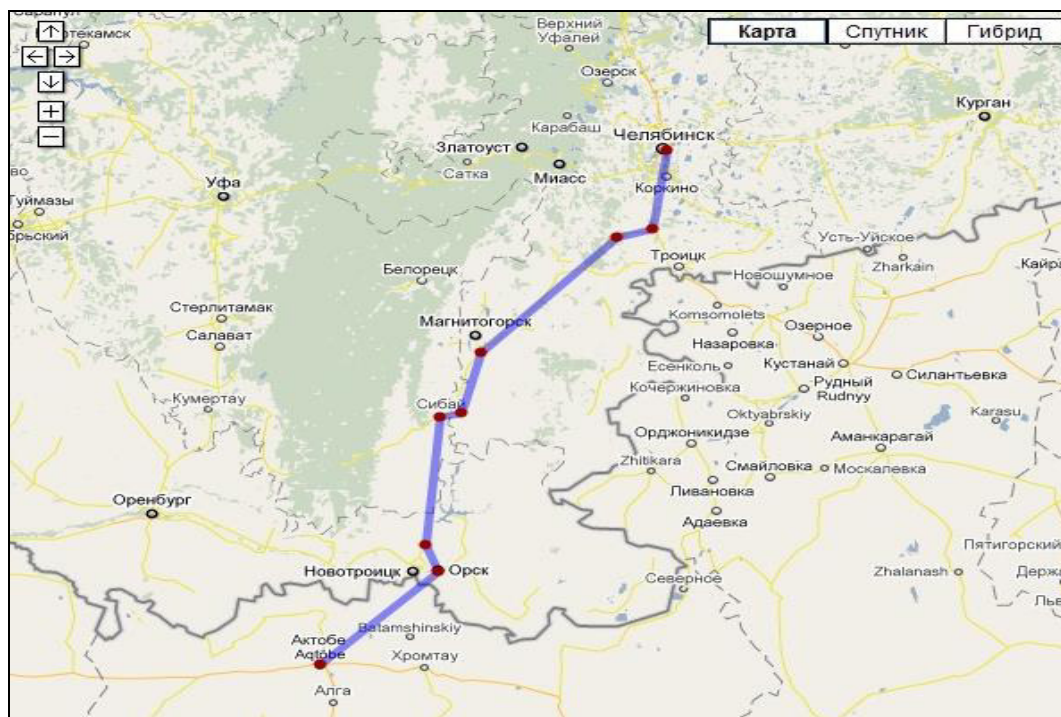


Рисунок 17 – Маршрут Челябинск-Актобе

Общая протяженность маршрута Челябинск-Актобе составляет 743 км. Маршрут проходит через такие города как Южноуральск, Пласт, Магнитогорск, Сибай, Орск.

План перевозок грузов по маршрутам составляется исходя из продолжительности времени кругорейса Челябинск-Костанай, составляющей около 1–1,5 суток, и продолжительности времени кругорейса Челябинск-Актобе, составляющей около 2–2,5 суток, а также исходя из пробега автомобилей до капитального ремонта, равного 400 000 км, чтобы максимально использовать за три года этот пробег.

Количество рейсов поквартально за 2019 год распределяется с учетом сезонности.

Объем перевозок исчисляется по следующей формуле:

$$Q = n_e \cdot q_{\phi}, \quad (2)$$

где Q – объем перевозок грузов, т;

n_e – количество рейсов за период;

q_{ϕ} – фактическое количество перевезенного груза за рейс, т.

Планируется перевозить по 20т за .

Для первого квартала 2019 года для маршрута Челябинск-Костанай объем перевозок равен:

$$Q = 31 \cdot 20 = 620 \text{ т}$$

Для последующих периодов объем перевозок рассчитывается аналогично.

Общий пробег по маршруту рассчитывается по формуле:

$$L_{\text{общ}} = L_e \cdot n_e, \quad (3)$$

где $L_{\text{общ}}$ – общий пробег по маршруту за период, км;

n_e – количество рейсов за период;

L_e – общий пробег за один рейс, км.

Для первого квартала 2019 года для маршрута Челябинск-Костанай общий пробег по маршруту равен:

$$L_{\text{общ}} = 630 \cdot 31 = 19530 \text{ км}$$

Так как машина идет груженная только половину кругорейса, то общий груженный пробег равен:

$$19530 / 2 = 9765 \text{ км}$$

По маршруту Челябинск-Актобе показатели рассчитываются аналогичным способом с учетом длины кругорейса, равной 1486 км.

План перевозок грузов по маршрутам и суммарно поквартально на 2019 год представлен в таблице 9

Таблица 9 – План перевозок грузов проекта на 2019 год

Челябинск-Костанай					
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019 год
Объем перевозок, т	620	700	980	820	3 120
Грузооборот, т/км	195 300	220 500	308 700	258 300	982 800
Количество рейсов	31	35	49	41	156
Общий пробег автомобилей, км.	19 530	22 050	30 870	25 830	98 280
В том числе с грузом, км.	9 765	11 025	15 435	12 915	49 140
Челябинск-Актобе					
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019 год
Объем перевозок, т	320	360	500	400	1 600
Грузооборот, т/км	237 760	267 480	371 500	297 200	1 188 800
Количество рейсов	16	18	25	20	80
Общий пробег автомобилей, км.	23 776	26 748	37 150	29 720	118 880
В том числе с грузом, км.	11 888	13 374	18 575	14 860	59 440
Суммарный план перевозок грузов на 2019 год					
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019 год
Объем перевозок, т	840	1 020	1 340	1 000	4 240
Грузооборот, т/км	401 560	475 380	636 100	486 200	2 020 400
Количество рейсов	42	51	67	50	212

Окончание таблицы 9

Общий пробег автомобилей, км.	40 156	47 538	63 610	48 620	202 040
В том числе с грузом, км.	20 078	23 769	31 805	24 310	101 020

План перевозок грузов суммарно за 2019–2021 гг. представлен в таблице 10. План на три года планировался из расчета прироста числа рейсов на 15–20 % ежегодно.

Таблица 10 – План перевозок грузов проекта на 2019–2021 гг.

	2019	2020	2021
Объем перевозок, т	4 720	5 820	7 320
Грузооборот, т/км	2 171 600	2 578 020	3 178 920
Количество рейсов	236	291	366
Общий пробег автомобилей, км.	217 160	257 802	317 892
В том числе с грузом, км.	108 580	128 901	158 946

Расчет себестоимости перевозок

Все затраты, связанные с перевозкой груза обычно подразделяются на постоянные и переменные. Переменные зависят от пробега автомобиля и относятся к себестоимости на 1 км пробега, определяются суммированием всех удельных переменных статей затрат. Постоянные затраты не зависят от пробега и относятся на 1 автомобиле-час работы подвижного состава.

Примем маршрут Челябинск-Костанай как «маршрут 1», маршрут Челябинск-Актобе – как «маршрут 2».

Маршрут 1

Переменные затраты

Расход топлива и смазочных материалов определяется в соответствии с нормами расхода топлив и смазочных материалов на автомобильном транспорте [8, 9, 29].

Для автопоездов нормируемое значение расхода топлива определяется по формуле :

$$Q_n = 0,01 \cdot (H_{san} \cdot S + H_w \cdot W) \cdot (1 + 0,01 \cdot D) \quad (4)$$

где Q_n – нормативный расход топлива, л;

S – пробег автомобиля или автопоезда, км;

H_{san} – норма расхода топлива на пробег автомобиля или автопоезда в снаряженном состоянии без груза:

$$H_{san} = H_s + H_g \cdot G_{пр}, \text{ л/100 км}, \quad (5)$$

где H_s – базовая норма расхода топлива на пробег автомобиля (тягача) в снаряженном состоянии, л/100 км;

H_g – норма расхода топлива на дополнительную массу прицепа или полуприцепа, л/100 ткм (1,3);

$G_{пр}$ – собственная масса прицепа или полуприцепа, т;

$$H_{san} = 16,5 + 1,3 \cdot 7,2 = 26 \text{ л/100 км}$$

H_w – норма расхода топлива на транспортную работу, л/100 т/км (для дизельных автомобилей составляет 1,3);

W – объем транспортной работы, т/км:

$$W = G_{гр} \cdot S_{гр}, \quad (6)$$

где $G_{гр}$ – масса груза, т (20т);

$S_{гр}$ – пробег с грузом, км (315км).

$$W = 20 \cdot 315 = 6300 \text{ т/км}$$

D – поправочный коэффициент (суммарная относительная надбавка или снижение) к норме в процентах.

Поправочный коэффициент D составит:

– 15 % при работе на дорогах общего пользования за пределами пригородной зоны на равнинной слабохолмистой местности;

– в зимний период для районов с умеренным климатом (5 месяцев) +10 %, т.е. усреднено за год $+10\% \cdot 5/12 = +4,2\%$.

Итого коэффициент D составит $-15\% + 4,2\% = -10,8\%$.

Тогда нормируемый расход топлива на кругорейс составит:

$$Q_H = 0,01 \cdot (26 \cdot 630 + 1,3 \cdot 6300) \cdot (1 + 0,01 \cdot (-10,8\%)) = 219,2 \text{ л}$$

Т.е. норма расхода топлива автомобилем составит 34,8 л/100км.

Расход топлива на грузооборот:

$$((315 \cdot 20)/100) \cdot 1,3 = 81,9 \text{ л/100 т/км}$$

Итого расход топлива на кругорейс маршрута 1:

$$219,2 + 81,9 = 301 \text{ л}$$

Итого расходы дизельного топлива на 1 кругорейс по маршруту Челябинск-Костанай равны:

$$301 \cdot 46,7 = 14056,7 \text{ руб.}$$

Переменные затраты на топливо на 1 км пробега определяются по формуле:

$$Z_{\text{топл}}^{1\text{км}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \cdot Ц_i)}{L_{\text{об}}}, \quad (7)$$

где $Ц_i$ – стоимость 1 литра топлива в данной стране, руб.;

P_i – объем расхода топлива в данной стране, л;

n – количество стран, по которым проходит маршрут;

$L_{\text{об}}$ – протяженность кругорейса автомобиля, км.

