**Логистика предприятия**

Диплом

Содержание

Введение

. Теоретические вопросы и методы управления логистикой предприятия

.1 Сущность управления логистикой предприятия

.2 Основные составляющие системы управления логистикой

.3 Методы оценки системы управления логистикой предприятия

. Анализ управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП»

.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

.2 Анализ системы управления логистикой предприятия

.3 Сравнительная оценка эффективности управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП» и конкурентов

. Разработка предложений по совершенствованию управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП»

Заключение

Список использованной литературы

[**Написание на заказ курсовых, дипломов, диссертаций...**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Введение

В современных условиях развития в Российской Федерации рыночных отношений становится всё более актуальным всестороннее обеспечение конкурентоспособности фирмы.

В условиях рыночной экономики основным звеном хозяйственной системы становится предприятие, целью деятельности которого является получение прибыли. Весь комплекс организационно-хозяйственной деятельности предприятия строится на указанной цели, так как только рост прибыли в конечном счете определяет успех в конкурентной борьбе. В свою очередь конкурентная борьба побуждает предприятия находить новые резервы для обеспечения устойчивости фирм, которые могут меняться как количественно, так и качественно, охватывая и сферы ранее не рассматривавшиеся как источники усиления конкурентоспособности.

Использование логистического подхода при решении задачи повышения конкурентоспособности фирмы сегодня всё более прочно становится предметом специального рассмотрения, как с теоретической, так и с практической стороны. Фирмы, достигшие стратегических преимуществ благодаря компетентности в логистике, определяют характер конкуренции в своих отраслях.

Динамика рыночных отношений, глобализация международного бизнеса и ресурсные ограничения приводят к существенному возрастанию скорости материальных, финансовых и информационных потоков, сокращению числа посредников в логистических цепях, уменьшению устойчивости и надежности их функционирования. Поэтому достижение стратегических целей предприятий становится возможным при создании таких логистических систем, которые были бы направлены на достижение высокого качества обслуживания потребителей на основе интеграции ключевых компетенций. Это позволяет выработать современные технологии логистического менеджмента и добиться высокого уровня конкурентоспособности.

Основная причина создания и совершенствования логистических систем кроется в том, что успех фирмы зависит не только от наличия собственных ресурсов, но и умения привлекать ресурсы и конкурентные возможности других участников.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие основные задачи:

 Рассмотреть сущность логистики;

 Исследовать принципы управления логистикой на предприятии;

 Провести анализ эффективности управления логистикой на примере ОАО «Новохоперское АТП»;

 Разработать пути оптимизации логистики на рынке на примере ОАО «Новохоперское АТП».

Объектом выпускной квалификационной работы является компания ОАО «Новохоперское АТП».

Предметом исследования является система управления логистикой компани.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложений.

# 1. Теоретические вопросы и методы управления логистикой предприятия

.1 Сущность управления логистикой предприятия

Важнейшим инструментом в работы предприятия логистика. Логистика новый подход к эффективного функционирования обслуживания потребителей.

Логистика англ. logistics - снабжение) - контроль всеми видами связанными с закупкой для производства и готовой продукции включая необходимое обеспечение этих процессов. Логистика координирует взаимоотношения членов системы и распределения. К непосредственным логистики относятся: складирование, сбор распределение продукции, сервисное обслуживание.

Логистика участниками каналов для снижения повышения качества покупателей и поддержания запасов на на минимальном уровне.

В современных диапазон видов охватываемый логистикой, расширяется, включая только внутрифирменную, и межфирменную логистическую и интеграцию.

На не всегда воспользоваться эффектом, от объединения взаимосвязанных предприятий в логистическую цепь. Это с тем, что слабо проработаны и методы взаимодействия образующих логистическую систему. Для всего потенциала применения логистического к организации деятельности необходимо четкое и руководство всеми логистической цепи.

Конкурентоспособность на рынке в степени определяется системы логистического заказов потребителей, следовательно, уровнем предоставляемого обслуживания.

