

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

Выпускная квалификационная работа
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ООО «ЗОЛОТОЙ РЕЗЕРВ»

Работу выполнила:

студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»

Политова Екатерина Сергеевна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.	Научный руководитель: Старший преподаватель Лепихин Кирилл Валерьевич _____ (подпись)
---	---

ПЕРМЬ

2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы совершенствования системы управления персоналом организации.....	6
1.1. Сущность, принципы и структура управления персоналом организации.....	6
1.2. Современные методы управления персоналом организации.....	14
ГЛАВА 2. Характеристика ООО «Золотой Резерв».....	20
2.1. Краткая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Золотой Резерв».....	20
2.2. Проект расширения автотранспортных услуг ООО «Золотой Резерв».....	26
2.3. Анализ персонала ООО «Золотой Резерв» в контексте расширения автотранспортных услуг.....	45
ГЛАВА 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления в организации ООО «Золотой Резерв».....	51
3.1 Разработка требований и должностных обязанностей для транспортного отдела организации ООО «Золотой Резерв».....	51
3.2 Система ключевых показателей для логиста ООО «Золотой Резерв»	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК (СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ).....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

Введение

Кадровый потенциал – очень важный стратегический фактор, от которого зависит успех компании. Качественно сформированный штат сотрудников предоставит возможность для реализации стратегии развития, структурной перестройки, расширения производства и роста производительности труда. Именно мероприятия, по совершенствованию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

Управление персоналом имеет большое практическое значение и рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. Современные организации вынуждены адаптироваться к новым экономическим условиям хозяйствования, а также функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и сильнейшей конкуренции. Для повышения конкурентоспособности исследуемой автотранспортной организации необходим высококвалифицированный персонал, способный выполнить все поставленные перед ним задачи. Поэтому нахождение путей совершенствование персонала – очень важный момент в управлении современной организацией.

В условиях становления рыночной экономики в современной России особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В современных условиях одним из ключевых показателей эффективности бизнеса является развитие и рациональное использование трудовых ресурсов предприятия. Именно они осуществляют взаимную увязку всех остальных ресурсов и факторов экономической деятельности во времени и пространстве, обеспечивая достижение поставленных целей. Кроме того, высокая

технологичность и степень конкуренции на современных рынках предъявляет особые требования к постоянному совершенствованию кадрового потенциала, профессиональной подготовки, освоению новой техники и технологий.

Так как же заставить персонал работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы представляют собой решающий фактор конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить. Это и обуславливает актуальность данной проблемы.

Хорошо подобранный штат сотрудников – одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Объектом исследования дипломной работы является система управления персоналом в ООО «Золотой Резерв».

Предмет исследования: пути совершенствования системы управления персоналом ООО «Золотой Резерв» в контексте развития организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Золотой Резерв».

Основные задачи исследования:

- Исследование теоретических аспектов построения и совершенствования систем управления персоналом;
- Анализ результатов деятельности ООО «Золотой Резерв»;
- Анализ системы управления ООО «Золотой Резерв»;
- Разработка бизнес-плана развития организации;
- Разработка требований, должностных инструкций и системы показателей эффективности для новых должностей.

Для достижения поставленной цели в первой главе работы раскрыты теоретические аспекты управления персоналом, сущность и цели управления персоналом, принципы, функции и методы управления персоналом, а также правила формирования эффективной системы управления персоналом организации.

Во второй главе произведен анализ управления трудовыми ресурсами ООО «Золотой Резерв», изучены состав и структура работников организации, а также разработан бизнес-план предприятия на основании того, что предприятие функционирует менее одного года и нуждается в корректировке в области управления. Произведен анализ персонала исследуемой организации в контексте расширения автотранспортных услуг.

В третьей главе разработаны требования и должностные обязанности к транспортному отделу исследуемой организации, а также разработана система КРІ для нововведенной должности – логист.

Глава 1. Теория управления персоналом организации

1.1 Сущность, принципы и структура управления персоналом организации

Персонал – это коллектив работников, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора. Персонал организации обычно характеризуется структурой, профессиональной пригодностью и количеством кадров.

В условиях рыночной экономики, как правило, усиливается значение и роль, как работников предприятия, так и механизма управления персоналом. Это можно объяснить целым рядом факторов. К ним относится:

1. Постепенное и быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и персоналу;
2. Влияние количественного и качественного состава работников на конечные результаты работы предприятия;
3. Постоянное увеличение требований к качеству выполняемой работы, а также качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
4. Повышенное внимание над результативностью труда;

В научной литературе рассматривается множество определений, такого понятия, как управление персоналом. Одно из них гласит, что управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителя организации, которая предусматривает, создание множества концепций и стратегий кадровой политики. Заключается в формировании системы управления кадрами; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, а также потребности организации в персонале [1,с.16].

Деятельность предприятия многогранна, и конечная его экономическая

цель – получение прибыли (дохода). Данная цель может быть достигнута с помощью осуществления комплекса специальных функций управления. К таким функциям управления относят: координацию, организацию производства, мотивацию, маркетинг, а также учет и контроль выполненных задач. При этом, все управленческие функции наполнены характерными для нее объемом и содержанием работ, а также имеют достаточно специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Управление персоналом затрагивает очень широкий спектр функций от приема до увольнения работника: это наем, отбор, и прием персонала; деловая оценка при приеме на работу; трудовая адаптация и профориентация; стимулирование и мотивация трудовой деятельности персонала [2,с.127].

Содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

1. Анализ состояния системы и контроль ее основных параметров, а также, количественное определение факторов, которые выводят систему из состояния равновесия, и причин их появления.

2. Определение состава мероприятий, сосредоточенных на оптимизации процесса управления.

Управление персоналом организации предусматривает техническое, правовое, информационное и нормативно-методическое, обеспечение системы управления кадрами. Управленческая структура и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Сущность управления персоналом, включая работодателей и наемных работников, заключается в установлении социально-психологических, правовых и организационно-экономических отношений объекта и субъекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы, и формы

воздействия на интересы, поведение, и деятельность работников в целях максимального их использования.

Исходя из такого определения сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс, начинает формироваться концепция управления кадрами на каждом конкретном предприятии.

Под концепцией управления персоналом понимается – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, принципов, методов и критериев управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии, системы и технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, принципов и методов управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это правила, нормы и основные положения, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом организации. Принципов управления персоналом в литературе называется очень много, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; подбора, отбора и расстановки кадров.

Любое управление имеет свою структуру, т.е. осуществляется на базе определенной структуры.

Структура (от латинского *structura* – строение) – единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами. Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее

составляющими и надежное функционирование системы в целом. Грамотно организованная структура системы управления в значительной мере определяет ее эффективность, так как обеспечивает устойчивость связей между множеством составляющих компонентов объекта управления и обеспечивает целостность системы. Структура влияет и на технологию управления, ставит задачи оптимального распределения информации, использования управленческой техники при подборе и расстановке кадров [6,с.24].

Существует много типов управленческих структур: функциональная, патриархальная, матричная, линейная, штабная, продуктовая структура, но дело не в названии, а в том, как та или иная действующая структура управления подходит к выполнению своих функций. Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, освоение новой продукции и необходимость внедрения новых технологий постоянно заставляет корректировать схемы по управлению предприятием.

Структура управления предприятием тесно связана со структурой самого предприятия, она является частью его организационной структуры.

Структура предприятия – это способ налаживания взаимосвязи между функциональными областями и уровнями управления. Такой способ обеспечивает оптимальное достижение цели организации. ОСУ, т.е. «организационная структура управления» – одно из ключевых понятий управления персоналом организации, тесно связанное с процессом управления, целями, функциями, распределением полномочий. В рамках этой структуры проходит весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют руководители всех категорий, уровней и профессиональной специфики.

Структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, который строится для того, чтобы все процессы были

выполнены качественно и в срок. Отсюда, то внимание, которое уделяется методам и принципам построения управленческих структур, выбору их видов и типов, исследованию тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организации, - это показывает актуальность и значимость данной темы в современных условиях.

Основное структурное подразделение, которое занимается управлением персоналом в организации, является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Возникающие проблемы структурного характера проявляются в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно. Также они появляются и тогда, когда организация не в состоянии изменить структуру, когда изменения запаздывают. Нет такой заданной структуры, которая была бы всегда максимально эффективной.

Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества необходимо изменять по мере появления новых обстоятельств и целей организации. Иначе, структура будет становиться все менее и менее подходящей, следовательно, число проблем будет увеличиваться.

К структуре управления кадрами предъявляется множество требований, которые отражают ее ключевые значения. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых посвящено немало работ отечественных авторов. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

а) Организационная структура должна, прежде всего, показывать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

б) Важный структурный принцип - оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку.

в) Создание структуры управления необходимо связывать с определением полномочий и ответственностью каждого работника и органа управления, с принятием системы вертикальных (связи руководства и подчинения, например, связь между директором предприятия и начальником цеха) и горизонтальных связей между ними (связь равноправных элементов, например, связи между начальниками отделов);

г) Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структуры множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация [3,с.122]. Отправным моментом здесь следует считать списочный состав (численность) организации.

Списочная численность состава персонала, как правило, включает три категории работающих: постоянные, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту, временные, принятые на срок до двух месяцев, а также сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до шести месяцев.

Руководителей, как правило, принято разделять на функциональных и линейных, а также, руководителей низового, среднего и высшего звеньев.

К функциональным - руководители служб, отделов, управлений и др.

К линейным относятся руководители и заместители, возглавляющие коллективы производственных подразделений.

К руководителям низового звена относят мастеров, начальников участков, прорабов, начальников небольших цехов.

Руководители среднего звена - это директора предприятий, генеральные директора производственных объединений и их заместители.

К руководителям высшего звена относят руководителей главков, руководителей функциональных управлений министерств, ведомств и их заместителей.

