

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование деятельности  
транспортной компании ИП Гудимов**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса, 421 группы,  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
Института дополнительного профессионального образования  
**Коршунова Максима Викторовича**

Научный руководитель:

профессор кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.с.н.,

доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г. / Н.В. Медведева/

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2020

**Введение.** Процесс управления предприятием представляет собой непрерывную разработку управленческих решений и применение их на практике. От эффективности разработки этих решений в значительной степени зависит успех дела. И прежде чем начинать какое-либо дело, необходимо определить цель своих действий. В процессе производства руководителям предприятия очень часто приходится сталкиваться с критическими проблемами, и от того, насколько оптимально принятое решение, будет зависеть конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Потребность в решении возникает только при наличии проблемы, которая в общем виде характеризуется двумя состояниями – заданным (желаемым) и фактическим (прогнозируемым), и именно прогнозирование будет отправной точкой в процессе принятия управленческого решения. Рассогласование между этими состояниями предопределяет необходимость выработки управленческого решения и контроля за его реализацией. Чтобы прогнозирование было наиболее эффективным, цели должны быть конкретными и измеримыми. То есть для каждой цели должны существовать критерии, которые позволили бы оценить степень достижения цели. Без этих критериев не возможна реализация одной из основных функций управления - контроля. Исходя из этого, можно сделать вывод, что цель, степень достижения которой можно количественно измерить, будет всегда лучше цели, сформулированной лишь словесно (вербально). Прогнозирование - это своего рода умение предвидеть, анализ ситуации и ожидаемого хода её и изменения в будущем. Так как каждое решение - это проекция в будущее, а будущее содержит элемент неопределенности, то важно правильно определить степень рисков, с которыми сопряжена реализация принятых решений. И так как прогнозирование является отдельной наукой, то целесообразно (по мере возможности) использование нескольких методов прогнозирования при решении какой-либо проблемы. Это повысит качество прогноза и позволит определить «подводные камни», которые могут быть незамеченными при использовании только одного метода. Также необходимо соотносить полученный прогноз с

прецедентами в решении данной проблемы, если такие имели место при похожих условиях функционирования аналогичной организации (конкурента). И при определенной корректировке, в соответствии с этим прецедентом, принимать решения.

Современные условия хозяйствования в Российской Федерации повысили роль транспортных компаний, т.к. мобильность бизнеса, его эффективность нередко зависит от качества работы партнеров, занимающихся транспортировкой. В свою очередь, высокая конкуренция на рынке транспортных услуг требует постоянного совершенствования деятельности.

Перечисленные выше факторы, влияющие на выбор направлений совершенствования деятельности транспортной компании, обусловили выбор темы, цели и задач бакалаврской работы.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является деятельность транспортной компании ИП Гудимов, занимающейся перевозками простых, а также крупногабаритных и тяжеловесных грузов (КГТ) на территории Саратовской области и за ее пределами по близлежащим регионам Российской Федерации.

Предметом исследования являются направления совершенствования деятельности транспортной компании ИП Гудимов, связанные с улучшением процессов управления.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке экономически и социально обоснованных мер по улучшению деятельности транспортной компании ИП Гудимов.

Для достижения названной цели необходимо были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить историю становления грузовых автоперевозок в России и их нормативно-правовое регулирование;
- 2) определить современное состояние рынка грузовых автоперевозок в России и их значение для экономики страны;

- 3) изучить направления деятельности ИП Гудимов, оценить материально-техническое, финансовое и кадровое оснащение данной организации;
- 4) сформулировать предложения по улучшению деятельности транспортной компании ИП Гудимов, обосновав их с экономической и социальной точек зрения.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения сформулированных предложений для улучшения результатов деятельности ИП Гудимов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, разбитых на тематические параграфы, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений. Теоретической базой для выполнения данной бакалаврской работы послужили Конституция Российской Федерации и Гражданский Кодекс Российской Федерации, также ряд других нормативно-правовых актов, локальные документы изучаемой организации, теоретические работы В.А. Александрова, В.В. Волгина, Г.Н. Груздова, А.Г. Ефименко, В.Е. Сектирникова и других.

Эмпирической основой стали документы, регламентирующие деятельность ИП Гудимов, бухгалтерские отчеты о финансово-хозяйственной деятельности организации, справки о кадровом, материально-техническом обеспечении.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

В современном мире транспортировка грузов является одной из ключевых логистических функций, которая связана с перемещением продукции для продажи и потребления любым транспортным средством по определено продуманной технологии в цепи поставок.