Проблема обслуживания потребителей жесткими финансовыми в которых осуществляется поставок продукции, уровнем надежности предприятий-поставщиков, значительным интервалом между планирования поставок и осуществлением и, низким уровнем обслуживания потребителей.

Логистическая - это система с связью, выполняющая или иные функции на предприятии. Она, правило, состоит нескольких подсистем и развитые связи с средой. Цель системы - доставка и изделий в заданное в нужном количестве и в максимально возможной подготовленных к производственному личному потреблению заданном уровне [1, c.87].

В дни развитие связей становится атрибутом в логистической предприятия. Ведь логистических посредников, выполняют различные становится неотъемлемым реализации продукции.

Производитель и представляют собой и конечную точки материального потока. Данные отношения связаны собой логистическим каналом. Под каналом понимается маршрут взаимосвязи в рамках логистической участников логистического обеспечивающих поэтапное материальных ресурсов производителя к потребителю. [26, с. 278]

Логистический -это путь товаров от к конечному потребителю. При логистических каналов, могут получить выгоды:

. Экономия средств на грузов;

. Более продажа продукции;

. Возможность сэкономленных средств в производство;

. Высокая обеспечения широкой товара и доведение до рынков;

. Сокращение работ по продукции. [28, с. 215]

Но чем выбрать канал, нужно форму движения потока - транзитную складскую. При форме используют каналы, а при - эшелонированные (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формы материального потока

Прямые каналы характеризуются что управление материальных потоков без участия торговых структур. Данные могут состоять прямых логистических это когда два звена, которыми осуществляется материальных потоков - потребитель), а эшелонированные цепи, включаю и более звена, передвижение материальных через трансформационные транспортных организаций временного хранения накопления грузовых перевалочные пункты). [22, с. 44]

Использование логистических каналов и целесообразно в случаях,

. формируется большой грузовых партий;

. имеются заказы, отвечающие ее транспортно-перемещающим (требованиям);

. параметры напряженность) материального оправдывают затраты его передвижение;

. малое пунктов назначения, поглощают все потоки, генерируемые

. товарный поток узкоспециализированным (сложное продукция, изготовленная индивидуальным заказам; требующая от монтажных, нала работ и т.д.);

. не складская переработка;

. производитель достаточными финансовыми для создания и логистической системы с связями. [6, c. 35]

Преимуществом логистических каналов и является возможность более концентрированных и мероприятий по потоковых процессов. Они быстро адаптироваться к потребителей и контролировать процесс управления (товарными, грузовыми) потоками. [22, с. 44]

Эшелонированные каналы характеризуются материальных потоков производителей до че рез структуры. Канал эшелонированных цепей, в входят торговые и организации, помогающие материальные потоки, в от характера товарной продукции.

Большее на практике гибкие системы. В входят как так и эшелонированные связи. [17, с. 138]

Посредник - физическое или лицо, способствующее деловых связей производителями продукции, с стороны, и потребителями - с с целью передачи и прав собственности них. [13, c

Посредниками в операциях распределения выступают специализированные транспортные, транспортно-экспедиторские организации, физического распределения и предприятия.

Одно главных мест логистических посредников торговые посредники, наряду с функциями могут осуществлять и другие функции распределения. [15, c. 145]

Построение системы распределения в случае представляет задачу, решение традиционно связано с следующих этапов:

. на изучения конъюнктуры его емкости и определяются стратегические создания системы

. на основе программы осуществляется объема материальных прохождение которых через систему

. обосновываются необходимые запасов во звеньях товарообразующей цепи;

. на анализа возможностей сети района доставки (обслуживаемого формируются варианты перемещения материальных (схема материальных в рамках системы

. на основе моделирования производится анализ вариантов материальных ресурсов в системы распределения, сопоставительную оценку каждого варианта результатов распределения и логистических издержек;

. осуществляется выбранного рационального перемещения материальных в рамках системы распределения. [25, c

При построении распределения, многие используют посреднические для данных это является условием успешного продукции до потребителя. Так благодаря своим знаниям рынка, способны существенно объемы реализации продукции.