Следовательно, переменные затраты топлива составляют:

$$Z_{\text{топл}}^{1\text{км}} = \frac{14056,7}{630} = 22,3 \text{ руб./км}$$

Затраты на ТО и ТР

Так как год выпуска автомобиля 2014 и производитель определил гарантийный срок 12 месяцев или 100 000 км пробега, затраты на ТР не рассчитываем.

Удельные затраты на проведение технического обслуживания определяются по формуле:

$$z_{\text{ТО}}^{1\text{км}} = \frac{C_{\text{ТО}}}{H_{\text{ТО}}}, \quad (8)$$

где $C_{\text{ТО}}$ – стоимость технического обслуживания, руб.;

$H_{\text{ТО}}$ – пробег между техническими обслуживаниями, км.

$$z_{\text{ТО}}^{1\text{км}} = \frac{20000}{30000} = 0,66 \text{ руб./км}$$

Удельные затраты на амортизацию шин рассчитываются по следующей формуле:

$$z_{\text{ш}}^{1\text{км}} = \frac{n_{\text{к}} \cdot Ц_{\text{ш}} \cdot k_{\text{зап}}}{L_{\text{ш}}} \quad (9)$$

где $n_{\text{к}}$ – количество колес (без запасного), шт.;

$Ц_{\text{ш}}$ – стоимость шины, руб.;

$k_{\text{зап}}$ – коэффициент, учитывающий запасные колеса, ($k_{\text{зап}}=1,1$);

$L_{\text{ш}}$ – ходимость шин, км.

$$z_{\text{ш}}^{1\text{км}} = \frac{10 \cdot 23450 \cdot 1,1}{90000} = 2,86 \text{ руб./км}$$

Удельные затраты на сдельную заработную плату водителей рассчитываются по следующей формуле [20]:

$$z_{\text{ЗП}}^{1\text{км}} = C_{1\text{км}} \cdot K_1 \cdot K_2 \quad (10)$$

где K_1 – коэффициент отчисления во внебюджетные фонды ($K_1=1,263$);

K_2 – уральский коэффициент ($K_2=1,15$);

$C_{1\text{км}}$ – сдельная ставка водителя на 1 км пробега, руб.

$$Z_{\text{ЗП}}^{\text{1км}} = 6,7 \cdot 1,263 \cdot 1,15 = 9,8 \text{ руб./км}$$

Сборы в дорожные фонды

Система «Платон» обеспечивает сбор, обработку, хранение и передачу в автоматическом режиме данных о движении транспортного средства, имеющего разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн, и распространяется на все автомобильные дороги общего пользования федерального значения.

«Платон» — запущенная 15 ноября 2015 года система взимания платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн. Дорожный сбор составляет 1,92 рублей за каждый 1 км пути. ООО «РТ-Инвест Транспортные системы» является единственным исполнителем проекта.

Оператор системы ведет реестр, который представляет собой структурированную базу данных пользователей системы взимания платы, для организации порядка внесения платы в счет возмещения вреда. Регистрация транспортного средства и его владельца в реестре системы взимания платы выполняется оператором бесплатно.

Затраты на пользование дорогами общего пользования складываются из приобретения разрешений на проезд по иностранной территории и в настоящее время составляют 225 руб. (приобретаются в АСМАП). Удельные затраты рассчитываются по следующей формуле:

$$C_{\text{р}}^{\text{и.д.а.д.д.}} = \frac{\tilde{N}_{\text{д}} \cdot n + \text{и.д.а.д.д.}}{L_{\text{г.а}}} \quad (11)$$

где $C_{\text{р}}$ – стоимость иностранного разрешения, руб.;

n – количество стран, для которых требуется иностранное разрешение, руб.;

$L_{\text{об}}$ – протяженность кругорейса автомобиля, км.

Следовательно, удельные затраты на пользование дорогами по кругорейсу составят:

$$C_{\text{ei.}\dot{\text{a}}\dot{\text{d}}\dot{\text{d}}.} = \frac{225 \cdot 1 + 281}{630} = 0,8 \text{ руб./км}$$

Амортизационные отчисления на полное восстановление подвижного состава, находящегося на балансе предприятия, не начисляются, т.к. подвижной состав приобретается в лизинг и числится на балансе лизингодателя.

Таким образом, переменные затраты на 1 км пробега по маршруту 1 составят:

$$Z_{\text{перем}}^{\text{Ikk}} = 22,3 + 0,66 + 2,86 + 0,86 + 9,8 + 2,7 + 0,8 = 39,98 \text{ руб./км}$$

Постоянные затраты

Затраты на лизинг подвижного состава включают первоначальный взнос и ежемесячные платежи. Среднегодовые затраты на лизинговые платежи (на период лизинга) рассчитываются по формуле:

$$Z_{\text{лиз}}^{\text{год}} = \left(\frac{Z_{\text{перв}}}{t_{\text{лиз}}} \right) + B_{\text{лиз}} \quad (12)$$

где $Z_{\text{перв}}$ – первоначальный взнос, руб.;

$t_{\text{лиз}}$ – период лизинга, лет;

$B_{\text{лиз}}$ – выплаты по лизингу за год, руб.

Среднегодовые затраты на лизинговые платежи за 1 автопоезд (на 1 маршрут берется 1 автопоезд) составляют:

$$Z_{\text{лиз}}^{\text{год}} = \left(\frac{355000}{4} \right) + 1208365,2 = 1297115,2 \text{ руб.}$$

Затраты на заработную плату инженерно-технических работников (ИТР) рассчитываются по формуле [20]:

$$Z_{\text{ИТР}}^{\text{год}} = O_{\text{ИТР}} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot 1 \quad (13)$$

где $O_{\text{ИТР}}$ – отчисления с одного автомобиля на заработную плату ИТР;

K_1 – коэффициент отчисления во внебюджетные фонды ($K_1=1,263$);

K_2 – уральский коэффициент ($K_2=1,15$).

Отчисления на заработную плату ИТР с одного автомобиля ориентировочно можно оценить в 5 000 руб. в месяц.

Тогда затраты на заработную плату инженерно-технических работников составят:

$$Z_{ИТР}^{\text{год}} = 5000 \cdot 1,263 \cdot 1,15 \cdot 1 = 7262,25 \text{ руб.}$$

Накладные расходы

Затраты на рекламу делятся поровну на 2 маршрута и на один маршрут составляют 13 900 руб. Затраты на АСМАП составляют на 1 маршрут 8 500 руб./год. Затраты на Интернет – 3 600 руб./год. Затраты на сотовую связь 6 000 руб./год.

Маршрут 2

Переменные затраты

Нормируемый расход топлива на кругорейс составит (формулы 6.3, 6.4 и 6.5):

$$Q_{\text{н}} = 0,01 \cdot (26 \cdot 1486 + 1,3 \cdot 14860) \cdot (1 + 0,01 \cdot (-10,8 \%)) = 517,1 \text{ л}$$

Т.е. норма расхода топлива автомобилем составит 34,8 л/100км.

Расход топлива на грузооборот:

$$((743 \cdot 20) / 100) \cdot 1,3 = 193,2 \text{ л/100 т/км}$$

Итого расход топлива на кругорейс:

$$517,1 + 193,2 = 710,3 \text{ л}$$

Итого расходы дизельного топлива на 1 кругорейс по маршруту Челябинск-Актобе равны:

$$710,3 \cdot 46,7 = 33171 \text{ руб.}$$

Переменные затраты на топливо на 1 км пробега определяются по формуле 6.6 и составляют:

$$C_{\text{дт}}^{\text{еи}} = \frac{33171}{1486} = 22,3 \text{ руб./км}$$

Удельные затраты на пользование дорогами по кругорейсу составят:

$$C_{\text{ср}}^{\text{ддд}} = \frac{225 \cdot 1 + 172}{1486} = 0,27 \text{ руб./км}$$

Остальные переменные затраты такие же, как в маршруте 1.

Таким образом, переменные затраты на 1 км пробега по маршруту 2 составят:

$$Z_{\text{перем}}^{\text{1кк}} = 22,3 + 0,66 + 2,86 + 0,86 + 9,8 + 2,7 + 0,27 = 39,45 \text{ руб./км}$$

Постоянные затраты

Постоянные затраты на маршруте 2 равны постоянным затратам на маршруте 1.

Таким образом, себестоимость кругорейса по маршруту Челябинск-Костанай составит:

$$39,98 \cdot 630 = 25\,187,4$$

$$39,98 \cdot 630 = 25\,000 \text{ руб.}$$

Закладываем 20 % прибыли в цену грузоперевозки по данному маршруту и получаем:

$$25\,000 \cdot 1,2 = 30\,000 \text{ руб.}$$

Себестоимость кругорейса по маршруту Челябинск-Актобе составит:

$$39,45 \cdot 1486 = 58\,000 \text{ руб.}$$

Закладываем 20 % прибыли в цену грузоперевозки по данному маршруту и получаем:

$$58\,000 \cdot 1,2 = 70\,000 \text{ руб.}$$

План реализации услуг на 2019–2021 гг. составлен исходя из рассчитанной цены перевозки по каждому маршруту и плана перевозок (таблица 11).

Таблица 11 – План реализации услуг по проекту на 2019–2021 гг.