Современная транспортировка состоит из множества логистических операций и функций, которые предусматривают экспедирование, грузопереработку, упаковку груза, хранение грузов, передачу прав и собственности на

груз, всевозможные таможенные процедуры, а также страхование транспортируемых грузов от всевозможных рисков.

ИП Гудимов является транспортной компанией, оказывающей услуги по грузовым перевозкам в г. Маркс Саратовской области и за его пределами начиная с 2004 года. Действующая организационная структура Компании довольно проста, а именно – все сотрудники фирмы напрямую подчинены генеральному директору. Который, в свою очередь, осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, регулирует взаимоотношения с клиентами и привлекает новых, заключает договоры, принимает решения о приеме новых сотрудников.

В соответствии со спецификой деятельности транспортной компании ИП Гудимов большую долю ее трудовых ресурсов в 2019 году из числа общей численности составляли рабочие и руководители, преимущественно мужского пола. В Компании в основном трудятся сотрудники возрастного диапазона от 30 до 39 лет, однако, в последнее время наблюдается прирост сотрудников в возрасте от 18 до 27 лет. Также, следует отметить, что в подавляющем большинстве работники Компании имеют среднее профессиональное образование.

Относительно финансового положения транспортной компании ИП Гудимов, стоит сказать, что активы организации за исследуемый период, а именно за 2016-2019 годы возросли в 15,5 раз, но одновременно с этим собственный капитал организации уменьшился в 11,1 раза, что, по сути, является негативным фактором для деятельности организации.

Анализируя бухгалтерский баланс ИП Гудимов, также можно заметить, что в части активных строк баланса произошло увеличение дебиторской задолженности и денежных средств и денежных эквивалентов. В то время как по пассивным строкам бухгалтерского баланса наблюдается положительная динамика строк кредиторской задолженности и нераспределенной прибыли.

При анализе финансовых результатов транспортной компании ИП Гудимов, нужно отметить следующие положения:

- За 2019 год выручка составила 2 018 тыс. руб.;
- Годовая выручка Компании за 2017-2019 гг. уменьшилась на 77 тыс. руб.;
- За 2019 год прибыль от продаж составила 133 тыс. руб.;
- Финансовый результат от продаж за последние три года на 303 тыс. руб. и составил 119 тыс. рублей.

Помимо этого, в ходе проведенного исследования, было выявлено, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость выполняемых работ и оказываемых услуг. Данная ситуация обусловила отсутствие показателя «Управленческие расходы» за отчетный период в форме №2 (то есть отчете о финансовых результатах).

Анализируя рентабельность основной деятельности ИП Гудимов, нужно отметить, что прибыль от продаж в отчетном году составила 6,6% от полученной предприятием выручки. Однако имеет место и отрицательная динамика рентабельности продаж в 2018 году, по сравнению с данным показателем за 2017 и 2019 года.

Также, в рамках нашего исследования была проведена сравнительный анализ характеристики финансового состояния ИП Гудимов со среднеотраслевыми и среднероссийскими значениями финансового состояния для аналогичных компаний. В результате данного сравнительного анализа, было выявлено, что текущее финансовое состояние ИП Гудимов лучше финансового состояния половины действующих организаций с выручкой до 10 млн. рублей, занимающихся автомобильными грузовыми перевозками.

Здесь стоит упомянуть тот факт, что согласно проведенным расчетам, в 2019 году финансовое состояние Компании заметно ухудшилось, но все же, финансовое положение ИП Гудимов лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчет-

ность которых содержится в информационной базе Росстата и удовлетворяет критериям проведенного исследования.

Была проанализирована вероятность банкротства транспортной компании ИП Гудимов с использованием 4-факторной модели Альтмана для частных непроизводственных компаний. По проведенным расчетам Z-счет Альтмана составил 14,42. Исходя из порогового значения Z-счета Альтмана=2,6 и выше, который означает низкую вероятность банкротства организации, мы пришли к выводу, что основной деятельности организации ничего не угрожает, и вероятность банкротства транспортной компании ИП Гудимов незначительная.