Специалисты аппарата управления классифицируются по функциональным направлениям (конструкторы, технологи, экономисты, юристы, диспетчеры и др.).

Технический вспомогательный персонал аппарата управления - это секретари, операторы компьютерного набора. Делопроизводители, экспедиторы и др. призваны оказывать помощь руководителям и специалистам в подготовке и передаче, хранении и выдаче управленческой информации.

Второй по численности категорией к удельному весу в составе промышленно-производственного персонала, после основных и вспомогательных рабочих, являются – руководители, специалисты и служащие.

Рассматриваемая категория персонала имеет достаточно разветвленную классификацию, представленную в таблице 1.

Таблица 1

Категория Персонала	Признак	Примеры должностей
1	2	3
Руководители	Вид	Линейные руководители (директор предприятия, начальник цеха, мастер, бригадир). Руководители функциональных служб (начальник планово-экономического отдела, начальник отдела управления персоналом и др.).
	Уровень иерархии в системе управления	Руководители высшего звена (директор предприятия, главный инженер) Руководители среднего звена (начальник цеха, начальник отдела) Руководители низшего звена (мастер, бригадир).
	Уровень образования	Руководители с высшим образованием Руководители со средним специальным образованием Практики
Специалисты	Специальность	Конструктор Технолог Экономист Финансист Бухгалтер и др.
	Профиль деятельности	Специалисты технического, экономического, административно-хозяйственного профиля
	Уровень образования	Специалисты с высшим образованием Специалисты со средним специальным образованием Практики
	Уровень квалификации (категория)	Специалисты 1,2,3 категорий, Ведущий специалист, Главный специалист
Служащие	Вид деятельности	Технические работы (нарядчик, делопроизводитель, лаборант, архивариус).

Таблица 1 показывает, что персонал может классифицироваться на три категории, а каждая категория делится по классификационному признаку, что поможет более грамотно разбираться в каждой категории персонала[7,с.12].

1.2 Современные методы управления персоналом организации

Направления развития управления персоналом связаны с ориентациями, которые необходимо учитывать в процессе любых изменений, происходящих во внутренней среде предприятия. Их можно представить в виде пяти модулей (рис. 1.).

Актуальные направления развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологии, социальной сфере и правовых отношениях.

Развитие экономики и трудности экономического роста породили новые для предприятий проблемы и функции управления персоналом.

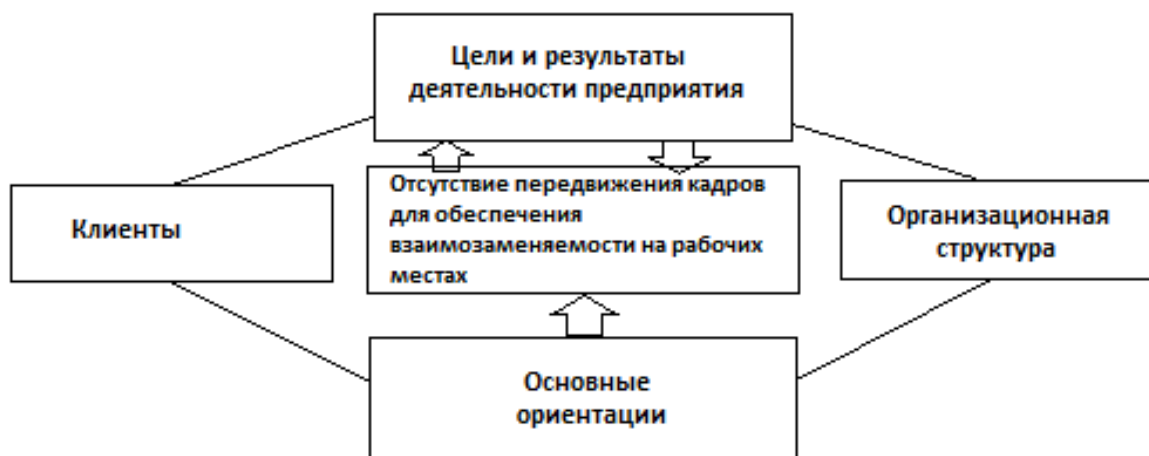


Рис. 1. Современные ориентации управления персоналом

Основными функциями управления персоналом являются: планирование; развитие и оценка персонала; системы его информационного обеспечения; менеджмент рабочего времени; развитие предпринимательства и подготовка предпринимателей; разработка концепции деловой активности персонала; маркетинг персонала.

Существует множество методов построения систем управления персоналом. Раскроем сущность основных современных методов.

Одним из методов, является, метод системного анализа, который служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Данный подход показывает исследователю раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления шлюдьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.)[4,с.97].

Экономический анализ заключается в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

Метод декомпозиции позволит разложить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем больше вероятность детального изучения и определения его сущности. Например, систему управления персоналом

можно разложить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После чего необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется данный метод моделирования, там, где модели могут быть логическими, и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволит установить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Посредством распределения и отбора наиболее существенных факторов.

Метод сравнений позволит сравнивать существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат тогда, когда соблюдается условие сопоставимости систем, их однородности. Увеличить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предполагает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В таком случае, ряд отражает устойчивые тенденции. Данный метод, чаще всего, используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной

предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должна быть обеспечена полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.[6,с.140].

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом базируется на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании данного метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. Благодаря этому методу, выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Экспертно-аналитический метод не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Балансовый метод поможет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Его сущность в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Метод аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения [6,с.190].

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями. в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания -выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод 6-3-5 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи,

и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов. Морфологический анализ - средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Применение системы методов в комплексе, поможет достичь наибольшего эффекта и высокого качества системы управления персоналом. Применение системы методов позволит избежать просчетов, так как, представится возможность, взглянуть на объект совершенствования со всех сторон.

В ходе работы были сделаны следующие выводы по первой главе:

1) Персонал предприятия становится основным объектом управления, что в первую очередь связано с происходящими в обществе процессами по защите интересов работников, а также возрастанием роли человеческого фактора в торговом процессе.

2) Управление персоналом имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. При этом управления персоналом достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах, стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления.

3) В систему управления персоналом входит: планирование персонала; развитие персонала; стратегия управления персоналом; обучение; оплата труда, материальное стимулирование.

4) Реализация целей и задач управления кадровым потенциалом предприятия осуществляется через кадровую политику. Под кадровой политикой понимается набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая служба - совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ.

ГЛАВА 2. Характеристика ООО «Золотой Резерв»

2.1. Краткая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Золотой резерв»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Золотой Резерв», в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

«Золотой Резерв» - общество с ограниченной ответственностью, учреждённое физическим лицом, организация прошла регистрацию в апреле 2017 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 в Пермском крае.

Юридический адрес ООО "Золотой Резерв" - 618320, Пермский край, город Александровск, Советская улица, д. 9.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и законодательством РФ. Устав предприятия ООО «Золотой Резерв» представлен в приложении 1. Предприятие имеет свою печать, на которой указано наименование организации. Так же штампы, бланки и расчётный счёт, открытый в Райффайзенбанке г.Перми по адресу: ул. Советская, д. 72.

Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается своей прибылью, которая остается в распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Предприятие предоставляет следующие услуги:

- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами

- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем

- предоставление услуг по перевозкам,

а также осуществляет следующие дополнительные виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;

– предоставление прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств;

– технический контроль автомобилей: периодический технический осмотр легковых и грузовых автомобилей, мотоциклов, автобусов и других автотранспортных средств.

Предприятие ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, который установлен законодательством РФ. Источником, из которого формируются финансовые результаты организации является прибыль.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, также имеет расчетный счет в кредитном учреждении.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Организационная структура ООО «Золотой Резерв»

Организационная структура ООО «Золотой Резерв» относится к функциональной структуре управления.

Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением:

- регулирование и осуществление контроля над всеми звеньями производственной цепочки
- подписание договоров с клиентами, осуществление контроля выполнения договорных обязательств сторон
- рассмотрение конфликтных ситуаций
- разрешение конфликтных внутриорганизационных проблем
- проведение анализа работы предприятия, анализ возможностей потенциальных клиентов, с целью создания оптимальных условий для максимально продуктивной деятельности предприятия;
- проведение работы по расширению деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности
- налаживание взаимодействия и сотрудничества со стороны фирм, способных оказать помощь в реализации деятельности фирмы.

Бухгалтер занимается регулированием финансовой деятельности организации и ведением бухгалтерского учета:

- ведение первичной документации;
- начисление и удержания с заработной платы;
- начисление и отчетность в фонды социального обеспечения;
- свод баланса;
- анализ финансовой деятельности предприятия;
- отчетность в налоговые органы.

Менеджеры отдела продаж отвечают за выполнение текущей деятельности фирмы: занимаются обработкой поступивших заказов, осуществляют поиск перевозчиков, выбирают оптимальные варианты доставки.

Предприятие заключает сделки со многими предприятиями г.Пермь и области на грузоперевозку различных товаров.

К ключевым клиентам ООО «Золотой Резерв» относятся: строительные организации, государственные учреждения и производители промышленного оборудования.

Строительные компании обращаются по поводу аренды спецтехники для перевозки по Перми и Пермскому краю. В основном заказываются бортовые автомобили длиной кузова 13,6 м и автокраны грузоподъемностью 25 т. Основной объем работы приходится на начало или конец строительства; начинается перевозка башенных кранов, бытовок, различного оборудования. Работа со строительными фирмами характеризуется высокими объемами заказов и болезненной отсрочкой платежа. Из-за этого компании приходится оплачивать услуги перевозчиков из своих оборотных средств, которых зачастую не хватает, но это компенсируется за счет высоких цен на услуги.