Наименование	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Услуги грузоперевозки, кругорейсы:							
Маршрут 1	31	35	49	41	156	204	264
Маршрут 2	16	18	25	20	80	87	102
Итого 2 маршрута	47	53	74	61	236	291	366

Окончание таблицы 11

Цена кругорейса маршрут 1, тыс. руб.	30	30	30	30	30	30	30
Цена кругорейса маршрут 2, тыс. руб.	70	70	70	70	70	70	70
Доход, тыс. руб.	2 050	2 310	3 220	2 630	10 280	12 210	15 060

Затраты на дизельное топливо рассчитываются исходя из рассчитанных ранее затрат дизельного топлива на один кругорейс по каждому маршруту и плана перевозок и определяются суммарные затраты по двум маршрутам на 2019–2021 гг. В таблице 12 представлены затраты на дизельное топливо по маршрутам и суммарно за 2019–2021 гг.

Таблица 12 – Затраты на дизельное топливо на 2019–2021 гг., тыс. руб.

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Челябинск-Костанай	223,9	252,8	353,9	296,2	1 126,9	1 473,6	1 907,1
Челябинск-Актобе	272,6	306,7	426	340,8	1 363,2	1 482,5	1 738,1
Суммарные затраты на дизельное топливо	496,6	559,6	779,9	636,9	2 456,2	2 956,2	3 645,2

Затраты на смазочные материалы и шины

Расход моторного масла нормируется для тягачей как 3,2 л/100 л топлива, трансмиссионного масла – 0,4 л/100 л топлива, тормозные и охлаждающие жидкости – 0,1 л/100 л топлива, консистентные смазки – 0,3 кг/100 л топлива, обтирочный материал – 30 кг/1 списочный автомобиль.

Затраты на шины рассчитываются по формуле:

$$Z_{ш} = Ц_{ш} \cdot n \quad (14)$$

где $Z_{ш}$ – затраты на шины за период, руб.;

$Ц_{ш}$ – цена одной шины, руб.;

n – необходимое количество новых шин, шт.

Необходимое количество новых шин рассчитывается в свою очередь как:

$$n = (L_{\text{общ}} \cdot n_{\text{колес}}) / L_{\text{норм}} \quad (15)$$

где $L_{\text{общ}}$ – общий пробег за период, км;

$n_{\text{колес}}$ – количество колес автомобиля, шт;

$L_{\text{норм}}$ – нормативный пробег одной шины, км (30 000 км).

Затраты на смазочные материалы и шины для маршрута 1 представлены в таблице 14.

Таблица 13 – Затраты смазочные материалы и шины по маршруту 1 на 2019–2021 гг.

Челябинск-Костанай							
Моторное масло							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Расход, л	299	337	472	395	1 503	1 965	2 543
Общая стоимость, тыс. руб.	8	9	13	11	42	55	71
Трансмиссионные масла							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Расход, л	37	42	59	49	188	246	318
Общая стоимость, тыс. руб.	1,1	1,3	1,8	1,5	5,6	7,4	9,5
Тормозные и охлаждающие жидкости							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Расход, л	9	11	15	12	47	61	79
Общая стоимость, тыс. руб.	0,4	0,5	0,7	0,6	2,2	2,8	3,7
Консистентные смазки							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, кг	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Окончание таблицы 13

Расход, кг	28	32	44	37	141	184	238
Общая стоимость, тыс. руб.	2,2	2,5	3,5	3,0	11,3	14,7	19,1
Обтирочный материал							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 1 списочный а/м, кг	7,5	7,5	7,5	7,5	30	30	30
Расход, кг	15	15	15	15	60	60	60
Общая стоимость, тыс. руб.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,9	0,9	0,9
Шины							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Количество колес, шт.	10	10	10	10	10	10	10
Нормативный пробег шины, км	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Количество новых шин, шт.	7	7	10	9	33	43	55
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2012	2013	2014
Затраты на шины, тыс. руб.	121,9	137,6	192,7	161,2	613,4	802,1	1 038,1

Затраты на смазочные материалы и шины для маршрута 2 представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты смазочные материалы и шины по маршруту 1 на 2019–2021 гг.

Челябинск-Актобе							
Моторное масло							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Расход, л	364	409	568	454	1 818	1 977	2 317
Общая стоимость, тыс. руб.	10	11	16	13	51	55	65
Трансмиссионные масла							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Расход, л	45	51	71	57	227	247	290

Окончание таблицы - 14

Общая стоимость, тыс. руб.	1,4	1,5	2,1	1,7	6,8	7,4	8,7
Тормозные и охлаждающие жидкости							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, л	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Расход, л	11	13	18	14	57	62	72
Общая стоимость, тыс. руб.	0,5	0,6	0,8	0,7	2,6	2,8	3,3
Консистентные смазки							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 100 л топлива, кг	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2012	2013	2014
Расход, кг	34	38	53	43	170	185	217
Общая стоимость, тыс. руб.	2,7	3,1	4,3	3,4	13,6	14,8	17,4
Обтирочный материал							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Норма расхода на 1 списочный а/м, кг	7,5	7,5	7,5	7,5	30	30	30
Расход, кг	15	15	15	15	60	60	60
Общая стоимость, тыс. руб.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,9	0,9	0,9
Шины							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Количество колес, шт	10	10	10	10	10	10	10
Нормативный пробег шины, км	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Количество новых шин, шт.	8	9	12	10	40	43	51
Затраты на шины, тыс. руб.	148,4	166,9	231,9	185,5	742,0	806,9	946,0

По итогам таблиц 13-14 составлена таблица 16, отражающая суммарные затраты на смазочные материалы и шины на 2019–2021 гг.

Таблица 15– Суммарные затраты на смазочные материалы и шины на 2019–2021 гг., тыс. руб.

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Моторные масла							
Общая стоимость	19	21	29	24	93	110	136
Трансмиссионные масла							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Общая стоимость	2,5	2,8	3,9	3,2	12,5	14,8	18,2
Тормозные и охлаждающие жидкости							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Общая стоимость	1,0	1,1	1,5	1,2	4,8	5,7	7,0
Консистентные смазки							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Общая стоимость	5,0	5,6	7,8	6,4	24,9	29,6	36,5
Обтирочный материал							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Общая стоимость	0,5	0,5	0,5	0,5	1,8	1,8	1,8
Шины							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Затраты на шины	270,3	304,6	424,5	346,7	1 355,4	1 609,0	1 984,1
Итого	297,7	335,4	467,3	381,7	1 492,3	1 771,2	2 183,6

Затраты на техническое обслуживание, текущий ремонт и запасные части рассчитываются исходя из данных таблицы 16.

Таблица 16 – Исходные данные для расчета затрат на ТО, ТР и запасные части

Маршрут	Трудоемкость ТО и ТР, чел-ч/1000км пробега	Трудоемкость кругорейс, чел-ч	Стоимость нормочаса, руб.	Затраты на ТО и ТР 1 кругорейс, руб.	Затраты на запчасти, руб
Челябинск-Костанай	5	3,15	1 000	3 150	3 000
Челябинск-Актобе	5	7,43	1 000	7 430	7 000

Суммарные затраты на техническое обслуживание, текущий ремонт и запасные части представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты на ТО, ТР и запасные части проекта на 2019–2021 гг., тыс. руб.

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Челябинск-Костанай	190,6	215,3	301,3	252,2	959,4	1 254,6	1 623,6
Челябинск-Актобе	230,8	259,7	360,7	288,6	1 154,4	1 255,4	1 471,9
Суммарные затраты	421,5	474,9	662,1	540,7	2 113,8	2 510,0	3 095,5

Мероприятия по управлению технико-технологической безопасностью

Для организации перевозки грузов по выбранным маршрутам планируется приобретение в лизинг двух седельных тягачей IVECO-AMT 633910 общей стоимостью 6 000 000 руб. с завода-производителя ООО «ИВЕКО-AMT» в г. Миассе и двух тентованных полуприцепов ЧМЗАП 990600-046-01 общей стоимостью 1 100 000 руб. с завода-производителя ОАО «Уралавтоприцеп» в г. Челябинске (приложения Б,В).

Подвижной состав выбран с учетом требований, предъявляемых к транспортным средствам, осуществляющим международные грузовые перевозки:

- Соответствие нормам по отработавшим газам (ЕВРО3 и выше);
- Автомобиль должен иметь ограничитель скорости;
- Автомобили должны быть оборудованы ABS;
- Автомобиль должен быть оборудован тахографом.

Стоимость приобретаемого подвижного состава представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Стоимость приобретаемого подвижного состава

Тип подвижного состава	Марка	Кол-во	Год выпуска	Пробег, тыс. км	Состояние	Стоимость, руб.
Седельный тягач	IVECO-AMT 633910	2	2011	0	отличное	6 000 000
Тентованный полуприцеп	ЧМЗАП 990600-046-01	2	2011	0	отличное	1 100 000

Приобретение подвижного состава планируется осуществлять с использованием лизингового финансирования. В таблице 19 и в приложении Г приведены условия лизинга и расчет лизинговых платежей на общую стоимость двух автопоездов.

Таблица 19– Условия лизинга, руб.

Стоимость имущества	7 100 000
Аванс	10%
Сумма аванса	7 10 000
Срок договора	48 месяцев
Среднее годовое удорожание	10%
Балансодержатель	Лизингодатель (налог на имущество уплачивает лизингодатель)

Также требуется приобретение дополнительного офисного оборудования.

Расчет затрат представлен в таблице 20

Таблица 20 – Стоимость мебели и офисной техники

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Компьютер	1	8 000
Стол офисный	1	2 600
Стул офисный	1	1 000
Телефонный аппарат	1	800
Итого		12 400

Планируется установка систем спутниковой навигации АПК «АвтоГРАФ», стоимость установки на 2 автомобиля равна 69 900 руб., обслуживание двух автомобилей – 700 руб./месяц.