В товародвижения существует посредников - с широким и диапазоном функций. Одним самых распространенных узкофункциональных посредников экспедиционное агентство, перевозки партий грузов. В функции входит и объединение небольших товаров в большие, а доставка их в или на по железным автомобильным дорогам. [22, c

Привлечение логистических имеет перед цель повышения и эффективности торговых операций. Экономичность и данных операций благодаря следующим

 При привлечении посредников повышается сбыта товаров, способствует ускорению и увеличению прибыли;

 Посредники, ближе к потребителям, реагируют на рыночной конъюнктуры, самым продают по более условиям;

 При посредников создается повышения конкурентоспособности благодаря сокращению поставок;

 Некоторые авансируют продавцов, собственный капитал в и функционирование сбытовой что создает экономические преимущества счет экономии вкладываемых в обращение;

 Логистические которые находятся в контакте с потребителями, источниками ценной об уровне и конкурентоспособности товаров;

 Работа посредников, которые на массовом определенных товаров, с возникает дополнительная за счет издержек обращения единицу реализуемого товара. [ c. 646]

Благодаря посредников достигают параметров товарных поступающих в сферу обращения.

1.2 Основные составляющие системы управления логистикой

В предпринимательской деятельности, экономической и научной литературе зарубежные специалисты выделяют два принципиальных направления в определении логистики. Одно из них связано с функциональным подходом к товародвижению, т. е. управлением всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при доставке товаров от поставщика к потребителю. Другое направление характеризуется более широким подходом: кроме управления товародвиженческими операциями, оно включает анализ рынка поставщиков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также осуществляет гармонизацию интересов участников процесса товародвижения.

Логистика представляет систему, в которой одни подразделения определяют необходимый объем продукции для бесперебойной работы предприятия - снабжение, другие занимаются распределением продукции - сбыт, третьи осуществляют продвижение продукции от поставщиков к потребителям, четвертые собирают информацию о поставщиках, потребителях, продукции, транспорте и т.д.

Логистическая стратегия с учетом всех этих условий стремится организовать свободное распределение и обмен продукции таким образом, чтобы обеспечить оптимизацию спроса и предложения при определенной цене на товары и услуги.

Для выполнения указанных функций в логистической системе создаются 2 потока:

 физический поток товаров между производителями и потребителями;

 коммуникационный (информационный) поток, который должен предшествовать обмену, сопровождать его и следовать за ним.

Первый поток, как указывают экономисты, создает три типа полезности: полезность состояния (упаковка), пространственная полезность (оптимальная транспортировка) и временная полезность (накопление продукции и получение её в любое время).

Во втором потоке можно выделить семь потоков (исследование рынка, анализ продаж, непрямой канал, реклама и стимулирование, прямой канал, оценка потребителя, оценка покупателя).

Для того чтобы достичь пропорциональности между спросом и предложение, необходимо не только организовать физический и коммуникационные потоки, но и изучать и прогнозировать спрос, совершенствовать взаимоотношения между предприятиями и фирмами.

Кроме спроса и предложения, важным элементом является сбытовая сеть.

Сбытовая сеть - это структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг различным потребностям.

Сбытовой канал выполняет определенный набор функций.

К функциям распределения, как правило, относят:

 концентрацию или распределение товаров;

 размещение товаров, сортировку и накопление;

 переход владения товаров от покупателя к продавцу;

 сохранность и защиту товаров, находящихся на хранений;

 ведение переговоров, сделок между продавцами и покупателями;

 передачу права собственности на товар от продавца к покупателю.