Вторая группа клиентов – это государственные учреждения, подведомственные Министерству здравоохранения и социального развития. Основная номенклатура грузов - медицинское оборудование и реагенты. Данные перевозки характеризуются невысокой стоимостью и необходимостью организации погрузо-разгрузочных работ.

Для того чтобы получить ясную оценку сил организации ООО «Золотой Резерв» и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

Таблица 2

SWOT-анализ деятельности ООО «Золотой Резерв»

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
1. Предоставление широкого спектра транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания. 2. Трудовой потенциал сотрудников, высокий (сотрудники повышающие уровень образования и квалификации, в то же время имеют относительно высокий стаж работы). 3. Увеличение объема производства. 4. Низкая кадровая текучесть. 5. Увеличение численности сотрудников.	1. Увеличение доли на рынке путем увеличения предоставляемых услуг. 2. Выгодные условия сотрудничества с партнерами и клиентами: предоставление различных форм и условий оплаты, система скидок.

Продолжение таблицы 2

Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса
1. Малый Уставный капитал организации, состоящий из взносов учредителей-частных лиц, отсюда, нехватка оборотных средств. 2. За последние 6 мес. отмечено снижение прибыли.	1. Необходимость быстрого приспособления к совершенствованию технологий бизнеса для сохранения конкурентоспособности. 2. Конкуренция в данном секторе бизнеса. 3. Периоды низкого спроса, связанные с сезонностью. В связи с этим необходим поиск новых путей преодоления трудностей, которые связаны с этим периодом.

Исходя из результатов SWOT-анализа, в качестве основных проблем деятельности ООО «Золотой Резерв» можно рассматривать, падение прибыли как следствие «застоя» в развитии компании.

При анализе большое внимание уделяется составу доходов и расходов предприятия. Информацией для анализа служит «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 3

Состав доходов, расходов и финансовых результатов

Наименование	За 2017 г.(руб.)
Выручка от продаж продукции, товаров, услуг, работ	2 324 867
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1 927 150
Валовая прибыль	397 718
Коммерческие расходы	-
Управленческие расходы	130 957
Прибыль (убыток) от продаж	266 760
Прочие доходы	3 543
Прочие расходы	28 695
Прибыль (убыток) до налогообложения	241 607
Текущий налог на прибыль	48 321
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	193 285

Таблица 4

Показатели структуры и динамики доходов

Группы доходов	За 9 мес. 2017 г.(Удельный вес, в %)
1. Всего доходов: в т.ч.:	100
1.1. Доходы по обычным видам деятельности	99,85
1.2. Доходы по прочим видам деятельности	0,15

Таблица 5

Показатели структуры и динамики расходов

Группы расходов	За 9 мес. 2017 г.(Удельный вес, в %)
1.Всего расходов: в т.ч:	100
1.1 Себестоимость продаж	92,35
1.2 Управленческие расходы	6,28
1.3 Расходы по прочим видам деятельности	1,38

Таким образом, компания ООО «Золотой Резерв» делает акцент на работу с ключевыми клиентами и старается сохранить с ними контакт, несмотря на высокую конкуренцию в транспортно-экспедиторской отрасли.

2.2 Проект расширения автотранспортных услуг ООО «Золотой Резерв»**Описание проекта**

Настоящий инвестиционный проект предполагает расширение автотранспортных услуг на предприятии ООО «Золотой Резерв». Цель данного проекта - определение экономической эффективности расширения деятельности предприятия за счет внедрения новой услуги, осуществляющей перевозку рабочих вахтовым методом.

На данный момент на предприятии нет автомобилей в наличии.

Для проекта будут приобретены 2 автомобиля двух марок:

1. КАМАЗ 4208-11-13, изображен на рисунке 3, предназначен для перевозки вахтовых бригад по дорогам общей сети, а также местности,
 - мест для сидения в салоне – 22,
 - цена – 1 800 000 рублей



Рис. 3. КАМАЗ 4208-11-13

Представленный выше КАМАЗ, будет востребован в связи с многочисленными обращениями крупных компаний, и договором о дальнейшем сотрудничестве исследуемой компании ООО «Золотой Резерв» с ООО «ПКНМ», с момента приобретения данного вида транспорта.

2. КАМАЗ 43118 (кран борт манипулятор), изображен на рисунке 4, предназначен для перевозки, погрузки-разгрузки различного груза, грузоподъемность – 10 000 кг, цена – 5 000 000 рублей.



Рис. 4. КАМАЗ 43118 (кран борт манипулятор)

Соотношение цены и качества КАМАЗа 43118 в настоящее время является самым оптимальным вариантом. Грузоподъемность данного транспорта позволит совершить самые востребованные перевозки грузов.

Итоговая потребность в инвестициях на приобретение транспорта составляет 6 800 000 рублей.

Для постановки на учет каждого транспортного средства необходимо уплатить тех. осмотр и страхование. Итого за 2 автомобиля – 72 102 рублей.

Транспорт будет храниться в уже имеющемся гараже.

Таблица 6

Цена за услуги

Автомобиль	Единица измерения	Цена в сутки, руб.
КАМАЗ 4208-11-13 (Перевозка рабочих до 300 км)	Сутки	24 000
Кран борт манипулятор (Kanglim 1256GII КАМАЗ 43118 Кму манипулятор)	Сутки	18 000

На прокат автомобиля будем рассматривать 28 дней в месяц, оставшиеся дни на сервисные работы и техническое обслуживание.

Данный вид деятельности попадает под уплату единого налога на вмененный доход.

Реализация проекта планируется с октября 2018 года. Период окупаемости проекта составит 12 месяцев.

Анализ рынка

Ведущими конкурентами фирмы ООО «Золотой Резерв» являются следующие АТП: ООО "Деловые линии" и ОАО "Байкал сервис".

Обе компании уже долгое время присутствуют на рынке, исходя из этого, имеют большую клиентскую базу. Помимо этого, фирмы предоставляют

широкий спектр услуг: междугородные грузоперевозки; международные грузоперевозки; экспедирование грузов и т.д.

Ценовой сегмент услуг находится выше среднего уровня цен по городу Перми. Это обуславливается наличием больших издержек на предприятиях и ростом цен на топливо и ГСМ. Этот факт не может не огорчать потребителей, так как большая часть клиентов отталкивается от цен на услуги, вследствие этого компании пытаются удержать потребителей всеми возможными способами. Организации вводят скидочные и дисконтные системы, своевременно повышают качество обслуживания и т.д. Из этого следует, что компании ООО "Деловые линии" и ОАО Байкал сервис" являются конкурентноспособными организациями на рынке автотранспортных услуг в городе Перми.

Тем не менее для основных конкурентов такая схема оценки является достаточно полной и включает аспекты, приведенные в таблице 6. Оценка проведена по бальной системе (от 1 до 3 баллов).

Таблица 7

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов

Критерий	ООО «Золотой Резерв»	ООО "Деловые Линии"	ОАО "Байкал сервис"
Услуга:			
- Качество	3	3	2
- Стиль	2	3	1
Престиж реализуемых услуг:			
- Ассортимент	2	2	2
- Скорость доставки	3	3	1
- Надежность	3	2	1
- Экологичность	1	1	1
Цена:			
- Величина тарифа	2	3	2
- Наличие системы скидок	3	1	1
- Стоимость дополнительных услуг	2	3	1
- Условия кредита	2	3	3

Продолжение таблицы 7

	3	1	3
Продвижение услуг на рынок:			
- Реклама	2	3	1
- Индивидуальные предложения	3	3	2
- Стимулирование реализации	2	2	1
- Бонусная система услуг	3	1	1
Общий итог	40	39	26

Предприятие ООО «Золотой Резерв», исходя из представленного выше анализа, занимает позицию лидера, т.к. по общему итогу оно набрало самое большое количество баллов. Из таблицы анализа мы видим, что сильными сторонами данного предприятия являются следующие критерии: качество услуг, скорость доставки, надежность, наличие системы скидок на услуги, высокая степень охвата рынка, индивидуальные предложения и бонусная система услуг. Эти критерии свидетельствуют о стабильной и грамотной работе предприятия и его персонала.

Благодаря данным показателям можно сказать о том, что предприятие ООО «Золотой Резерв» является конкурентоспособной организацией на рынке автотранспортных услуг. Что касается конкурентов фирмы, они также не отстают в показателях своей конкурентоспособности.

Также мы можем сделать вывод, что главным и весомым конкурентом является фирма "Деловые Линии". Ее критерии слабых и сильных сторон во многом схожи с критериями ООО «Золотой Резерв». А вторая конкурирующая фирма ОАО "Байкал сервис" во многом отстает. В работе данного предприятия не хватает грамотной маркетинговой политики и ориентации на нужды потребителя, тем самым предприятие не имеет возможности своевременно реагировать на импульсы и движение рынка автотранспортных услуг.

Для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Золотой Резерв» необходимо провести сегментацию всего рынка автотранспортных

услуг и после этого определить, на какие факторы продажи услуги следует обратить особое внимание. Также сегментация поможет более точно поставить цели нашей фирме, прогнозировать возможности успешного проведения маркетинговой программы, а все это, в свою очередь, будет способствовать повышению конкурентоспособности.

Контактной аудиторией ООО «Золотой Резерв» являются физические и юридические лица. С разным финансовым положением. Физические лица в возрасте от 25 до 60 лет включительно.

В таблице 7 приводится анализ нужд клиента, которые предприятие способно удовлетворять в настоящий момент и которые пока удовлетворить не представляется возможным. Эта информация позволит выявить возможности, которые помогут расширить бизнес за счет предложения на рынок новых товаров и услуг.

Из таблицы можно сделать вывод о том, что основные и престижные потребности как для юридических лиц, так и для физических лиц равны по своему количеству. И большинство потребностей компания ООО «Золотой Резерв» удовлетворяет в настоящее время, что свидетельствует об успешности компании и о хорошей конкурентоспособности на рынке автотранспортных услуг.