Суммарные затраты представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Имущественный план

Наименование	Количество	Стоимость, руб.
Седельный тягач IVECO-AMT 633910	2	6 000 000
Тентованный полуприцеп ЧМЗАП 990600-046-01	2	1 100 000
Компьютер	1	8 000
Стол офисный	1	2 600
Стул офисный	1	1 000
Телефонный аппарат	1	800
Система «АвтоГРАФ»	2	69 900
Итого		7 182 300

Расчет амортизации системы «АвтоГРАФ» представлен в таблице 23.
Расчет амортизации проводится линейным способом.

Таблица 22 – Расчет амортизации

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Группа амортизации	Срок полезного использования, лет	Сумма годовой амортизации, руб.
Система «АвтоГРАФ»	34 950	2	3	5	13 980

Согласно данным таблицы 22, сумма годовой амортизации составит 13 980 руб.

Мероприятия по управлению маркетинговой безопасностью

Планируется размещение рекламы в информационном справочнике «Регион 2018-2019» (в отраслевом регистре справочника стоимость рекламы ¼ страницы 9 900 руб./год) и размещение рекламы в рубрике на сайте «Диалог1» (приоритетное размещение рекламы в отраслевой рубрике «Грузоперевозки междугородние и международные», 7 000 руб./год).

Основное преимущество рекламы в Интернете состоит уже в том, что она изначально намного дешевле других видов рекламы.

Если для распространения информационной продукции используется вместо традиционных – электронные каналы коммуникации, то сразу снижаются затраты на всю сопутствующую деятельность – на телефонные разговоры, пересылку факсов, полиграфию и т.п.

Кроме того, можно утверждать, что, кроме снижения затрат, присутствие фирмы в Интернет посредством Web-сервера может принести прибыль за счет:

- повышения имиджа компании;
- продвижения услуг фирмы;
- привлечения новых клиентов.

Так как компания планирует размещать рекламные материалы своих партнеров и заказчиков на тентах полуприцепов, необходимо изготовление специальных наклеек (7 000 рублей, срок службы наклейки в среднем 2 года).

Реклама на тентах, как и сами тенты, являются эффективным способом рекламы и защиты перевозимого груза и самого автомобиля от неблагоприятных воздействий внешней среды, от случайного повреждения корпуса.

Регистрация на Интернет-портале АТИ грузоперевозок, доступ к информационной базе – стоимость 14000 руб./год.

Вступление в действительные члены Ассоциации международных автомобильных перевозчиков также требует затрат. Первоначальный взнос для перевозчиков, не имеющих допуска к системе МДП, установлен в размере 13 000 руб. Ежегодный взнос для перевозчиков с парком автомобилей свыше 20 единиц установлен в размере 17 000 руб., оплачивается равными частями 2 раза в год [2]. Тариф оплаты российскими перевозчиками стоимости услуг, связанных с оформлением и выдачей одного иностранного разрешения на один автомобиль сроком на 1 год установлен в размере 225 руб., следовательно, на 2 автомобиля стоимость иностранных разрешений составит 450 руб.

Бюджет маркетинга на 2019 год ежемесячно представлен в таблице 23. Большинство маркетинговых затрат приходится на первый месяц 2019 года.

Таблица 23 – Бюджет маркетинга проекта на 2019 год, руб.

Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Год
Размещение рекламы в отраслевом регистре 1/4 справочника «Регион 2015-2016»	9 900												9 900
Приоритетное размещение в рубрике на сайте справочника «Диалог»	7 000												7 000

Окончание таблицы 23

Регистрация на интернет-портале грузоперевозок, доступ к информационной базе	14000												14000
Размещение рекламы на тентах полуприцепов	10000												10000
АСМАП	13 000					8 500						8 500	30 000
Итого													70 900

Расчет бюджета маркетинга на 2019–2021 гг. представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Бюджет маркетинга проекта на 2019–2021 годы, руб.

Мероприятия	2019	2020	2021
Размещение рекламы в отраслевом регистре 1/4 справочника «Регион 2018-2019»	9 900	-	-
Приоритетное размещение в рубрике на сайте справочника «Диалог»	7 000	7 000	7 000
Регистрация на интернет-портале грузоперевозок, доступ к информационной базе	14000	14000	14000
Размещение рекламы на тентах полуприцепов	10000	-	10000
АСМАП	30 000	17 000	17 000
Итого	70 900	38 000	48 000

Согласно данным таблицы 24, бюджет маркетинга проекта на 2019-2021 годы, значительную часть затрат составит 2019 год, 2020-2021 гг можно отметить существенное снижение затрат.

Мероприятия по управлению кадровой безопасностью

Для осуществления международных перевозок грузов по выбранным маршрутам будут приняты 6 водителей на новые автомобили.

Количество водителей взято из расчета, что на кругорейс Челябинск-Костанай уходит около 1–1,5 суток, следовательно, 1 водитель около 1–1,5 суток находится в рейсе, затем ему следует двое суток отдохнуть. Для того чтобы машина в это время не простаивала, нанимаются 2 водителя, работающие на маршруте посменно. Таким же образом на маршрут Челябинск-Актобе принимается 4 водителя, так как на кругорейс уходит 2–2,5 суток, в рейс идут 2

водителя, 1 водитель может находиться за рулем 8 часов, после этого его сменяет другой. Затем эти водители отдыхают, а в рейс на смену идут другие водители, так же двое.

Годовой фонд рабочего времени рассчитывается следующим образом :

$$\text{ГФРВ} = [\text{ДК} - (\text{ДВ} + \text{ДП} + \text{ДО} + \text{ДБ} + \text{ДГО})] \cdot t_1 - (\text{ДПВ} + \text{ДПП}) \cdot t_2 \quad (16)$$

где ДК – количество календарных дней в году, 365;

ДВ – количество выходных дней в году, 52;

ДП – количество праздничных дней в году, 9;

ДО – количество дней отпуска, 24;

ДБ – количество дней на больничном, 7;

ДГО – количество дней государственной обязанности, 2;

ДПВ – количество предвыходных дней, 52;

ДПП – количество предпраздничных дней, 9;

t_1 – продолжительность рабочего дня, 8 ч.;

t_2 – время на которое сокращается рабочий день, 1 ч.

Численность водителей:

$$N_B = \frac{AЧ_э + t_{п-з}}{\text{ГФРВ}} \quad (17)$$

Заработная плата водителей сдельщиков

$$ЗП^{сд} = Q_2 \cdot C_{1T} + P_2 \cdot C_{1TKM} \quad (18)$$

где C_{1T} – сдельная расценка за 1 т перевезенного груза;

C_{1TKM} – сдельная расценка за 1 ткм перевезенного груза.

Основные функции водителей:

- обеспечение своевременной подачи автомобилей под погрузку-разгрузку;
- обеспечение сохранности груза при транспортировке;
- обеспечение сохранности сопроводительных документов на груз;

Для водителей предусмотрена следующая сдельная система оплаты труда: исходя из того, что планируется посменная работа водителей, а также учитывая среднерыночные размеры зарплат водителей, рассчитываем, что на маршруте Челябинск-Костанай водитель будет получать за рейс 6 285 руб., на маршруте Челябинск-Актобе водитель будет получать 17 315 руб. за рейс. В таком случае, каждый водитель в среднем будет получать 30 000 руб./месяц.

Расчет фонда заработной платы водителей представлен в таблице 26.

Таблица 26– Фонд заработной платы водителей, тыс. руб.

Челябинск-Костанай							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
2 водителя							
Количество рейсов	31	35	49	41	156	204	264
ЗП переменная (сделка от рейса)	194,8	220,0	308,0	257,7	980,5	1 282,1	1 659,2
Уральский коэффициент (на оклад) (15%)	29,2	33,0	46,2	38,7	147,1	192,3	248,9
Отчисления	66,2	74,8	104,7	87,6	333,4	435,9	564,1
Суммарный ФЗП	290,3	327,8	458,9	384,0	1 460,9	1 910,4	2 472,3
Челябинск-Актобе							
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
4 водителя							
Кол-во рейсов	16	18	25	20	80	87	102
ЗП переменная (сделка от рейса)	277,0	311,7	432,9	346,3	1 385,2	1 506,4	1 766,1
Уральский коэффициент (на оклад) (15%)	41,6	46,8	64,9	51,9	207,8	226,0	264,9
Отчисления	94,2	106,0	147,2	117,7	471,0	512,2	600,5
Суммарный ФЗП	412,8	464,4	645,0	516,0	2 063,9	2 244,5	2 631,5

Суммарный фонд заработной платы на 2019–2021 гг. формируется путем суммирования результатов таблиц 26 и 27 (таблица 27).

Таблица 27 – Суммарный фонд заработной платы, тыс. руб.

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019	2020	2021
Фонд ЗП специалиста по экономической безопасности	83,1	83,1	83,1	83,1	242,0	353,1	428,1
Фонд ЗП водителей	703,1	792,2	1 103,9	900,0	3 523,9	4 154,9	5 103,8
Итого ФЗП с учетом отчислений	786,2	875,3	1 187,0	983,1	3 765,9	4 508,0	5 531,9

Отчисления с заработной платы распределяются по следующим фондам:

– Пенсионный Фонд – 22 %;

– Фонд Социального Страхования – 2,9 %, страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний – 4%;

– Федеральный Фонд Обязательного Медицинского Страхования – 5,1 %;

Кадровая безопасность предприятия – это сложное и многоаспектное понятие, используемое в различных значениях экономической безопасности предприятия. Для обеспечения эффективного функционирования механизма кадровой безопасности и ее укрепление нужно: сочетать материальные вложения в персонал с моральными; создавать безопасные и хорошие условия для работы персонала; создавать условия для карьерного роста персонала; создать на предприятии подразделения кадровой безопасности; осуществлять на каждом предприятии стратегическое кадровое планирование; согласовывать рыночные условия, развития бизнеса интересы сотрудников предприятия, осуществлять дифференциацию размера доходов работников, выполняющих различные функции. Таким образом, обеспечение кадровой безопасности может гарантировать стабильное и максимально эффективную деятельность предприятия и высокий потенциал его развития в будущем.