Распределительный центр - это объект или группа объектов, которые осуществляют консолидацию, складирование, упаковку, декомпозицию и другие функции, связанные с обработкой грузов. Их основная цель заключается в предоставлении услуг по распределению грузов, которые хранятся в течение относительно коротких периодов времени (несколько дней или недель). Распределительные центры часто находятся в непосредственной близости от основных транспортных магистралей или терминалов. Они также могут выполнять не сложные обрабатывающие действия, такие как сборка и маркировка. При этом торговля в подобных центрах если и осуществляется, то занимает в структуре товарооборота незначительную величину. В отличие от центрального склада распределительный центр специализируется в основном на быстром распределении товаров, а центральный склад, как правило, используется и как склад длительного хранения. Таким образом, распределительный центр стремится сосредоточить внимание на спросе, в то время как склад больше на поставку [7, с. 12].

Распределительные центры в основном действуют как буфер, так как часто нецелесообразно поставлять товары от производителей непосредственно до розничной торговли. На схеме (Рис. 1.2) распределительный центр наглядно представлен как буфер, где на входе собраны продукты, распределены и на выходе отправлены клиентам в виде укомплектованных заказов.



Рис. 1.2. Схема распределительного центра, как буфера между поставщиками и клиентами

Крупным международным цепочкам поставок требуется использование и складских помещений и распределительных центров. Склады используются для пополнения заказов распределительных центров, которые могут быть достаточно далеко от производителя. На рисунке ниже (Рис. 1.3) приведены упрощенные схемы распределения для близкого расстояния доставки только с распределительным центром и для дальнего расстояния с распределительным центром и складом.



Рис.1.3. Упрощенные схемы распределения для близкого расстояния доставки только с распределительным центром и для дальнего расстояния с распределительным центром и складом

Распределительные центры создаются отчасти и для того, чтобы работать с различными формами несинхронности в распределении грузов, обусловленных разными темпами производства и потребления. Несинхронность спроса и предложения может зависеть от цепочек поставок. Например, в то время как процессы крупного производства предназначены для обеспечения стабильности поставок, потребление часто зависит от сезонных колебаний. И напротив, производство продуктов питания обычно имеет сезонный характер, а спрос является относительно стабильным.

Распределительные центры создаются отчасти и для того, чтобы работать с различными формами несинхронности в распределении грузов, обусловленных разными темпами производства и потребления. Несинхронность спроса и предложения может зависеть от цепочек поставок. Например, в то время как процессы крупного производства предназначены для обеспечения стабильности поставок, потребление часто зависит от сезонных колебаний. И напротив, производство продуктов питания обычно имеет сезонный характер, а спрос является относительно стабильным. Распределительный центр может учесть колебания производства и колебания потребления. Из-за масштабной экономии и интермодальной интеграции, существует тенденция к массификации поставок, чтобы сократить транспортные расходы, особенно на большие расстояния. Таким образом, несинхронность может проявляться в размерах грузов.

Современные стратегии поиска, сложность продукции и разнообразие розничных запасов часто подразумевает разнообразие поставщиков, многие из которых расположены за рубежом. Таким образом, центр распределения позволяет согласовать временную и географическую асинхронность поставщиков и клиентов. Например, транзитный распределительный центр предназначен для синхронизации различных поставщиков и региональных розничных торговых точек. Существуют также неопределенности спроса и предложения, которые требуют буфер, чтобы сгладить временные перебои в цепочках поставок.

Распределительные центры работают с разными масштабами географических территорий (местный, региональный, глобальный). Глобальные распределительные центры, расположены на шлюзах согласования потоков глобальных морских и воздушных перевозок грузов, с региональными потоками. Региональные распределительные центры выступают в качестве точек консолидации региональной продукции, которая затем распределяется на мировых рынках. Региональные центры дистрибуции, главным образом, полагаются на автомобильные грузоперевозки, и предпочтение отдается пригороду с хорошей доступностью. Они предназначены для большей пропускной способности, со средним временем выполнения заказа в 48 часов. Уровень производительности повышает автоматизация, например, можно полностью автоматизировать сортировку, хранение и упаковочные процессы [19, с. 52].