Таблица 8

Потребности клиента ООО «Золотой Резерв»

Потребности	Категория потребностей	Планируемые услуги	
		в настоящее время	учесть на будущее
Группа потребителей 1. Юридические лица			
1. Репутация компании	Основные	+	+
2. Качество предоставляемых услуг	Престижные	+	+
3. Известность компании	Престижные	-	+
4. Профессиональное консультирование	Основные	+	+

Группа потребителей 2. Физические лица			
1. Доступная цена	Основные	-	+
2. Экологичность услуг	Престижные	-	+
3. Качество услуг	Основные	+	+
4. Экспресс-доставка	Престижные	+	+
Итого		5	8

Портрет потребителя ООО «Золотой Резерв», основные черты которого представлены в таблице 8.

Анализ уровня цен показывает, что анализируемое предприятие ООО «Золотой Резерв» проводит более гибкую ценовую политику на внутреннем рынке. Ее достоинства заключаются в том, что политика ценообразования может быстро реагировать на уменьшение или увеличение роста спроса на приведенные виды услуг.

Таблица 9

Портрет потребителя ООО «Золотой Резерв»

Информация	Группы потребителей	
	1 группа - Физические лица	2 группа - Юридические лица
1 группа - Физические лица: - Возраст - Пол - Месячный доход - Профессия и сфера деятельности - Пользовались ли автотранспортными услугами - Цена за услуги - Известная фирма конкурент	-От 30 до 50 лет -Мужской - от 20000 – 40000 руб. - Техническая профессия с различной сферой деятельности - Да, регулярно - Приемлемая цена - ООО "Деловые линии"	
2 группа - Юридические лица: - Размер компании - Местоположение - Сфера деятельности - Пользовались ли автотранспортными услугами - Критерии выбора		- Средняя - г. Пермь - Производство - Да, многократно - Гарантии на Транспортировку; -Известность фирмы.

Каналом сбыта для автотранспортных услуг ООО «Золотой Резерв» с момента ввода в эксплуатацию представленного выше транспорта будет являться – канал прямых продаж. Прямые продажи предусматривают непосредственный контакт производителя услуги с потребителем, а также имеют смешанный вид прямых продаж.

Прогнозирование сбыта показывает, какой объём автотранспортных услуг предприятие ООО «Золотой Резерв» собирается реализовать определённой группе потребителей за определённый период времени. В таблице 9 приводится прогноз сбыта автотранспортных услуг за 2018 и 2019 годы.

Таблица 10

Прогноз сбыта продукции

Период	Отчетный период			Планируемый период	
	Тыс.руб / в месяц	%	Всего нарастающим итогом	Тыс.руб / в месяц	Всего
1-й месяц	124,0	1,2	124,0	1009,3	1009,3
2-й месяц	999,95	10,4	1123,9	4046,5	5055,8
3-й месяц	738,6	7,7	1862,5	3203,2	8259,0
4-й месяц	841,9	9,0	2704,4	4876,5	13135,5
5-й месяц	156,06	1,6	2860,5	2006,3	15141,8
6-й месяц	439,49	5,0	3300,0	3487,3	18629,1
7-й месяц	631,0	7,0	3931,0	5789,6	24418,7
8-й месяц	2038,7	21,2	5969,7	7498,2	31716,9
9-й месяц	889,01	9,2	6858,7	2067,8	33784,7
10-й месяц	574,08	6,0	7432,7	1473,9	35258,6
11-й месяц	271,66	2,8	7704,4	1067,2	36325,8
12-й месяц	1876,05	19,5	9580,5	6547,3	42873,1
Всего	9580,5	100	-	42873,1	-

Спрос на ассортимент услуг во второй половине 2018 года, начале 2019 года обещает быть нестабильным. Наибольший объем продаж отмечается в

июне месяце 2038,7 тыс. руб., также планируется низкий доход в ноябре месяце, который составит 124 тыс. руб., это обусловлено сезонным снижением спроса населения.

Инвестиционный план

Расчет выручки производился из расчета сдачи транспорта в течение месяца не менее чем на 28 суток каждый. Такой объем заказов гарантирован заключенными договорами с различными предприятиями Пермского края, а также поддерживается положительной репутацией компании и долговременным сотрудничеством.

Таблица 11

Выручка по новой услуге, руб.

Наименование услуги	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итого по Услуге
1. КАМАЗ 4208-11-13													
Цена услуги, руб.	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	
Кол-во оказанных услуг, сут.	19	21	21	23	22	21	21	22	16	19	21	21	247
Прогнозная выручка, руб.	456 000	504 000	504 000	552 000	528 000	504 000	504 000	528 000	384 000	456 000	504 000	504 000	5 928 000
Итого 4 а/т	1 824 000	2 016 000	2 016 000	2 208 000	2 112 000	2 016 000	2 016 000	2 112 000	1 536 000	1 824 000	2 016 000	2 016 000	23 712 000
2. Кран борт манипулятор													
Цена услуги, руб.	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	

Продолжение таблицы 11

Кол-во оказанных услуг, сут.	19	21	21	23	22	21	21	22	16	19	21	21	247
Прогнозная выручка, руб.	342 000	378 000	378 000	414 000	396 000	378 000	378 000	396 000	288 000	342 000	378 000	378 000	4 446 000
Итого:	684 000	756 000	756 000	828 000	792 000	756 000	756 000	792 000	576 000	684 000	756 000	756 000	8 892 000

Таким образом, исходя из анализа таблицы, можно сделать вывод, что за 12 месяцев за услуги 2 автотранспортов мы сможем получить выручку 32 604 000 рублей.

Таблица 12

Стоимость автотранспорта

Модель а/т	Стоимость за ед. продукции	Всего
КАМАЗ 4208	1 800 000	1 800 000
КАМАЗ 43118	5 000 000	5 000 000
Итого:		6 800 000

КАМАЗ 4208, предназначенный для перевозки бригад, будет востребован исходя из данных, предоставленных руководителем предприятия, в связи с договором о сотрудничестве исследуемой компании ООО «Золотой Резерв» с ООО «ПКНМ», с момента приобретения данного вида транспорта и многочисленными обращениями крупных компаний с вопросом о наличии данного вида транспорта.

Соотношение цены и качества КАМАЗА 43118 в настоящее время является самым оптимальным вариантом. Грузоподъемность данного транспорта позволит совершить самые востребованные перевозки грузов.

Итоговая потребность в инвестициях на приобретение транспорта составляет 6 800 000 рублей.

Для постановки на учет каждого транспортного средства необходимо оплатить тех. осмотр – 867 рублей, страхование «Адонис» - 8300 рублей. Учет транспорта составляет 2850 рублей. Итого за 2 автомобиля – 72 102 рублей.

Проект по созданию автомобильного проката предполагает выполнение следующего перечня работ, представленных в таблице 13.

Таблица 13

Календарный план работ

Календарный план работ по реализации проекта			
№	Наименование работ	Начало работ	Окончание работ
1	Покупка транспорта	01.09.2018	15.09.2018
2	Предпродажная подготовка	01.10.2018	29.10.2018
3	Постановка на учет	01.10.2018	29.10.2018
4	Открытие проката	01.11.2018	

Таким образом, в течение октября 2018 года на склад поступит весь заказанный транспорт, так же за этот месяц будет проведена предпродажная подготовка автомобилей и постановка на учет. К 1 ноября 2018 года КАМАЗЫ будут полностью готовы к работе. Составим план затрат и занесем в следующую таблицу 14.

Таблица 14

План затрат

№	Наименование затрат	Сроки реализации	Затраты на реализацию
1	Покупка транспорта	Приобретение в сентябре 2018 года	6 800 000 рублей.
2	Предпродажная подготовка	октябрь 2018 года	50 000 рублей
4	Постановка автомобилей на учет	октябрь 2018 года	72 102 рублей
7	Итого	В течение октября 2018 года мы сможем осуществить подготовку КАМАЗА 4208 и КАМАЗА 43118.	6 952 102 рублей

Таким образом, подготовительный период займет один месяц с момента покупки автомобилей и потребует привлечение 6 952 102 рублей из средств собственного капитала.

Организационный план

Для успешной работы компании в ходе расширения перечня предоставляемых услуг необходимы: директор, бухгалтер, начальник транспортного отдела, 2 водителя, логист и менеджеры по грузоперевозкам.

Организационную структуру ООО «Золотой Резерв» можно представить на рисунке 4.

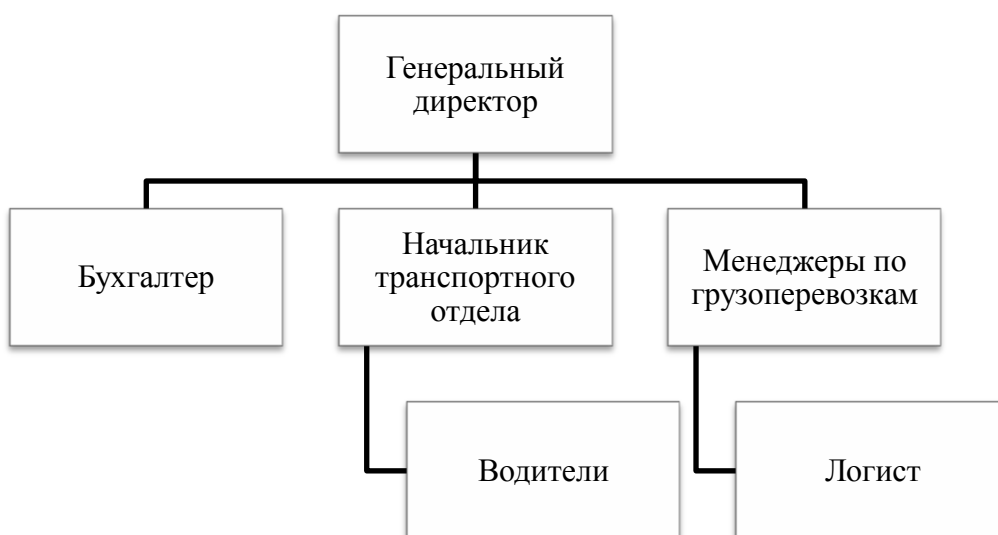


Рис. 5. Организационная структура ООО «Золотой Резерв»

В таблице 15 представлены расчеты расходов на оплату труда наемного персонала и социальные взносы в месяц.