Мероприятия по управлению финансовой безопасности

Для финансирования проекта планируется использование собственных средств. В качестве собственных средств планируется использовать денежные

средства, вырученные с продажи седельного тягача DAF, который, согласно данным анализа финансово-хозяйственной деятельности, подлежит продаже вследствие износа деталей и необходимости в денежных средствах для покупки запасных частей.

Для поддержания, а тем более развития бизнеса непрерывно требуются средства, чтобы профинансировать затраты на зарплату, материалы и другие прямые и накладные расходы. Основным источником этих средств являются доходы предприятия. Соотнесение доходов и расходов дает возможность прогнозировать прибыль – один из основных показателей эффективности работы компании. Достижение поставленных перед компанией целей напрямую зависит от способности его руководителей точно и оперативно прогнозировать доходы, расходы и финансовый результат.

Главный смысл формирования бюджета доходов и расходов – показать руководителям планируемую эффективность хозяйственной деятельности, определить резервы формирования и увеличения прибыли, увеличения рентабельности, оптимизировать расходы и налоговые отчисления в бюджет, сформировать фонды накопления и потребления.

Помимо всех перечисленных затрат, в бюджет доходов и расходов включаются следующие расходы:

- Интернет-трафик – 3 600 руб./год;
- Аренда мест на стоянке а/м (на 2 а/м) – 7 000 руб./месяц;
- Управленческие расходы (6 % от выручки);
- Транспортный налог – на сегодняшний день транспортный налог в Челябинской области составляет для автомобилей мощностью двигателя более 250 л.с. 85 руб./л.с. У седельных тягачей мощность двигателя 420 л.с., следовательно, транспортный налог на 2 а/м будет составлять 71 400 руб./год.

Бюджет доходов и расходов проекта поквартально на 2019 год представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет доходов и расходов проекта на 2019 год, тыс. руб.

Статьи доходов и расходов	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2019 год
Доходная часть	2 953,0	3 329,0	4 645,0	3 815,0	14 742,0
Доходы от основной деятельности	2 953,0	3 329,0	4 645,0	3 815,0	14 742,0
Расходная часть	2 722,7	3 000,3	3 950,1	3 337,5	13 079,4
Расходы на оплату труда:	605,2	679,9	941,5	771,1	3 018,6
Зарплата специалиста по экономической безопасности	60,5	60,5	60,5	60,5	242,0
Зарплата водителей	542,7	611,4	852,0	694,6	2 720,5
Статьи доходов и расходов	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2015 год
Отчисления:	181,0	203,4	281,6	230,7	902,9
Основные средства:	71,9	2,7	2,7	2,7	80,0
GPS-мониторинг	71,3	2,1	2,1	2,1	77,6
Амортизация основных средств	3,5	3,5	3,5	3,5	13,9
Лизинговые платежи	330,3	495,4	495,4	495,4	1 816,6
Материальные затраты:	1 229,2	1 370,9	1 910,4	1 560,4	6 112,6
Дизельное топливо	496,6	559,6	780,0	637,0	2 490,1
Моторное масло	18,5	20,9	29,1	23,8	93,0
Тормозные и охлаждающие жидкости	1,0	1,1	1,5	1,2	4,8
Трансмиссионные масла	2,5	2,8	3,9	3,2	12,5
Консистентные смазки	5,0	5,6	7,8	6,4	24,9
Обтирочный материал	0,5	0,5	0,5	0,5	1,8
Шины	270,3	304,6	424,5	346,7	1 355,4
ТО и ТР, запасные части	421,5	475,0	662,1	540,8	2 113,8
Офисная мебель	3,6	0	0	0	3,6
Оргтехника	8,8	0	0	0	8,8
Канцтовары	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0
Прочие расходы:	305,1	248,0	318,5	277,2	1 148,7
Обучение специалистов	46,9	0	0	0	46,9
АСМАП	13,5	8,5	0	8,5	30,5
Реклама	27,8	0	0	0	27,8
Интернет	0,9	0,9	0,9	0,9	3,6
Аренда мест на стоянке а/м	21,0	21,0	21,0	21,0	84,0
Управленческие расходы	177,2	199,7	278,7	228,9	884,5
Транспортный налог	17,9	17,9	17,9	17,9	71,4
Прибыль до налогообложения	298,7	327,9	694,1	476,7	1 728,6
Налог на прибыль (20%)	59,7	65,6	138,8	95,3	345,7
Чистая прибыль	239,0	262,3	555,3	381,3	1 437,9

По данным таблицы 28, доходная часть за 2019 год составляет 14 742,0 тыс. руб, расходная часть составляет 13 079,4, чистая прибыль в 2019 году составляет 1 437, 9 тыс руб.

Бюджет доходов и расходов проекта на 2019–2021 г.г. (таблица 29).

Таблица 29 – Бюджет доходов и расходов проекта на 2019–2021 гг., тыс. руб.

Статьи доходов и расходов	2019 год	2020 год	2021 год
Доходная часть	14 742,0	18 006,0	22 476,0
Доходы от основной деятельности	14 742,0	18 006,0	22 476,0
Расходная часть	13 079,4	15 126,9	18 138,4
Расходы на оплату труда:	3 765,9	4 508,0	5 531,9
Статьи доходов и расходов	2019 год	2020 год	2021 год
Зарплата специалиста по экономической безопасности	332,4	332,4	332,4
Зарплата водителей	2 720,5	3 206,8	3 939,2
Отчисления:	902,9	1 065,4	1 307,4
Основные средства:	80,0	10,8	10,8
GPS-мониторинг	77,6	8,4	8,4
Амортизация основных средств	13,9	13,9	13,9
Лизинговые платежи	1 816,6	1 981,7	1 981,7
Материальные затраты:	6 112,6	7 241,4	8 928,3
Дизельное топливо	2 490,1	2 956,2	3 645,2
Моторное масло	93,0	110,4	136,1
Тормозные и охлаждающие жидкости	4,8	5,7	7,0
Трансмиссионные масла	12,5	14,8	18,2
Консистентные смазки	24,9	29,6	36,5
Обтирочный материал	1,8	1,8	1,8
Шины	1 355,4	1 609,0	1 984,1
ТО и ТР, запасные части	2 113,8	2 510,0	3 095,5
Офисная мебель	3,6	0	0
Оргтехника	8,8	0	0
Канцтовары	4,0	4,0	4,0
Прочие расходы:	1 148,7	1 267,7	1 542,9
Обучение специалистов	46,9	0	0
АСМАП	30,5	17,5	17,5
Реклама	27,8	10,9	17,9
Интернет	3,6	3,6	3,6
Управленческие расходы	884,5	1 080,4	1 348,6

Окончание таблицы 29

Аренда мест на стоянке а/м	84,0	84,0	84,0
Транспортный налог	71,4	71,4	71,4
Прибыль до налогообложения	1 728,6	2 875,9	4 334,4
Налог на прибыль (20%)	345,7	575,2	866,9
Чистая прибыль	1 437,9	2 300,7	3 467,5

Согласно данным таблицы 29, следует отметить, что ожидается значительный рост прибыли по проекту на 2019-2021 гг., это обусловлено увеличением объема грузоперевозок.

Для оценки эффективности разработанных мероприятий в масштабах деятельности всего предприятия составим бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств предприятия на 3 года.

БДДС отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Назначение документа состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемому доходу) и их списании (в соответствии с запланированными расходами по бюджетным периодам).

Бюджет доходов и расходов предприятия на 2019-2021 гг. представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Бюджет доходов и расходов предприятия на 3 года, тыс. руб.

Статьи доходов и расходов	2019					2020	2021
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	год		
Доходы от основной деятельности							
Доходы от междугородних перевозок	4 578	5 035	7 095	6 180	22 888	24 032	25 234
Доходы от международных перевозок	2 953	3 329	4 645	3 815	14 742	18 006	22 476
Итого доходы	7 531	8 364	11 740	9 995	37 630	42 038	47 710
Расходы							
Материальные затраты	3 387	3 744	5 254	4 473	16 858	18 568	20 821
Оплата труда	1 646	1 825	2 555	2 176	8 202	8 329	9 375

Окончание таблицы 30

Отчисления	560	620	869	740	2 789	2 832	3 187
Амортизация основных средств	231	231	231	231	922	922	922
Лизинговые платежи	330	495	495	495	1 817	1 982	1 982
Управленческие расходы	562	530	716	624	2 432	2 616	2 958
Итого расходы	6 715	7 446	10 120	8 739	33 020	35 248	39 245
Прибыль до налогообложения	816	919	1 620	1 256	4 610	6 790	8 465
Налог на прибыль (20 %)	163	184	324	251	922	1 358	1 693
Чистая прибыль	652	735	1 296	1 005	3 688	5 432	6 772

В таблице 31 представлен БДДС предприятия на 3 года.

Налог на имущество организаций в Челябинской области составляет 2,2 % [34].

Транспортный налог рассчитывается по следующей формуле [34]:

$$ТН = МД \cdot НС \cdot НП \quad (19)$$

где ТН – общая сумма налога, руб.;

МД – мощность двигателя, л.с.;

НС – налоговая ставка, руб./л.с.;

НП – налоговый период (год).

Таким образом, транспортный налог на автомобили организации составляет:

$$ТН = 400 \cdot 20 \cdot 85 \cdot 1 = 680000 \text{ руб./год}$$

Таблица 31 – Бюджет движения денежных средств предприятия на 3 года, тыс. руб.