Невозможно дать полную оценку деятельности компании, без рассмотрения ключевых положений ее внешней и внутренней среды. По результатам проведенного анализа внутренней среды слабых сторон в деятельности Компании выявлено не было, кроме того, большинству факторов внутренней среды можно поставить нейтральную оценку. К сильным сторонам деятельности ИП Гудимов можно отнести: стратегию организации деятельности, финансовое положение, спектр оказываемых услуг, способность к лидерству, уровень менеджмента и качество торговой марки.

О внешней среде ИП Гудимов можно сказать то, что негативно на деятельность компании влияют угрозы, связанные с повышением конкуренции в занимаемом сегменте рынка, а также воздействие поставщиков и потребителей. Однако грамотная организация деятельности Компании позволяет проводить политику недопущения данных угроз и своевременно нивелировать последствия в случае их наступления.

Также, необходимо отметить, что Компания ИП Гудимов не лишена ряда недостатков, как и большинство отечественных транспортных компаний. Однако грамотный подход к организации своей деятельности и своим клиентам позволяют Компании достойно функционировать в действующих условиях на рынке товаров и услуг.

По анализу производственной сферы ИП Гудимов было выявлен тот факт, что показатель «Использование современных технологий», который имеет высокую степень важности для деятельности предприятия, обладает крайне низкой эффективностью для внутренней среды. Данный фактор напрямую связан со слабым фактором «Рентабельность инвестиций», который был выявлен при анализе финансовой среды ИП Гудимов. Все это несет в себе негативную тенденцию, поскольку недостаточность привлечения и грамотного использования инвестиционных средств, приводит к значительному изнашиванию уже и без того устаревшего оборудования. Данный негативный фактор в прямой зависимости влияет на производственную и финансовую сферы Компании, а также может поставить под вопрос дальнейшее существование транспортной компании ИП Гудимов.

В качестве повышения прибыли Компании было предложено повышение тарифов на предоставляемые услуги. В зависимости от грузоподъемности используемого транспортного средства была пересмотрена система ценообразования на оказываемые услуги в зависимости условного расстояния грузоперевозки и условного времени нахождения автотранспорта в пути. В результате корректировка тарифов помогла увеличить прибыль компании на + 2 300 рублей, если бы транспортные единицы всех видов грузоподъемности в день проехали бы условные 100 км. Или же, прибыль организации увеличились на +7 000 рублей, если бы транспортные единицы всех видов грузоподъемности в день провели в дороге условные 10 часов. Стоит учитывать, что это только единичный расчет, а услуги по грузоперевозкам совершаются ежедневно.

Также в качестве мер по оптимизации затрат на перевозки было предложено решение по привлечению постоянных поставщиков для осуществления закупок, у которых можно приобретать топливо, масла и запчасти по сниженным ценам. В результате чего издержки Компании сократятся примерно до 19 000 рублей в месяц, что увеличит годовую прибыль компании примерно на + 72 000 рублей (по +6 000 рублей ежемесячно).



Для оптимизации работы с клиентами было принято решение по повышению качества обслуживания клиентов и предложения им инновационных технологий во время оказания требуемых услуг.

Также, для оказания позитивного влияния на финансовую, клиентскую, инвестиционную и инновационную составляющие внешней среды ИП Гудимов был принят к реализации проект по развитию складских помещений Компании. Начать реализацию проекта по развитию складских помещений Компания планирует в конце 2019 года, потратив суммарно около 420 тыс. рублей. За все проекты реализации этапов строительства и ввода в эксплуатацию планируемого объекта ответственен непосредственно генеральный директор ИП Гудимов.

Проект по развитию складских помещений является среднесрочным и рассчитан на 5 лет. Также, следует упомянуть тот факт, что по результатам анализа бухгалтерской отчетности ИП Гудимов, Компания может оплатить 100 тыс. рублей по возведению объекта строительства.

В теории, с учетом инфляции и дисконтирования, проект по строительству складских помещений полностью окупит свои капиталовложения спустя 4 года и 1 месяц с момента полной эксплуатации склада и в конце планируемого периода (5-го года) принесет компании доход в размере 64,82 тыс. рублей. А после чего доходы фирмы будут только расти за счет выполнения большего объема заказов клиентов и без обременения доходной части долгосрочной кредиторской задолженностью.

Таким образом, получаем, что проект развития складских помещений для транспортной компании ИП Гудимов является обоснованным и привлекательным для клиентов, поскольку при окончательной реализации проекта компания при поручении клиентов сможет брать на хранение грузы, которые необходимо будет доставить не сразу, а спустя какое-то время.