Расчет расходов на оплату труда

Таблица 15

Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	Итого заработная плата, тыс. руб.
Генеральный директор	1	55	55

Продолжение таблицы 15

Начальник транспортного отдела	1	50	50
Бухгалтер	1	32	32
Менеджеры по грузоперевозкам	2	21	42
Логист	1	20	20
Водители	2	31,5	63
Итого	10	209	321

Предполагается, что управление специальной техникой требует от водителей большей квалификации, в связи с чем повышена часовая тарифная ставка. За счет двухсменного характера работы и более высокой тарифной ставки ежемесячные расходы на оплату труда и социальные взносы по грузоперевозкам будут выше.

В основные обязанности директора компании входит:

1. Организовывать работу таким образом, чтобы получать максимальную прибыль при минимальных издержках времени и капитала.
2. Планировать и координировать работу подчиненных.

В должностные обязанности начальника транспортного отдела входит:

1. Разработка годовых, квартальных, месячных и оперативных планов транспортных перевозок.
2. Определение потребности и производство расчетов на необходимые организации транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, ремонтное оборудование, запасные части.
3. Обеспечение контроля за рациональным использованием транспортных средств, в соответствии с установленными нормами их грузоподъемности и вместимости.
4. Руководство и разработка контроля за внедрением мероприятий по ликвидации и предупреждению о сохранности грузов при перевозках, погрузке, выгрузке, сортировке и хранении.

Должностные обязанности водителя транспортного средства:

1. Осуществлять заправку транспорта топливом, смазочными материалами и охлаждающей жидкостью.
2. Производить проверку технического состояния и прием транспортного средства перед выездом на линию, сдачу его и постановку на отведенное место по возвращении в автохозяйство.
3. Осуществлять подачу автомобилей под погрузку и разгрузку, контролировать качество погрузки, размещения и крепления груза в кузове автомобиля.

Должностные обязанности менеджера транспортного отдела:

1. Организовывать и контролировать исполнение заказов грузовладельцев по перевозкам грузов и сопутствующие перевозке услуги.
2. Осуществлять поиск клиентов и вести переговоры по заключению договоров перевозки, транспортно-экспедиторского обслуживания, других.
3. Выяснять запросы потребителей транспортных услуг.
4. Анализировать информацию о платежеспособности и надежности клиентов, вести учет дебиторской задолженности за перевозку грузов и оказанные услуги.
5. Подготавливать, оформлять и визировать документы, необходимые для заключения от имени транспортного предприятия договоров с клиентами об организации перевозок грузов и оказании дополнительных услуг.
6. Осуществлять прием заявок.
7. Проводить информационно-справочную работу с клиентами о правилах производства погрузочно-разгрузочных, транспортно-экспедиционных и иных коммерческих операций.

Должностные обязанности логиста:

1. Разрабатывать оптимальные маршруты поставок.

2.Организовывать работу по обработке, отправлению по назначению грузов и документов, обеспечению их сохранности и своевременной доставки адресатам.

3.Составлять инструкции по сопровождению грузов и документов.

4.Обеспечивать необходимый режим хранения и сохранность грузов и документов при их транспортировке.

Бухгалтерия компании «Золотой Резерв» будет состоять из одного бухгалтера, функции которого будут стандартными и, в основном, сведутся к ведению всей необходимой документации.

Производственный план

Расширение услуг в исследуемой организации приведет к увеличению штата сотрудников. Некоторые из должностей будут совмещаться с основными за дополнительную плату.

Для работы в новых условиях нам понадобятся начальник транспортного отдела, водители и логист.

Заработная плата начальника транспортного отдела составит 50 000 рублей в месяц.

Заработная плата водителя КАМАЗ 4208 составит 35 000 рублей в месяц, водителя кран борта манипулятора составит 28 600 рублей в месяц. Таким образом, на зарплату водителей и начальника транспортного отдела в год понадобится 1 363 200 рублей.

Заработная плата логиста составит 20 000 рублей в месяц, это 240 000 рублей в год.

Таким образом, при расширении услуг исследуемой организации затраты увеличатся на 1603 200 рублей в год.

Транспорт будет храниться в уже имеющемся гараже.

Расчет затрат

Двигатель КАМАЗ 4208-11-1:

Объем топливного бака - 210 литров. Расход за 100 км – 44 литра. Топливо дизельное по ГОСТ 305-82, цена 35 рублей за литр. Итого 100 км – 1540 рублей.

Двигатель кран борта манипулятора.

Объем топливного бака – 470 литров. Расход 100 км - 30 литра. Топливо дизельное, цена 35 рублей. Итого 100 км – 1050 рублей.

Финансовый план и расчет экономической эффективности

На основании произведенных расчетов, характеризующих проект, строится прогнозный план предстоящих доходов и расходов, а также определяются основные показатели эффективности и финансовой состоятельности проекта.

Общая потребность в инвестициях по предполагаемому проекту 6 952 102 рублей.

Продолжительность периода расчетов по проекту составляет 1 год

Дата начала проекта 01.10.2018 г. Основная валюта проекта – рубли.

Ставка дисконтирования принята равной 20 %. Ставка дисконтирования – она же ставка сравнения, задается автором проекта как минимально желаемая доходность от вложенных средств. Она нужна для того, чтобы определить – выгоднее ли нам вкладывать деньги в это дело, или, к примеру, положить их в банк на сопоставимый процент (15-17%).

Коэффициент дисконтирования рассчитывается следующим образом:

$$K = \frac{1}{(1 + R)^n}, \text{ где}$$

R-ставка дисконтирования n-количество лет

Значение коэффициента дисконтирования и дисконтированного денежного потока нарастающим итогом представлено в Приложении 2.

Метод определения чистого приведенного дохода основан на сопоставлении величины исходной суммы инвестиций с общей суммой

дисконтированных денежных доходов, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Определение чистого приведенного дохода явилось методом выбора проекта для реализации, если $NPV > 0$.

Если NPV инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным.

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+K)^n} - I_0 \quad \text{Где,}$$

CF_n - поступления от инвестиций (чистый денежный поток);

K - стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта – это доходность альтернативных вложений своего капитала, которое может сделать компания;

I_0 - инвестиции.

Значение в проекте – 1 938 426,74 руб. Значение чистого приведенного дохода проекта говорит о его эффективности.

Определение индекса прибыльности (PI). Индекс прибыльности (PI) показывает относительную прибыльность проекта, или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

$$\text{Индекс доходности (PI):} \quad PI = \sum_{t=1} \frac{CF_n}{(1+\hat{E})^n} : I_0$$

IRR рассчитывается с помощью программы MS Excel.

В данном проекте индекс прибыльности составляет 1,07. $PI > 1$, следовательно, проект выгоден для инвестирования.

Значение коэффициента дисконтирования и дисконтированного денежного потока нарастающим итогом представлено в Приложении 3.

NPV вычисляется как разница между всеми поступлениями от проекта, продисконтированными с учетом коэффициента, и первоначальными инвестициями.

Срок окупаемости (дисконтированный) определяем как тот момент, когда сумма первоначальных инвестиций покроеется будущими поступлениями и равен 12 месяцев.

Срок окупаемости (недисконтированный) определяем как тот момент, когда сумма первоначальных инвестиций покроеется будущими поступлениями и равен 11 месяцам. Расчет срока окупаемости представлен в Приложении 4.

Определение внутренней нормы рентабельности (IRR). Под внутренней нормой рентабельности понимают значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равно нулю. В этой точке дисконтированный поток затрат равен дисконтированному потоку выгод. IRR показывает максимально допустимый относительный уровень доходности по данному проекту – например, можно провести аналогию с максимальной ставкой по кредиту, которую может выдержать проект. Значение в проекте 37 %.

Таблица 16

Ключевые показатели проекта

NPV	1 938 426,74 руб.
IRR	37 %
PI	1,07
Ток недиск	11 месяцев
Ток диск	12 месяцев

По плану движения денежных средств видно, что на конец периода реализации проекта имеется положительный баланс наличности. На основании имеющегося баланса наличности на конец периода реализации проекта делается вывод о возможности проекта отвечать по своим обязательствам. Для данного проекта в конце периода реализации не только осуществляются все необходимые платежи, но и имеются свободные средства для маневров.

Заключительным этапом оценки целесообразности реализации проекта по расширению спектра оказываемых услуг является сравнение показателей

рентабельности продаж и основной деятельности предприятия до открытия автопроката и после. Результаты представлены в таблице 15.

Таблица 17

Рентабельность предприятия

Наименование коэффициента	Порядок расчета	2018 г.	Прогноз 2019г.	Абсолютное отклонение
Рентабельность основной деятельности	прибыль до налогообложения/ (с/с + ком. расходы)	7,6	9,4	+1,8
Рентабельность продаж	прибыль от продаж /выручка	0,4	2,1	+1,7

Данная таблица наглядно демонстрирует, что реализация проекта по покупке автотранспорта позволит улучшить показатели рентабельности предприятия.

Анализ рисков проекта

Под риском понимается возможная опасность потерь, которая вытекает из специфики тех или иных явлений. Риском можно управлять, т.е. использовать различные меры, которые позволят определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Существует огромное количество возможных рисков, важно определить наиболее вероятные и стараться их избежать.

Результаты оценки различных видов рисков проекта можно представить в таблице 18.