Быстрая, реагирующая и эффективная система характерна для сквозной системы складирования. Со сквозным складированием, товар можно считать уже направленным клиенту. Распределительный центр получает товары от поставщиков, сортирует их, непосредственно перед загрузкой консолидирует партию (часто включая другие заказы от других поставщиков) для клиентов. Данные подходы позволяют осуществить полную загрузку грузовиков. Сквозное складирование может быть использовано для консолидации входящих поставок, которые должны ожидать времени сборки (детали для различных этапов сборочной линии) [30 с.33]. На схеме (Рис. 1.4) приведен пример доставки до сквозного складирования и после.



Рис.1.4. Схемы доставки до сквозного складирования и после

В соответствии со своим основным функциональным предназначением распределительный центр решает целый комплекс задач:

. Централизованные заказы (как правило, крупными партиями) согласно суммарным потребностям мелкооптовой и розничной торговли товаропроводящей сети.

. Разгрузка, приемка и размещение товара на складе.

. Хранение товара.

. Комплектование заказов, предусматривающее при необходимости переформирование поступивших на склад укрупненных грузовых единиц, упаковку, штрихкодирование, стикеровку товара.

. Отгрузка и доставка.

. Приемка из точек розничной торговли, хранение, а также отгрузка (возврат) поставщикам недоброкачественной продукции.

. В отдельных случаях сертификация и таможенное оформление товара.

Распределительный центр представляет собой важный логистический инфраструктурный элемент, необходимый, в первую очередь, для «зарабатывания» денежных средств. При этом важно понимать тот факт, что распределительный центр не может рассматриваться в отрыве от всей товаропроводящей сети, для обслуживания которой он предназначен.

Цель создания распределительного центра должна подчиняться общей цели логистики, а именно: управлению материальными и связанных с ними финансовыми и информационными потоками, направленному на оптимизацию издержек и длительностей циклов в сфере обращения готовой продукции, что в итоге позволяет получать максимальный размер прибыли в расчете на одну денежную единицу вложенных финансовых (оборотных) средств.

Создание распределительного центра в цепях поставок позволяет получать экономический эффект за счет:

сокращения суммарной величины товарных запасов, что влечет за собой уменьшения размера складов точек розничной торговли, а следовательно, сокращения издержек на хранение, а также потерь из-за «замораживания» денежных средств, необходимых для создания товарных запасов;

возможности получения значительных оптовых скидок, так как размеры заказов распределительного центра формируются исходя из суммарных потребностей точек розничной торговли;

применения кольцевых развозочных маршрутов, в случае доставки товара в точки розничной торговли транспортными средствами распределительного центра;

более высокого уровня дисциплины поставок (по срокам и количеству) в точки розничной торговли. Другими словами распределительный центр может стать буфером при некачественном выполнении своих обязательств поставщиками [8, с. 32].

В течение последних лет бурно развиваются основанные на информатике логистические технологии. Информационные системы занимают в этих технологиях центральное положение. Развитие логистики не в последнюю очередь стимулируются необходимостью быстрой реакции производителей на конъюнктуру рынка, стремлением в короткое время адаптироваться в изменяющихся ситуациях.

Согласно информации крупнейшего издания в сфере высоких технологий в России и странах СНГ «CNews» современная логистика на 90% состоит из информационных технологий. Только оставшиеся 10 % составляют, непосредственно, перевозка грузов - тенденция, еще 15 лет назад предсказанная аналитиками Всемирного банка [24, с.1].

Информационные технологии в логистике несут две значимые функции. Во-первых, с их помощью ускоряется процесс получения заказов, обработка товаров, отбор, отправка и выставление счетов. Чем быстрее все это происходит, тем меньше длительность цикла заказа с точки зрения покупателя, меньше бумажной работы и ошибок, а значит, и затрат. Если фирма может быстро отвечать на запросы покупателей, она уменьшает для себя неопределенность в отношении колебаний спроса и сроков выполнения заказов, и, таким образом, избавляется от необходимости лишних запасов. Во-вторых, информационные технологии плодотворно сказываются на планировании и оценке альтернатив. Для этого можно использовать средства поддержки принятия решений, способные повысить скорость, точность и полноту логистических решений. Такими средствами поддержки принятия решений могут оказаться геоинформационные системы (ГИС). В последнее время, ГИС играют все более важную роль во многих сферах бизнеса, где данные имеют пространственную ориентацию [17, с.530].