**Заключение.** В настоящее время перевозка грузов по территории России и за пределы страны является основным стержнем коммерческо-экономической грузовой автотранспортной отрасли, которая напрямую зави-

сит от эффективности работы транспортной и складской логистики. Если провести поверхностный и самый элементарный анализ рынка грузоперевозок, то можно осознать следующий факт – данный сегмент постоянно совершенствуется используемые в своей деятельности технические средства и менеджмент, тем самым предлагая владельцам оптимальные схемы осуществления своей деятельности и разнообразные привилегии.

Транспортная компания ИП Гудимов является небольшой компанией и имеет линейную иерархическую организационную структуру, где все подчинены главному директору. На сегодняшний день транспортная компания предоставляет следующие услуги: автомобильные перевозки грузов по Саратовской области, перевозки грузов по России, перевозки крупногабаритных и тяжеловесных грузов. Основным направлением деятельности фирмы являются перевозки грузов по Саратовской области автомобильным транспортом, которые составляют около 70% от общего объема предоставляемых компанией услуг.

Проанализировав кадровую деятельность ИП Гудимов, мы можем сделать следующие выводы:

- за 2017-2019 гг. численность персонала транспортной компании ИП снизилась на 20%;
- большую долю трудовых ресурсов в 2019 году из числа общей численности составляли рабочие и руководители;
- состав трудовых ресурсов по трудовому стажу транспортной компании за анализируемый период проявил положительную динамику;
- доля мужчин и женщин в компании за 2018 год распределилась по пропорции 60:40;
- руководство организации настроено на профессиональное обучение и профессиональную ориентацию работников, вследствие чего в компании наблюдается снижение сотрудников с неполным высшим образованием.

Также, на основании проведенного анализа мы можем сделать выводы, касающиеся финансово-экономического состояния Компании за 2016-2019 года, а именно:

- активы организации за исследуемый период увеличились в 15,5 раза, а собственный капитал – в 11,1 раза, что по определению является негативным фактором для компании;
- имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение Компании;
- за прошедшие 3 года выручка и финансовый результат от продаж заметно снизились;
- за анализируемый период рентабельность продаж заметно снизилась, и, более того, в 2018 году показала отрицательную динамику;
- используя 4-х факторную модель Альтмана, мы рассчитали, что вероятность банкротства ИП Гудимов незначительна;
- было выявлено, что текущее финансовое состояние организации лучше среднего по отрасли и по стране в целом.

Проанализировав внутреннюю среду организации ИП Гудимов, мы можем сделать вывод, что она обладает множеством сильных сторон по сравнению со своими ближайшими конкурентами по показателям стратегии организации, финансового положения, спектра оказываемых услуг, способности к лидерству, уровню менеджмента и качеству торговой марки.

Также, на основе анализа внешней среды компании, мы проследили, что возможность появления аналогичных товаров заменителей и проявление негативного влияния потребителей не представляют существенной угрозы для Компании. Однако следует сделать акцент на том, что уровень внешней безопасности организации в большой степени зависит от добропорядочности поставщиков.

Стоит отметить, что у транспортной компании ИП Гудимов, как и у всех отечественных транспортно-экспедиторских предприятий, также имеется ряд недостатков. Тем не менее, индивидуальный подход к своим клиентам,

честность и желание идти на компромиссы позволяют Компании держаться на плаву во время действующего в настоящее время экономического кризиса и пользоваться успехом у своих ключевых клиентов.

В целях подтверждения или опровержения сложившиеся гипотез о проблемах компании ИП Гудимов, в общем разрезе были проанализированы финансовая, производственная, а также кадровая сфера Компании. Исходя из чего, были выдвинуты предложения для оптимизации транспортного процесса и организации транспортной логистики ИП Гудимов, которые на практике должны помочь укрепить положение Компании, в число которых входит:

- пересмотр системы ценообразования тарифов на оказание услуг клиентам;
- оптимизация затрат на перевозки за счет привлечения постоянных поставщиков;
- повышение качества работы с клиентами.

Также, в качестве базового направления развития транспортной компании ИП Гудимов и устранения выявленных недостатков был разработан проект по развитию складских площадей компании, за процесс реализации которого будет ответственен непосредственно генеральный директор.

Данный проект окупит себя спустя 4 года и 1 месяц с момента ввода объекта в полноценную эксплуатацию и в конце 5-го года генерального плана принесет Компании доход в размере 64,82 тыс. рублей, после чего доходы фирмы будут только расти.