Таблица 18

Оценка рисков и пути их сокращения

Виды рисков, факторы	Пути их сокращения
Неисправность транспортных средств	Своевременное обслуживание автомобилей у официального дилера

Уменьшение объемов выполнения услуг, в связи с потребностью заказчика	Поиск заказчиков
Дорожно-транспортные происшествия	- своевременное проведение инструктажа по технике безопасности; - сдача правил дорожного движения;
Конкуренция со стороны других предприятий занимающихся оказанием услуг проката автомобилей	- поддержание среднерыночных цен; - формирование системы скидок; - реклама; - обеспечение качества оказываемых услуг.
Рост налогов	Попытка получения налоговых льгот

Таким образом, при возникновении каких-либо рисков всегда есть пути их решения, а также возможно их прогнозирование и предотвращение на ранних этапах проявления.

Цель данного проекта - определение экономической эффективности расширения деятельности предприятия за счет внедрения новой услуги, осуществляющей перевозку рабочих вахтовым методом. Реализация проекта планируется с сентября 2018 года. Период окупаемости проекта составит 12 месяцев. За год за услуги 2 транспортных средств мы сможем получить выручку 32 604 000 рублей. Итоговая потребность в инвестициях на приобретение автобусов составляет 27 774 000 рублей. Подготовительный период займет два месяца с момента покупки транспорта и потребует привлечения 27 896 102 рублей за счет собственного капитала.

2.3. Анализ персонала ООО «Золотой Резерв» в контексте расширения автотранспортных услуг

В организации ООО «Золотой Резерв» наблюдается прямая связь мотивации персонала на показатели эффективности работы предприятия в целом.

Продолжительность рабочего дня составляет 12 часов, с перерывом на обед. Время работы предприятия по будням с 8.00 до 20.00. Суббота, воскресенье – выходные дни.

Проанализируем структуру персонала по количеству и качеству в разрезе занимаемых должностей, данные представим в таблице 19.

Таблица 19

Структура персонала ООО «Золотой Резерв» в разрезе должностей

Должность	Количество человек
Генеральный директор	1
Начальник транспортного отдела	1
Бухгалтер	1
Менеджеры по грузоперевозкам	4
Логист	1
Водители	2
Итого	10

Исходя из полученных данных, представленных в таблице, видим, что процентное соотношение персонала подразделяется на руководителей – 20%, специалистов – 20% и работников – 60%.

Рассмотрим возрастную категорию персонала в таблице 20.

Таблица 20

Структура персонала ООО «Золотой Резерв» в разрезе возраста

Возраст персонала	Количество человек
21-25 лет	2
26-30 лет	4
31-40 лет	2
41-50 лет	2
Итого	10

Таким образом видим, что основной возраст персонала составляет 26-30 лет – 4 человек, 31-40 лет – 2 человека и по два человека приходится на возраст 21 – 25 и 41-50 лет.

Далее структурируем персонал в разрезе образовательного уровня, данные представим в таблице 20.

Таблица 21

Структура персонала «Золотой Резерв» в разрезе образовательного уровня

Образование персонала	Количество человек
Среднее специальное	3
Неоконченное высшее	1
Высшее	6
Итого	10

Исходя из данных видим, что 60% персонала имеют высшее образование, среднее специальное – 30% и лишь 10% незаконченное высшее.

Стаж персонала напрямую влияет на эффективность работы предприятия в целом, чем выше стаж, тем более компетентный сотрудник.

Таблица 22

Структура персонала «Золотой Резерв» по стажу работы

Стаж работы	Количество человек
менее 1 года	1
1-3 года	4
3-5 лет	3
более 5 лет	2
Итого	10

Учитывая, что организация создана и функционирует с 2017 года, персонал подобран в разрезе стажа работы, а именно половина персонала имеют небольшой стаж работы, другая половина маленький стаж работы в отрасли работы предприятия.

Можно сделать вывод, что количественно и качественно персонал предприятия структурирован верно на данном этапе развития. Так как

активность молодых сотрудников дополняется опытом более опытных сотрудников.

Исходя из расширения штата сотрудников и появления транспортного отдела, начальник транспортного отдела имеет ряд обязанностей, выполнение которых оказывает прямое воздействие на успешное функционирование организации.

Начальник транспортного отдела:

1. Обеспечивает бесперебойную и надёжную работу автопарка путём своевременного ремонта и технического обслуживания.
2. Выполняет контролирующие функции перед выпуском автомобиля на линию.
3. Обеспечивает бесперебойную работу транспортного подразделения ООО «Золотой Резерв».
4. Обеспечивает эффективность функционирования транспортного подразделения ООО «Золотой Резерв».
5. Обеспечивать перед каждым выходом на линию безаварийную работу автотранспорта
6. Выполнять контрольные, крепежные, регулировочные и смазочные операции и т.д.

Рассмотрим организацию работы с персоналом на предприятии.

На предприятии функционирует «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников» и коллективный договор. На этом основании с каждым работником заключен трудовой договор. При этом заработная плата зависит от занимаемой должности и оклада, утвержденные штатным расписанием на 2018 год.

Генеральный директор, начальник транспортного отдела, бухгалтер и логист имеют строго фиксированные оклады.

Менеджеры по грузоперевозкам и водители дополнительно к окладу получают процент с продаж, ставка процента прописана в трудовом договоре.

Выплата заработной платы производится в начале месяца.

На предприятии задействована система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

Так же определены и установлены премии, выплачиваемые в праздничные дни, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам). Также работники получают премии в дни рождения. Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей предприятия и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах.

По общему правилу, все работники получают одинаковые премии, не зависимо от занимаемой должности.

На основании анализа и особенностей управления предприятием ООО «Золотой Резерв» видим, что генеральный директор строит работу предприятия согласно системному подходу в управлении персонала, работы предприятия в целом. Так же выявлен ряд проблем, которые приводят к определенным сложностям в управлении персонала, а именно:

- нет конкретной структуры управления персоналом.
- нет четкого регламента для приема на работу новых сотрудников
- слабо развито стимулирование труда на предприятие.

После изучения внутренней среды предприятия, видно, что в контексте расширения автотранспортных услуг автотранспортного предприятия достаточно много функций у генерального директора ООО «Золотой Резерв» и начальника транспортного отдела. При этом они занимаются управлением даже совершенно не связанным с высшим руководством и снабженческой логистикой процессами: работа с кадрами, реклама, маркетинг.

Недостатки организационной структуры ООО «Золотой Резерв» представлены в таблице 23.

Недостатки организационной структуры предприятия

Отмечаемые недостатки	Причины недостатков
Дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленческой деятельности	Разделение функций линейных и функциональных специалистов никогда не может быть проведено на 100%
Медленное принятие решений	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями
Нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения	Недостаточное разграничение полномочий и ответственности между линейными и функциональными руководителями
Возникновение внутрипроизводственных барьеров, ограничивающих рамки заинтересованности функциональных подразделений в эффективном развитии производства	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты компании
Разногласия между линейными и функциональными службами	Слабое высшее руководство. Отсутствие процессного подхода. Отсутствие системы бюджетирования. Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты компании
Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами	Недостаточная квалификация персонала, отсутствие четких регламентов

Предусмотрена диверсификация предприятия ООО «Золотой Резерв», за счет расширения деятельности предприятия за счет внедрения новой услуги, осуществляющей перевозку рабочих вахтовым методом.

Это позволит предприятию более стабильно осуществлять свою деятельность.

Далее в третьей главе выпускной квалификационной работы разработаем требования к транспортному отделу и опишем систему KPI для повышения эффективности управления исследуемой организации.

ГЛАВА 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления в организации ООО «Золотой Резерв»

3.1. Разработка требований и должностных обязанностей для транспортного отдела организации ООО «Золотой Резерв»

Расширение организации, как правило, сопровождается увеличением штата сотрудников и ростом объема работ, все это приводит к изменению в управлении компанией. Необходимо разработать четкую систему подбора персонала и выявить необходимые требования к новым сотрудникам.

При расширении штата сотрудников в исследуемой организации особого внимания потребуют должности: начальник транспортного отдела, логист. Исходя из этого, сформулируем требования к данным должностям.

Начальник транспортной службы относится к категории руководителей, его задачи и функции во многом схожи с задачами и функциями самой транспортной компании, поэтому прием в штат сотрудников данной должности должен проводить директор организации.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

На должность начальника транспортной службы назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по профилю не менее 3 лет или среднее профессиональное (техническое)

образование и стаж работы по организации транспортного обслуживания предприятия не менее 5 лет.

Начальник транспортной службы должен знать:

1. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности транспортной службы.
2. Устав автомобильного транспорта.
3. Устройство, назначение, конструктивные особенности, технико-эксплуатационные данные подвижного состава.
4. Правила технической эксплуатации подвижного состава автотранспортных средств.
5. Технологию и организацию технического обслуживания и ремонта автотранспорта.
6. Правила перевозки грузов.
7. Технические условия погрузки и крепления грузов.
8. Нормы простоя транспортных средств и контейнеров под грузовыми операциями.
9. Правила техники безопасности и производственной санитарии при погрузочно-разгрузочных работах.
10. Стандарты на условия транспортирования и упаковку грузов.
11. Основы экономики, прогрессивной организации производства и труда.
12. Порядок ведения учета и отчетности по подвижному составу и эксплуатационным материалам.
13. Правила дорожного движения.
14. Основы организации труда.
15. Законодательство о труде.
16. Правила внутреннего трудового распорядка.
17. Правила и нормы охраны труда, техник

Необходим тщательный подход к подбору руководящих должностей, поэтому испытания соискателей до этапа непосредственного собеседования может сыграть важную роль. В зависимости от того, какими качествами должен обладать новичок, целесообразно создать проверочную ситуацию. В первую очередь важно знать, обладает ли кандидат ключевыми качествами, такими как: внимательность, исполнительность и коммуникабельность.