ГИС представляет собой совокупность средств вычислительной техники, программного обеспечения и методов пространственной привязки, анализа и отображения всех форм географической справочной информации. Это инструмент, который решает задачи связанные, например, с выбором целевых сегментов рынка, планированием распределительных сетей, реагированием на чрезвычайные ситуации, и в целом, проблемы затрагивающие вопросы географии и географические задачи, имеющие отношение к бизнесу и правительству (демографические, экологические, промышленные и т.д.) [10, с.12].

Типичные вопросы, на которые может ответить геоинформационная система:

«Что находится в…?» (определяется место).

«Где это находится?» (пространственный анализ).

«Что изменилось начиная с…?» (определить временные изменения на определенной площади).

«Какие пространственные структуры существуют?»

«Что, если…?» (моделирование, что произойдет, если добавить новую дорогу) [9, с.145].

Геоинформационная система может включать в свой состав пространственные базы данных (в том числе, под управлением универсальных СУБД), редакторы растровой и векторной графики. Существует программное обеспечение ГИС как коммерческого, так и свободного доступа.

Программы свободного доступа: настольные ГИС (MapWindow GIS, QGIS, TerraView , Kalypso), картографические Web-серверы (GeoServer, MapGuide Open Source, Mapnik OpenStreetMap, MapServer), системы управления пространственными базами данных (PostGIS, SpatiaLite, TerraLib) и т.д.

Программы коммерческие: настольные ГИС (ArcMap, Intergraph, MapInfo, ENVI, AutoCAD, Bentley Systems), ГИС - сервисы (ArcGIS, CartoDB, Mapbox, Google Maps, OpenStreetMap) и т.д. [18, с.2].

Таким образом, корпоративная ГИС представляет собой программно-аппаратный комплекс, состоящий из программного обеспечения, информационных ресурсов и баз геоданных, позволяющий осуществлять сбор, хранение, обработку, анализ, моделирование и прогноз пространственно-привязанной информации.

Важная функция системы - связь с внешними реляционными базами данных под управлением СУБД. Они хранят большие массивы пространственной и атрибутивной информации. Программная оболочка обеспечивает работу системы. Алгоритмы и методы, "зашитые" в программный код позволяют "вызывать" статистическую информацию из баз геоданных [29, с.1].

Приведем примеры аналитических инструментов и методов геоинформационных систем, которые можно использовать для решения задачи определение месторасположения распределительного центра в программном комплексе ArcGIS, компании Esri.

Компания Esri является одним из лидеров в индустрии ГИС. По некоторым оценкам, её доля на международном рынке ГИС в 2010 году превысила 40 % [32, с.1]. Название Esri - это аббревиатура от Environmental Systems Research Institute, что переводится как «Институт исследования систем окружающей среды». Официальный сайт разработчика - http://www.esri.com/. Официальный сайт представительства в России и СНГ - http://www.esri-cis.ru/.

Описание практического применения инструментов программы ArcGIS представлено в открытом доступе в интернете на официальном сайте компании в разделе «Аналитика. Практические примеры» [6, с.1]. Здесь можно ознакомится и научиться пользоваться инструментарием программы. Вот несколько примеров применимых для решения задач по дислокации объектов в пространстве с учетом конкретных факторов.