Статьи	2019 год	2020 год	2021 год
Остаток денежных средств на начало периода	1 748	5 466	11 364
Движение денежных средств по текущей деятельности			
Средства, полученные от покупателей, заказчиков	44 403	49 605	56 297

Окончание таблицы 31

Денежные средства, направленные:			
на оплату приобретенных товаров	19 892	21 910	24 569
на оплату труда	8 202	8 329	9 375
на расчеты по налогам и сборам	7 093	7 592	8 563
страховые взносы	2 789	2 832	3 187
НДС к уплате	3 412	3 868	4 483
налог на имущество	212	212	212
транспортный налог	680	680	680
Амортизация	922	922	922
управленческие расходы	2 432	2 616	2 958
Чистые денежные средства от текущей деятельности	5 861	8 236	9 911
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности:			
лизинговые платежи	2 144	2 338	2 338
Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности			
Остаток денежных средств на конец периода	5 466	11 364	18 936
Чистый денежный поток	3 718	5 898	7 572

Результаты бюджета движения денежных средств говорят о том, что у предприятия ООО «Грузовой Альянс» нет нехватки собственных ресурсов для реализации первой стадии стратегии, поэтому в привлечении кредитов и займов на 2019–2021 гг. оно не нуждается.

При оценке эффективности проекта будем исходить из того, что будущий капитал всегда дешевле сегодняшнего.

Приведение будущей стоимости к современной величине – это дисконтирование. Предполагается, что затраты и доходы по проекту, который мы рассматриваем сегодня, при реализации проекта будут обесцениваться по сравнению с нынешними номинальными суммами. Степень обесценения пропорциональна ставке банковского процента (неполученный доход, который был бы получен при другом использовании капитала) и уровню инфляции.

Формула дисконтирования:

$$P = \frac{F_n}{(1+r)} \quad (20)$$

где F_n – будущее значение стоимости денег;

P – настоящее значение стоимости денег;

r – ставка дисконта;

n – количество периодов, на которое рассчитывается проект;

$(1 + r)^{-n}$ – множитель дисконтирования.

Дисконтированию подлежит чистый поток денежных средств. В результате чистый поток денежных средств (сальдо приведенных к началу проекта притоков и оттоков денежных средств) – это чистая приведенная стоимость сделанных инвестиций (NPV).

$$NPV = \sum S_t \left(\frac{1}{1+r} \right)^t - \sum I_t \left(\frac{1}{1+r} \right)^t = \sum C_t \left(\frac{1}{1+r} \right)^t \quad (21)$$

где S_t – поток денежных средств проекта в t -м году;

I_t – отток денежных средств проекта в t -м году (инвестиции).

Соотношение показывает, какую реальную величину денежных средств может получить собственник проекта на момент его начала, используя его инвестиционные возможности и совершенный рынок капитала.

Рентабельность продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{\text{прод}} = \text{Пр}_ч / \text{Вр} \quad (22)$$

где $\text{Пр}_ч$ – чистая прибыль за период (год), руб.;

Вр – выручка от продаж за период (год), руб.

Результаты расчета эффективности мероприятий приведены в таблице 32.

Таблица 32 – Показатели эффективности мероприятий

Показатель	Обозначение	2019	2020	2021
Рентабельность продаж, %	$R_{\text{прод}}$	10 %	13 %	14 %
Чистый денежный поток, тыс. руб.	NCF	3 718	5 898	7 572
Ставка дисконта	R	25 %	25 %	25 %
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	PV	2 974	3 836	3 877
Чистый приведенный денежный поток, тыс.руб.	NPV	10 687		

NPV показывает, достигнут ли инвестиции желаемого уровня отдачи. Положительное значение NPV показывает, что денежные поступления превышают сумму вложенных средств, обеспечивают получение прибыли выше требуемого уровня доходности.

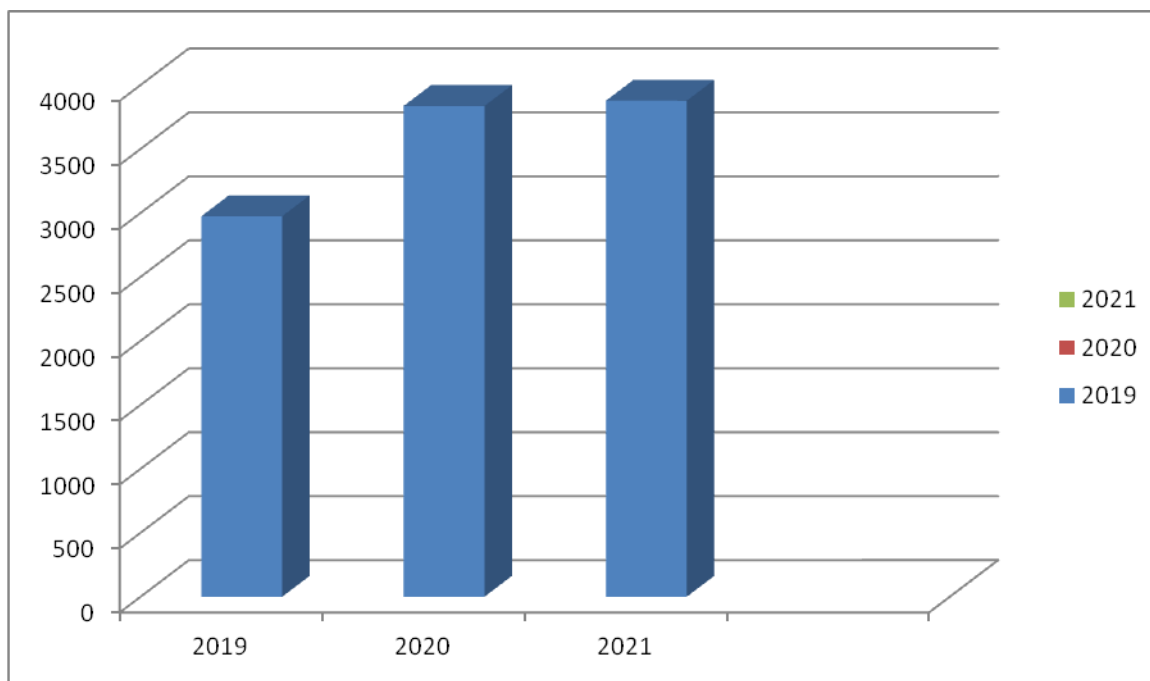


Рисунок 18 – Дисконтированные чистые денежные потоки

Положительный денежный поток в размере 10 687 тыс. руб. превышает сумму вложенных средств в реализацию проекта и обеспечивает получение прибыли выше требуемого уровня доходности.

3.4 Влияние реализации 1 этапа стратегии развития на экономическую безопасность ООО «Грузовой Альянс»

Уровень экономической безопасности является одним из основных показателей инвестиционной привлекательности и надежности предприятия. Реально уровень экономической безопасности предприятия – это характеристика его жизнеспособности. А эта категория особенно существенна в тех отраслях, которые считаются «проблемными» или переживают кризис. Оценивая экономическую безопасность предприятия некоторые положения такой оценки

соответственно будут пересекаться с определенными видами деятельности предприятия. В основном это затрагивает формирование стратегических интересов предприятия и стратегическое управление предприятием.

Прогноз влияния рекомендуемых мероприятий на показатели эффективности деятельности ООО «Грузовой Альянс» представлены в таблице 33 и на рисунках 19-21.

Таблица 33 – Прогноз влияния внедрения рекомендуемых мероприятий на показатели эффективности деятельности ООО «Грузовой Альянс»

Наименование показателей	2018	2019	2020	2021
Выручка, тыс. руб.	20 807	37 630	42 038	47 710
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	3583,2	4 610	6 790	8 465
Чистая прибыль, тыс. руб	2986	3 688	5 432	6 772
Рентабельность, %	17,22	12,25	16,15	17,74



Рисунок 19 – Прогноз изменения выручки ООО «Грузовой Автоальянс»

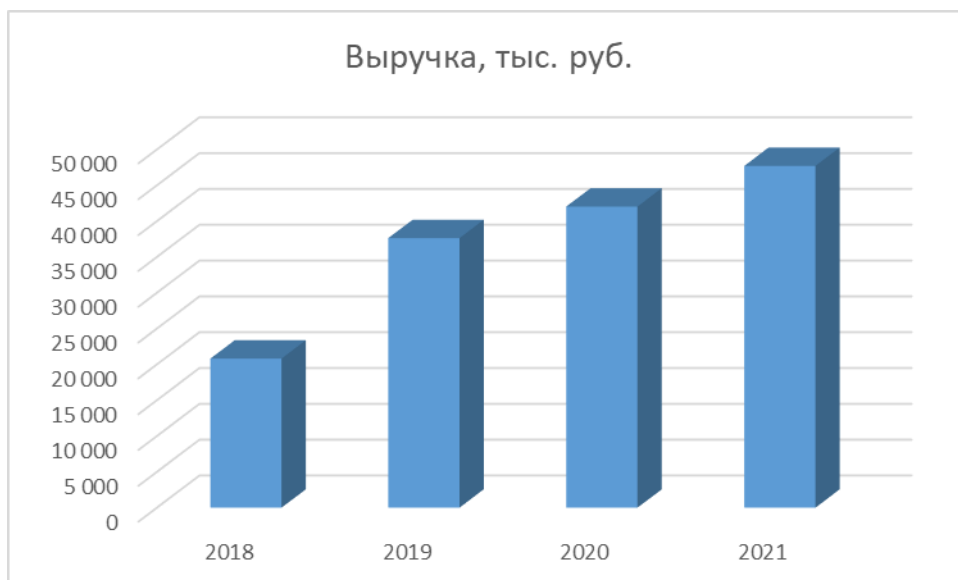


Рисунок 20 – Прогноз изменения чистой прибыли ООО «Грузовой Автоальянс»



Рисунок 21 – Прогноз изменения рентабельности ООО «Грузовой Автоальянс»

Влияние в целом на экономическую безопасность ООО «Грузовой Альянс» представлено в таблице 34.