Существует множество приемов, для проверки наличия вышеперечисленных качеств. Рассмотрим некоторые из них :

1. Внимательность. Кандидаты заполняют анкету. После заполнения анкеты кандидаты ожидают приглашения на интервью в отдельном помещении, где специально развешены информативные плакаты об услугах компании и базовых технологиях их продажи. По истечении некоторого времени соискателей необходимо поочередно приглашать в кабинет на основное собеседование, где одним из первых заданий является продажа услуг компании. Успешно выполнить задачу возможно только на основе информации, которая находилась в помещении ожидания.

2. Исполнительность. Отзывчивость соискателя проверяется следующим образом: когда кандидат ждет приглашения на собеседование, к нему подходит сотрудник, увидев его, руководитель встает, показывая соискателю высокую должность посетителя. Данный сотрудник без объяснений просит кандидата отнести в бухгалтерию на подпись документы и вернуться с ними обратно. Если тот явно демонстрирует нежелание выполнить поручение или соглашается нерешительно, то следовательно, он не подходит.

3. Коммуникабельность. Для определения уровня коммуникабельности, необходимо попросить самого претендента рассказать о своих навыках общения. Задается не общий вопрос «Как у Вас с

коммуникабельностью?», а более конкретные вопросы, проясняющие ту или иную ситуацию. Например:

1. «Когда Вы были чем-то недовольны, как Вы рассказывали об этом руководителю?»
2. «Что Вы говорите и делаете, чтобы построить прочные деловые отношения?»
3. «Расскажите о ситуации, когда Вы тщательно продумали свои слова и поступки и в итоге достигли желаемого результата»
4. «Как Вы поступаете, когда Вам нужна помощь в решении сложной задачи?»
5. «Как Вы общаетесь с коллегой, который Вам не нравится?»

Нередко люди склонны приукрашивать действительность. Они не рассказывают о своем реальном поведении, а стараются ответить на вопросы правильно, «как надо».

Хороший способ проверить, так ли это — намеренная провокация. Выслушав рассказ об общении, например, с неприятным коллегой, необходимо выразить свое несогласие: «Зачем же Вы под него подстраиваетесь, потакаете его проблемам? Разве правильно тратить на это свое рабочее время?» и так далее. Обращайте внимание, будет ли кандидат объяснять и отстаивать свою изначальную позицию или постарается подстроиться под ту «правильную» версию, которую от него ждет работодатель.

Не менее важно для организации принять на работу грамотного логиста. Логист для транспортной компании является одним из ключевых специалистов. Как правило, в его обязанности входит: наиболее оптимально рассчитать работу транспортного отдела и своевременно выполнить заказ.

Должностные обязанности логиста:

1. Сопоставление параметров груза с имеющимся транспортом.

2. Разработка маршрута доставки груза.
3. Оформление сопроводительных документов.
4. Контроль процесса доставки и отслеживание груза в пути.

Логист должен владеть ПК, знать офисные программы, законодательство в сфере транспорта, основы документооборота. Образование логиста должно быть высшее, приветствуется опыт работы по специальности или в смежных отраслях.

При проведении собеседования для логиста, необходимо учитывать, что наиболее важными характеристиками для кандидата на данную должность, будут являться:

1. логическое мышление;
2. абстрактное мышление;
3. умение визуализировать;
4. знание специальных программ;
5. способность быстро принимать решение в нестандартных ситуациях.

Кандидату необходимо предложить ряд задач, при решении которых ему нужно проявить вышеуказанные качества.

Логистическая задача: «Заправочные колонки».

Логист решает тест на собеседовании: на трех заправочных колонках перепутаны таблички – непонятно, какое топливо в каждой из них. Одна колонка выдает бензин, вторая – дизель, а третья – бензин и дизель. Опускаешь в колонку монетку – получаешь топливо. Задача логиста: за минимальное количество монеток выяснить содержимое каждой колонки. Хороший результат, если соискатель на должность логиста выполнил задачу, потратив три монетки. Но нам интересны те кандидаты, которым хватает одной попытки. Ключ к решению в условии, что надпись на каждой колонке не соответствует ее содержимому. Допустим, опускаем монетку в колонку, над которой висит табличка о выдаче бензина и дизеля. Табличка перепутана, значит, здесь либо

бензин, либо дизель. Если в пистолете бензин – колонка с табличкой «бензин» точно выдает не бензин. И наоборот, если после использования монетки в пистолете оказывается дизель, то колонка с табличкой «дизель» точно выдает бензин. Тест показывает умение кандидата на должность логиста концентрироваться и способность находить верное решение в ситуациях, которые на первый взгляд кажутся чересчур сложными.

Вышеперечисленные задачи помогут выявить компетентность, заинтересованность и навыки соискателей. Каждая из задач может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов.

3.2. Система ключевых показателей для логиста ООО «Золотой Резерв»

Любая развивающаяся организация заинтересована в успешной работе всех подсистем. Исследуемая организация занимается грузоперевозками, поэтому особое внимание следует уделить логистической службе. С помощью разработки системы ключевых показателей в организации будет запущена отлаженная система функционирования логистики, а контроль не предоставит никаких затруднений.

Разработка системы ключевых показателей предполагает:

1. Формирование стратегических целей
2. Выделение бизнес-процессов
3. Систематизация ключевых показателей эффективности

Прежде чем внедрить систему KPI, необходимо спланировать бизнес-процессы.

Этапы бизнес-планирования перед внедрением KPI:

1. Определение основных процессов
2. Определение ресурса на каждый процесс
3. Информационные технологии обеспечения каждого процесса

4. Определение взаимодействий между процессами
5. Разделение функций исполнителя и контролирующего звена

Условия формирования KPI:

1. Достижимость
2. Измеримость
3. Объективность

Ключевыми процессами логистической цепи исследуемой организации являются: управление доставкой и управление деятельностью логиста.

Приведем пример расчета по трем основным группам - качеству, эффективности процессов, издержкам.

Ключевые показатели эффективности управления доставкой.(таблица 24)

Таблица 24

Наименование	Методика расчета	Единица измерения	Норма
Группа «Качество»			
Пунктуальность (Выполнение регламента доставки)	Грузоперевозки, выполненные в пределах временных окон.	%	80%
Группа «Эффективность процессов»			
Коэффициент использования собственного транспорта	Доля заказов, доставленных собственным транспортом от общего количества доставленных заказов.	%	45%
Выполнение заказов	Среднее количество времени на выполнение одного заказа.	Ч	5ч
	Удовлетворенность клиентов	%	98%
	Число контрактов с поставщиками	шт/мес	2
	Доля повторных заказов	%	50%
Группа «Издержки»			
Себестоимость доставки	Средняя себестоимость одной грузоперевозки	руб.	10 000 руб.

Расчет нормы произведен следующим образом:

Организация устанавливает временные рамки, исходя из этого, следует стремиться к максимальному проценту их соблюдения. В данном случае - это 80%, за 20% берем допустимый процент погрешности.

Приобретение собственного транспорта приведет к частичному разграничению услуг исследуемой организации. Компания продолжит осуществлять посреднические услуги. Исходя из этого, процент заказов выполненных с помощью собственного транспорта составит 45%.

Что касается выполнения заказов, среднее количество времени на выполнение одного заказа составит 5 часов, данное время уже соблюдалось в исследуемой организации. Удовлетворенность клиентов 98%, столь высокий процент имеет место быть, так как, клиенты, это ключевое звено в функционировании организации. Число заключенных контрактов должно быть, не менее 2 в месяц, так как в организации 2 единицы транспорта в личном распоряжении, и их функционирование находится под контролем исследуемой организации. Число повторных заказов может варьироваться, поэтому процент не может быть высоким. Половина заказов поступает от частных лиц, поэтому их обслуживание чаще всего не циклично, а разово. Исходя из этого, нормой повторных заказов целесообразно поставить 50%.

Себестоимость одной грузоперевозки (в среднем), исходя из опыта исследуемой организации, составит 10 000 рублей.

Заработная плата для логиста будет формироваться исходя из выполнения плана, предложенного в системе KPI. Выполнение всех пунктов и будет считаться, как выполнение плана. Получение более высоких результатов будет учитываться в начислении заработной платы, в виде премии.

Также, для упрощения контроля над деятельностью логиста, рекомендуем внедрить следующую систему KPI (таблица 23)

Ключевые показатели эффективности деятельности логиста.

Наименование	Методика расчета	Единица измерения
Группа «Качество»		
Доля выполненного заказа	Количество заказов, выполненных без каких-либо претензий к отделу логистики / общее количество заказов клиентов.	%
Группа «Эффективность процессов»		
Полный логистический цикл	Цикл подготовки грузоперевозки + цикл перевозки + цикл передачи заказа.	ч
Группа «Издержки»		
Удельная себестоимость логистического цикла	Средняя себестоимость логистических операций / количество единиц отгруженных заказов за период.	руб./шт

Внедрение KPI не только наладит вышеперечисленные показатели, но и отлично организует штат сотрудников.

Для эффективного существования KPI, логист должен проводить ряд мероприятий, таких как:

1. Мониторинг графика поставок. Позволит видеть процесс эксплуатации транспорта и степень его соответствия графику.
2. Мониторинг выполнения плана грузоперевозок.
3. Отчет о себестоимости грузоперевозки
4. Анализ качества планирования грузоперевозок, их осуществление.
5. Анализ экономической эффективности грузоперевозок.

Предложенная идея возникла на основе диагностики исследуемой организации и выявлении некоторых проблем: отсутствие четких планов и задач у сотрудников, отсутствие системы оценки деятельности работников.

Полученные данные в результате разработки проекта дают нам возможность приступить к внедрению проекта в деятельность организации.

Заключение.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом - это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Объектом исследования послужила система управления персоналом в ООО «Золотой Резерв».