Таблица 34 - Влияние рекомендуемых мероприятий на экономическую безопасность ООО «Грузовой Альянс»

Финансовая	Технико-технологическая
1 Рост выручки 2 Рост прибыли 3 Рост рентабельности	1 Увеличение и частичное обновление подвижного состава 2 Использование передовых информационных Интернет-технологий, в частности, использование Интернет-порталов для грузоперевозчиков и грузовладельцев 3 Оснащение подвижного состава, используемого в международных грузовых перевозках современными системами спутникового мониторинга – аппаратно-программным комплексом (АПК) «АвтоГраф»
Маркетинговая	Кадровая
1 Повышение конкурентоспособности 2 Расширение географии перевозок через освоение нового вида деятельности – международных грузовых автомобильных перевозок	1. Внедрение должности специалиста по экономической безопасности предприятия 2. Дополнительные рабочие места для водителей – «междугородников»

Таким образом, можно сделать вывод, что при условии выполнения рекомендуемых мероприятий, а именно, внедрение должности «специалист по экономической безопасности» и реализации разработанной стратегии, ООО «Грузовой Альянс» повысит не только показатели эффективности своей деятельности, но и улучшит управление экономической безопасностью в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель работы – разработать рекомендации управлению экономической безопасностью предприятия автотранспорта

Объектом исследования является ООО «Грузовой Альянс», которая занимается грузовыми автомобильными перевозками как внутри Челябинской области, так и по России.

Анализ основных экономических показателей свидетельствует о достаточно эффективной работе предприятия. За исследуемый период наблюдает как рост объемов реализации, так и рост прибыли. Компания имеет стабильное финансовое положение и это позволило руководству фирмы заняться вопросами стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу.

В работе был проведен анализ технико-эксплуатационных показателей деятельности предприятия, анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Проведенный анализ и сравнение с фирмами-конкурентами ООО «Грузовой Альянс» показал, что у предприятия отсутствуют услуги международных грузовых перевозок, а также складские услуги в связи с отсутствием склада.

Проведя SWOT-анализ предприятия были выявлены следующие сильные стороны, такие как инициатива руководства, стабильное финансовое положение, собственный подвижной состав и др., слабые стороны – нет ясных стратегических направлений развития, отсутствие услуг международных перевозок грузов, отсутствие складских услуг, отсутствие системы управления экономической безопасностью, а также определены внешние возможности и угрозы для предприятия.

В работе были намечены перспективы развития компании взятые за основу для разработки стратегии ее развития:

- расширение географии перевозок через освоение новой услуги – международных грузовых автоперевозок с направленностью на Республику Казахстан;

–увеличение скорости обработки заявок и работы менеджеров путем использования нового, более эффективного программного обеспечения (обновление программного обеспечения).

- описании служебных функций;
- инвестирование в строительство современного транспортно-логистического центра в Челябинской области.

Казахстан был выбран не случайно . т.к. он традиционно занимает лидирующие позиции во внешнеторговом обороте Челябинской области. Товарооборот с Казахстаном в I полугодии 2018 года по данным Уральского таможенного управления составил \$1182,7 млн., в том числе: экспорт – \$461,8 млн., импорт – \$720,9 млн.

Исследования показывают, что на сегодняшний день в Челябинской области недостаточно специализированных объектов транспортно-логистического сервиса, направленных на обслуживание транзитного транспорта. Стратегией социально-экономического развития Челябинской области до 2035 года предусматривается строительство 15 терминальных логистических центров, расположенных за пределами населенных пунктов региона вблизи основных железнодорожных и автодорожных магистралей.

Челябинская область является типичным транзитным регионом страны. Она располагается практически посередине территории России, ее транспортная система обслуживает все виды транзитных сообщений. Именно выгодное пограничное положение области и важные транспортные пути, проходящие по ее территории позволяют в долгосрочной перспективе позиционировать предприятие как 3PL-оператора.

В работе были определены стадии стратегии развития ООО «Грузовой Альянс» и разработаны специальные политики для каждой стадии.

Первый этап. Цель – выход на рынок международных грузовых автоперевозок с направленностью на Республику Казахстан.

Второй этап. Цель – закрепление на рынке международных грузовых автоперевозок Республики Казахстан.

Третий этап – достижение статуса ЗРЛ-компании через инвестирование в развитие транспортно-логистической инфраструктуры Челябинской области.

В работе подробно рассмотрена реализация первого этапа стратегии развития. На первом этапе целью компании определен выход на рынок международных грузовых автоперевозок с направленностью на Республику Казахстан. Были выбраны 2 маршрута, являющиеся наиболее востребованными в данной направлении. На основе результатов маркетинговых исследований и анализа производственных мощностей были рассчитаны затраты предприятия на организацию услуг перевозок грузов по выбранным маршрутам, определена себестоимость и цена кругорейса как по первому, так и по второму маршрутам и составлен план реализации услуг проекта. Для обеспечения плана реализации услуг предложены маркетинговые мероприятия для первой стадии стратегии развития, определены затраты на указанные мероприятия.

На основании производственного, имущественного, финансового, маркетингового планов и плана по кадрам был составлен бюджет доходов и расходов на 3 года с учетом реализации предложенных мероприятий..

Оценка экономической эффективности показала, что при получаемых доходах и учете всех понесенных расходов предприятие с учетом дисконтирования имеет чистый приведенный денежный поток за 3 года в размере 10 687 000 рублей. Проект по реализации 1 этапа стратегии развития ООО «Грузовой Альянс» можно признать эффективным.

В целом, можно сделать вывод, что при условии выполнения рекомендуемых мероприятий, а именно, внедрение должности «специалист по экономической безопасности» и реализации разработанной стратегии, ООО «Грузовой Альянс» повысит не только показатели эффективности своей деятельности, но и улучшит управление экономической безопасностью предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 23.05.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 02.05.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 28.12.2013) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

6 Аналоуи, Ф., Карамии, А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник / Юнити-Дана, 2012. - 398 с.

7 Бачурин, А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций: учебное пособие / А.А. Бачурин. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 320 с.

8 Бачурин, А.А. Маркетинг на автомобильном транспорте: учебное пособие / А.А. Бачурин. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 208 с.

9 Горев, А.Э. Грузовые автомобильные перевозки: учебное пособие / А.Э. Горев. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 288 с.

- 10 Горев, А.Э. Организация автомобильных перевозок: учебное пособие / А.Э. Горев, Е.М. Олещенко. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 256 с.
- 11 Громов, Н.Н. Менеджмент на транспорте: учебное пособие / Н.Н. Громов, В.А. Персианов, Н.С. Усков. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.
- 12 Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Разработка и реализация эффективной стратегии // Проблемы экономики и менеджмента, №11, 2014 - С. 19-24.
- 13 Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы // Проблемы теории и практики управления, №5, 2014 - С.75-80
- 14 Карпова, Н.П. Стратегическая логистика снабжения / Креативная экономика, 2011. - 168 с.
- 15 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: Монография: Учебник / Е.И. Кузнецова. - М.: Юнити, 2011. - 239 с.
- 16 Тарасов, А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений / Финансы и статистика, 2012. - 144 с.
- 17 Тойменцева, И.А. Стратегическое управление автотранспортными предприятиями сферы услуг / Креативная экономика, 2011. - 160 с.
- 18 Артемова А.Н. Формирование системы обеспечения экономической безопасности на корпоративном уровне // Микроэкономика. - 2010. - N 1. - С.129-136.
- 19 Архипов А. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения / А.Архипов, А.Городецкий, Б.Михайлов // Вопр. экономики. - 1994. - N 12. - С.36-44.
- 20 Одинцов, А.А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства / А.А. Одинцов. - М.: Academia, 2004. - 384 с.

21 Попов, М.В. Экономическая безопасность: Учебное пособие / М.В. Попов, М.А. Каткова, Н.В. Манохина, Л. Мамаева. - М.: Инфра-М, 2018. - 576 с.

22 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Экономическая безопасность" / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 271 с.

23 Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев; Под ред. В.А. Богомолова. - М.: Юнити-Дана, 2010. - 295 с.

Интернет-источники:

24 Ассоциация международных автомобильных перевозчиков [электронный ресурс] – <http://www.asmap.ru>.

25 Лизинговая компания «Уралпромлизинг» [электронный ресурс] – <http://www.upl-74.ru>.

26 Министерство экономического развития Челябинской области [электронный ресурс] – <http://www.econom-chelreg.ru>

27 Сайт компании ОАО «Уралавтоприцеп» [электронный ресурс] – <http://www.cmzap.ru>.

28 Сайт компании ООО «ИВЕКО-АМТ» [электронный ресурс] – <http://www.ivesco-uralaz.ru>.

29 Сайт компании «ТРАНС-Менеджер» [электронный ресурс] – <http://www.trans-manager.ru>.

30 Министерство транспорта Российской Федерации [электронный ресурс] - <http://www.mintrans.ru/>

31 Уральское таможенное управление федеральной таможенной службы [электронный ресурс] - <http://utu.customs.ru/>

32 Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] - <http://gks.ru>

33 Глазьев, С.Ю. О внешних и внутренних угрозах экономической безопасности России в условиях американской агрессии : науч. доклад. - М., 2014. - 60 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.rusofilia.es/Documentos/InformeGlazev.pdf> (08.05.2019)

34 Ефимов, В.С. Методологические подходы к исследованию финансовой безопасности / В.С. Ефимов, Н.В. Бушуева // Вестн. Москов. ун-та им. С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и упр. - 2014. - №2(8). - С. 10-19 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-issledovaniyu-finansovoy-bezopasnosti> (08.05.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Специальные политики ООО «Грузовой Альянс»

Таблица А1 Специальные политики ООО «Грузовой Альянс»

	Цель этапа	Имущественная политика	Маркетинговая политика	Финансовая политика	Кадровая политика	Инновационная политика
1	Выход на рынок международных грузовых автомобильных перевозок с направленностью на Республику Казахстан.	– покупка в лизинг двух седельных тягачей и полуприцепов к ним; – продажа седельного тягача; – покупка офисной мебели и оргтехники.	– вступление в АСМАП; – размещение рекламных материалов в информационных источниках и Интернет-ресурсах; – размещение рекламных материалов на тентах полуприцепов; – сбор и анализ маркетинговой информации о казахстанских перевозчиках.	– заключение договора лизинга для приобретения нового подвижного состава; – получение денежных средств от продажи седельного тягача.	– прием на работу специалиста по экономической безопасности и водителей; – повышение квалификации персонала.	– продуктивный подход к определению служебных функций принятого персонала – оснащение подвижного состава системами GPS/ГЛОНАСС.
2	Закрепление на рынке международных грузовых автомобильных перевозок Республики Казахстан.	– покупка подвижного состава отечественных производителей в лизинг.	– поиск стратегических партнеров; – открытие филиала компании в Казахстане; – вступление филиала в Ассоциацию автотранспортных перевозчиков и экспедиторов РК; – участие в национальных выставках и тендерах на грузовые перевозки.	– дифференциация тарифов для российских заказчиков и для казахстанских заказчиков.	– привлечение специалистов Республики Казахстан, создание новых рабочих мест.	– использование передовых Интернет-технологий.
3	Достижение статуса ЗРЛ-оператора через инвестирование в развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Челябинской области.	– инвестирование в проект логистического терминала.	– сотрудничество со стратегическими партнерами в проекте; – сотрудничество и согласование возможности реализации проекта с Администрацией Челябинской области.	– участие в программах поддержки бизнеса государственными и кредитными учреждениями; – вынесение проекта на конкурс грантов НП «Евразийский Деловой Совет».	– расширение штата персонала; – повышение квалификации персонала компании.	– участие в создании и развитии транспортно-логистической инфраструктуры в Челябинской области

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Техническое описание а/м «Седельный тягач IVECO-AMT 633910»



Рисунок Б.1 – Седельный тягач IVECO-AMT 633910

Таблица Б.1 – Седельный тягач IVECO-AMT 633910

Показатель	Значение
Колесная формула	6x4
Максимальная скорость, км/ч	85 (ограничитель)
Экологический стандарт	Евро-3 (с возможностью доработки до Евро-4)
Исполнение кабины	С 1 спальным местом
Масса снаряженного автомобиля, не более, кг	10 900
Допустимая полная масса автопоезда, кг	97 500
Длина / Ширина / Высота, мм	7500 / 2550 / 3249
Грузоподъемность	78т

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Техническое описание тентованного полуприцепа автомобильного ЧМЗАП 990600-046-01



Рисунок В.1 – Полуприцеп тентованный ЧМЗАП 990600-046-01

Таблица В.1 – Полуприцеп тентованный ЧМЗАП 990600-046-01

Показатель	Значение
Масса перевозимого груза, кг	20 000
Снаряженная масса полуприцепа, кг	7 200
Максимальная скорость движения, км/ч	100
Объем загрузочного пространства, м ³	67
Грузоподъемность, т	20

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчет лизинговых платежей

Таблица Г.1 – Расчет лизинговых платежей, руб.

Месяц	Равномерные платежи (без НДС, руб.)	Равномерные платежи (с НДС, руб.)
1	582 200,0	710 000,0
2	165 143,3	201 394,3
3	165 143,3	201 394,3
4	165 143,3	201 394,3
5	165 143,3	201 394,3
6	165 143,3	201 394,3
7	165 143,3	201 394,3
8	165 143,3	201 394,3
9	165 143,3	201 394,3
10	165 143,3	201 394,3
11	165 143,3	201 394,3
12	165 143,3	201 394,3
13	165 143,3	201 394,3
14	165 143,3	201 394,3
15	165 143,3	201 394,3
16	165 143,3	201 394,3
17	165 143,3	201 394,3
18	165 143,3	201 394,3
19	165 143,3	201 394,3
20	165 143,3	201 394,3
21	165 143,3	201 394,3
22	165 143,3	201 394,3
23	165 143,3	201 394,3
24	165 143,3	201 394,3
25	165 143,3	201 394,3
26	165 143,3	201 394,3
27	165 143,3	201 394,3
28	165 143,3	201 394,3
29	165 143,3	201 394,3
30	165 143,3	201 394,3
31	165 143,3	201 394,3
32	165 143,3	201 394,3
33	165 143,3	201 394,3
34	165 143,3	201 394,3
35	165 143,3	201 394,3

Окончание таблицы Г.1

36	165 143,3	201 394,3
37	165 143,3	201 394,3
38	165 143,3	201 394,3
39	165 143,3	201 394,3
40	165 143,3	201 394,3
41	165 143,3	201 394,3
42	165 143,3	201 394,3
43	165 143,3	201 394,3
44	165 143,3	201 394,3
45	165 143,3	201 394,3
46	165 143,3	201 394,3
47	165 143,3	201 394,3
48	165 143,3	201 394,3

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Образец должностной инструкции специалиста по экономической безопасности

Общество с ограниченной ответственностью
«Грузовой Альянс»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО "Грузовой Альянс"

ФИО

дата

Должностная инструкция специалиста по экономической безопасности
дата № _____
г. Миасс

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящая Должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность Специалиста по экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс».

1.2 Специалист по экономической безопасности назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора ООО «Грузовой Альянс».

1.3 Специалист по экономической безопасности подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Грузовой Альянс».

1.4 На должность Специалиста по экономической безопасности назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы в должности Специалиста по экономической безопасности не менее трех лет.

1.5 Специалист по экономической безопасности должен знать:
– законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие финансово-экономическую и производственно-хозяйственную деятельность ООО «Грузовой Альянс»;
– методические и нормативные материалы, касающиеся деятельности ООО «Грузовой Альянс»;

- основы гражданского права;
- финансовое, налоговое и хозяйственное законодательство, корпоративное право;
- перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и ООО «Грузовой Альянс»;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- производственные мощности и кадровые ресурсы ООО «Грузовой Альянс»;
- конъюнктуру рынка;
- научно-технические достижения и передовой опыт в соответствующей отрасли производства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.6 В своей деятельности Специалист по экономической безопасности руководствуется:

- законодательными и иными нормативными правовыми актами, регламентирующими финансово-экономическую и производственно-хозяйственную деятельность ООО «Грузовой Альянс»;
- методическими и нормативными материалами, касающимися деятельности ООО «Грузовой Альянс»;
- локальными нормативными актами ООО «Грузовой Альянс», в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами (распоряжениями) генерального директора ООО «Грузовой Альянс»;
- настоящей Должностной инструкцией.

1.7 В период временного отсутствия Специалиста по экономической безопасности его обязанности возлагаются на должностное лицо, назначаемое приказом генерального директора ООО «Грузовой Альянс».

2 ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Специалист по экономической безопасности выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1 Рассматривает и оценивает информацию о текущем состоянии экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс» и факторах, угрожающих ей. Определяет основные угрозы для экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс», в том числе угрозу незаконного захвата.
- 2.2 Проводит сбор, анализ и обработку информации о функционировании системы обеспечения экономической безопасности в ООО «Грузовой Альянс», выработку предложений по ее совершенствованию.
- 2.3 Разрабатывает стратегию обеспечения экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс» и программы ее обеспечения.
- 2.4 Подготавливает оперативные решения по предотвращению чрезвычайных ситуаций, которые могут привести к негативным экономическим последствиям для ООО «Грузовой Альянс», по ликвидации этих ситуаций.
- 2.5 Решает другие задачи и рассматривает другие вопросы, касающиеся обеспечения экономической безопасности ООО «Грузовой Альянс».
- 2.6 Подготавливает рекомендации для руководства ООО «Грузовой Альянс» по обеспечению экономической безопасности.

3 ПРАВА

Специалист по экономической безопасности имеет право:

- 3.1 Требовать от генерального директора ООО «Грузовой Альянс» содействия в исполнении должностных обязанностей и реализации прав.
- 3.2 Повышать свою квалификацию.
- 3.3 Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от

работников отчеты и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

3.4 Знакомиться с проектами решений генерального директора ООО «Грузовой Альянс», касающимися деятельности Специалиста по экономической безопасности.

3.5 Представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по вопросам своей деятельности, в том числе ставить вопросы о совершенствовании своей работы, улучшении организационно-технических условий труда, повышении размера заработной платы, оплате сверхурочных работ в соответствии с законодательством и положениями, регламентирующими систему оплаты труда работников ООО «Грузовой Альянс».

3.6 Получать от работников ООО «Грузовой Альянс» информацию, необходимую для ведения своей деятельности.

4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Специалист по экономической безопасности несет ответственность:

4.1 За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией, – в соответствии с действующим трудовым законодательством.

4.2 За другие правонарушения, совершенные в период ведения своей деятельности (в т. ч. связанные с причинением материального ущерба и ущерба деловой репутации ООО «Грузовой Альянс»), – в соответствии с действующим трудовым, гражданским, административным и уголовным законодательством.

5 УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1 Режим работы Специалиста по экономической безопасности определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка,

установленными в ООО «Грузовой Альянс».

5.2 Работодатель проводит оценку эффективности деятельности Специалиста по экономической безопасности в соответствии с Комплексом мероприятий по оценке эффективности, утверждаемым приказом генерального директора ООО «Грузовой Альянс».

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом генерального директора ООО «Грузовой Альянс» № 1 _____ дата _____

Должностную инструкцию составил:

Начальник отдела кадров _____ ФИО

С инструкцией ознакомлен:

дата ____ / ____ ФИО

Согласовано:

Юрист _____ ФИО

дата