Основной сферой деятельности исследуемой организации являются грузоперевозки.

Проанализировав деятельность организации, можно сделать вывод о том, что она нуждается в совершенствовании.

Для совершенствования системы управления ООО «Золотой Резерв» было предложено проведение следующих мероприятий:

- изменить структуру предприятия;
- оптимизировать численность управляющего персонала;
- разработать KPI.

В состав данных мероприятий входит:

- появление транспортного отдела
- ввод в штатное расписание должностей: начальник транспортного отдела, логист, водители;
- разработка четких требований и обязанностей к транспортному отделу;
- Разработка ключевых показателей эффективности для логиста.

Полученные данные в результате разработки проекта помогут организации приступить к внедрению проекта, тем самым расширить свои услуги и максимизировать прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

Законодательные материалы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон: принят Гос. Думой 30 ноя. 1994 г.: по состоянию на 21 окт. 1994 г.]. – М.: 2004. – 240, [1] с.

Книги

2. Эффективный управляющий / [П.Ф. Друкер]; Рос. акад. наук. – СПб, 2008. – 397 с.
3. Управление персоналом современного предприятия: цели, принципы, методы, структура / [Степанов В.И.]; Рос. – СПб, 2013. – 216 с.
4. Управление персоналом, оценка эффективности / [Л.В. Карташова]; Рос. – М, 2008. – 133 с.
5. Основы управления персоналом / [З.Г.Макиев]; Рос. –Ростов н/Д, 2011. – 190 с.
6. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / [Оливер Гасман]; Рос.– М, 2017. – 432 с.
7. Управление персоналом / [И.А.Вагин]; Рос.– М, 2017. – 160 с.
8. Идеальный руководитель / [И.К. Адизес]; Рос.– М, 2018. – 266 с.
9. Идея для роста вашего бизнеса / [Паблишер А.]; Рос. – М, 2016. – 398 с.
10. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / [А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова]; Рос. – М, 2010. – 368с.
11. Анализ финансовой отчетности / [Н.Г.Шредер]; Рос. Альфа-Пресс. – М, 2016. –173с.

12. Мотивация и стимулирование персонала / [С.А. Шапиро]; Рос. ГроссМедиа. – М, 2016. – 224с.
13. Менеджер / [И.К. Петров]; Рос.– М, 2013. – 216 с.
14. Идея для роста / [А.Д. Фролов]; Рос. – М, 2015. – 38 с.
15. Основы управления персоналом / [А.Я. Кибанов]; Рос. – М, 2010. –447с.
16. Организация производства на предприятиях машиностроения / [Т.А.Егорова]; Рос. – М, 2010. – 304 с.
17. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / [Т.Б.Бердникова]; Рос. – М,2007. – 298с.
18. Основы менеджмента / [И.Н.Герчикова]; Рос. – М,2007. – 346с.
19. Основы маркетинга / [Е.П.Голубков]; Рос. – М,2008. – 197с.
20. Мотивация в управленческой деятельности / [Б.Н. Герасимов];Рос. – Самара, 2000. – 17с.
21. Менеджмент / [И.Л.Добровотворский]; Рос. – ЧеРо,2002. – 219с.
22. Управление персоналом / [А.Я.Кибанов]; Рос. – М,2004. –73с.

Журналы

23. 6.Иванов Г. Г. «Интеллект. Инновации. Инвестиции»: Совершенствование организационной структуры управления предприятием / Г. Г. Иванов // Сборник научных трудов. – 2013. – Т. 17, №1. – С. 17.
24. Фролова Т.А. «Экономика предприятия»: Классификация и структура персонала предприятия / Т.А.Фролова //Административно-управленческий портал. – 2009. –Т.6, №3. – С. 33.
25. Чумакова С. «Управление персоналом»: Коучинг ожидают большие изменения / С. Чумакова // УП. – 2018. – Т.479, № 19. – С. 49.
26. Сардарян А.А. «Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника?»: Управление персоналом. – 2010. – №20. – С. 32-39.
27. Сергиенко С.В. «Центры оценки: теоретические основы и технологии работы»:Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №11. – С. 72 — 78.
28. Чемяков В.Г. «Система оценки персонала: готовимся к запуску»: Кадровик.ру. – 2011. – №6. – С. 68-80.
29. Тихомиров Ю.А. «О модернизации государства»: Журнал российского права. – 2011. – № 4. – С.14.
30. Савельев Д.А. «Современные тенденции рынка труда РФ, лицо современного соискателя-кандидата»: Вопросы региональной экономики. – 2014. – Т. 17. – №4. – С. 122-127.
31. Алешина А.Н., Шабанов С.В. «Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности»: Управление развитием персонала. – 2014. – №4. – С. 296-303.

32. Мясоедова Т. «Чибисов А. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия»: Кадровик. – 2014. – №11. – С. 37-41.
33. Маслова В.М. «Кадровый резерв – элемент системы развития»: Человеческий капитал. – 2014. №7. – С. 86-92.
34. Кривошеев С.С. «Кузьмичева Е.В. Организационный менеджмент современного фитнес –клуба»: Теория и практика физической культуры. – 2012. – №6. – С. 100-104
35. Фокин К.Б. «Кадровый резерв: вопросы и решения»: Справочник по управлению персоналом – 2012. – №12. – С. 28-34.
36. Фурта С.Д. «Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала»: Управление развитием персонала. 2014. – №4. – С. 308-314.
37. Чуланова О. «Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации»: Кадровик. – 2014. – №12. – С. 76-82.

Электронные ресурсы

38. Институт имени Бателля во Франкфурте // [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Рос, 2018. – Режим доступа: <http://topknowledge.ru/osnovmen/3157-metod-6-3-5.html>
39. Портал оценка персонала // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>.
40. Все об оценке 360 градусов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://360feedback.ru/>.

План движения денежных средств (Кэш-фло)

Строка	Октябрь 2018	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Июль 2019	Август 2019	Сентябрь 2019
Поступления от продаж, или выручка		1323216	1199165	1323216	1323216	1350783	1524455	1543752	1563049	1598886	1598886	1640237
Суммарные прямые издержки (затраты на ГСМ)		-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760	-437760
Общие издержки (ремонт, ТО, резина)		-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800	-106800
Затраты на оплату труда водителей и социальные взносы		-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088	-215088
Суммарные постоянные издержки		-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888	-321888
Налоги и страхование		-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228	-87228
Кэш-фло от операционной деятельности или разница между доходами и расходами по данной деятельности		476 340	352 289	476 340	476 340	503 907	677 579	696 876	716 173	752 010	752 010	793 361
Затраты на приобретение активов (инвестиции в основные средства)	6 800 000											
Другие издержки подготовительного периода (прочие затраты на организацию бизнеса)	152 102											
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	6 952 102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Собственный (акционерный) капитал	-6 952 102											
Кэш-фло от финансовой деятельности	-6 952 102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс наличности на начало периода	0	0	476 340	828 629	1 304 969	1 781 309	2 285 216	2 962 795	3 659 671	4 375 844	5 127 854	5 879 864

Продолжение приложения 1

Баланс наличности на конец периода	0	476 340	352 289	476 340	476 340	503 907	677 579	696 876	716 173	752 010	752 010	793 361
<u>Баланс наличности</u> <u>нарастающим итогом</u>	0	476 340	828 629	1 304 969	1 781 309	2 285 216	2 962 795	3 659 671	4 375 844	5 127 854	5 879 864	6 673 224

Чистый дисконтированный доход

k1=20%

Показатель	Инвестпериод – (закупка транспорт организаци я работ)(сент ябрь и октябрь)	Ноябрь	Декабрь	Январь	Феврал ь	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентяб рь	Октябрь
Коэффициент дисконтировани я по месяцам	1	0,985	0,970	0,955	0,941	0,927	0,913	0,899	0,886	0,872	0,859	0,846	0,833
Период (месяц)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дисконтированн ый денежный поток нарастающим итогом	0	391 154,42	265 793,29	384 080,67	380 591,91	403 472,37	564 226,72	577 204,48	589 899,93	617 553,25	611 943,76	643 786,72	391 154,42
Дисконтированн ый денежный поток	-6 952 102	394 740,00	270 688,50	394 740,00	394 740,00	422 307,00	595 979,10	615 276,00	634 572,90	670 410,00	670 410,00	711 760,50	394 740,00
Сумма будущих денежных поступлений	29 712 426,74	$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+k)^n} - I_0$ $PI = \frac{\sum_1^T \frac{CF}{(1+k)^n}}{I_0}$											
первонач вложения (инвестиции)	-6 952 102												

Продолжение приложения 2

PI	1,07	На каждый вложенный рубль приходится 1,07 рубля
----	------	---

Сроки окупаемости – простой и дисконтированный

Показатель	Инвест период	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
Период (месяц)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дисконтирован ный денежный поток	-6 952 102	391 154,42	265 793,29	384 080,67	380 591,91	403 472,37	564 226,72	577 204,48	589 899,93	617 553,25	611 943,76	643 786,72	391 154,42
Недисконтирова ный денежный поток	--6 952 102	394 740,00	270 688,50	394 740,00	394 740,00	422 307,00	595 979,10	615 276,00	634 572,90	670 410,00	670 410,00	711 760,50	394 740,00
Дисконтирован ный срок окупаемости	-6 952 102	7 346 842	7 617 531	8 012 271	8 407 011	8 829 318	9 425 297	10 040 573	10 675 146	11 345 556	12 015 966	12 727 726	
Недисконтирова ный срок окупаемости	--6 952 102	7 346 842	7 617 531	8 012 271	8 407 011	8 829 318	9 425 297	10 040 573	10 675 146	11 345 556	12 015 966	12 727 726	

Дисконтирова
нный срок
окупаемости

На 12-м месяце
реализации проекта

Недисконтир
ованный срок
окупаемости

На 11-м месяце
реализации проекта