В программном комплексе ArcGIS, есть инструмент, называемый Выбор наилучших пунктов обслуживания, он «позволяет найти набор пунктов обслуживания, которые лучше всего соответствуют требованиям окружения»… «В анализ можно включить сочетание имеющихся и возможных пунктов обслуживания. Например, в городе имеется несколько пожарных частей, но необходимо построить еще две в местах, выбранных в качестве возможных местоположений, чтобы обеспечить обслуживание наибольшего числа домохозяйств. В этом случае, вы включаете имеющиеся пожарные части как обязательные пункты обслуживания, потенциальные местоположения в качестве кандидатов и задаете 2 как число выбранных кандидатов. Инструмент Выбрать наилучшие пункты обслуживания определит два новых местоположения, которые, вместе с имеющимися частями, позволят охватить наибольшее число домохозяйств» [23, с.1].

Из описания группы инструментов «Поиск местоположений»: некоторые инструменты группы Поиск местоположений определяют «наилучшее местоположение с помощью характеристик самих местоположений, Выбор наилучших пунктов обслуживания удобен при наличии перемещения между местоположениями. Он определяет наилучшее местоположение как то, которое позволяет минимизировать расстояние или время пути от окрестных точек спроса до пунктов обслуживания (или наоборот) при максимальном увеличении числа обслуживаемых точек спроса.

Можно использовать сочетание различных инструментов. Например, используйте инструмент Найти существующие местоположения, чтобы определить возможные места для нового распределительного центра, затем воспользуйтесь Выбором наилучших пунктов обслуживания для поиска места, которое позволяет лучше всего удовлетворить спрос, если в нем расположить распределительный центр» [24, с.1].

.3 Методы оценки системы управления логистикой предприятия

Управление логистическими процессами для любого торгового предприятия является жизненно важным. Требования клиентов по срокам и качеству поставки продукции ежедневно ужесточаются и оптимизация логистических цепочек, контроль исполнения обязательств по поставкам являются основными условиями выживаемости на конкурентном рынке.

Системы, поддерживающие процесс управления логистической сетью, позволяют оптимизировать цепочку поставок и легко адаптировать ее к рыночным изменениям. Это позволяет оперативно включать в существующие бизнес-процессы новых клиентов, партнеров, дополнительные собственные подразделения.

Логистика - наука о планировании, контроле и управлении движения материальных, финансовых и информационных потоков, имеющая давнюю историю.

Логистические подходы дают возможность более подробно рассмотреть деятельность предприятий с точки зрения товародвижения и передачи информации. На основе логистических подходов экономические методы должны получить реализацию на практике у производственных изготовителей и потребителей, а также в системе коммерческо-посреднических организаций и предприятий. Применяя данные методы можно обеспечить экономическую заинтересованность хозяйствующих субъектов в повышении эффективности конечных результатов хозяйственной деятельности за счет экономии и прибыли от логистических операций и услуг.

Для определения и применения наиболее выгодных финансовых и управленческих решений необходимо учитывать собственные расходы. Разделение логистических затрат поможет правильно оценить структуру расходов, а также провести финансовый анализ состояния предприятия.

Наиболее трудоемким является выявление из всех затрат предприятия расходов на логистику, которые будут представлены как основополагающие расходы предприятия.

В соответствии с нормами русского языка слова «издержки» и «затраты» являются синонимами. В экономической терминологии, однако, чаще всего используют слово «издержки»: издержки обращения, издержки производства, транспортные издержки. Что касается понятия «логистические издержки», то большинство авторов ставят знак равенства между терминами «логистические издержки» и «логистические затраты». Наряду с этой распространенной трактовкой существует и другая, когда логистические издержки рассматриваются как потери - последствия отклонений многих технико-экономических факторов от принятых при разработке планов производства.

Единого определения логистических издержек как такового не существует, но, несмотря на это, и отечественные и зарубежные авторы сходятся во мнении, что по экономическому содержанию логистические издержки часто совпадают с издержками обращения и издержками производства.

Отсутствие единого подхода к определению логистических издержек приводит к возникновению трудностей при их учете на предприятии.

Что касается логистического содержания, можно сделать вывод, что большинство авторов (Алесинская Т.В., Казарина Л.А., Шаповал С.С., Полещук И.И., Мурачева Т.И. и др) считают, что логистические издержки представляют собой затраты, связанные с выполнением операций, но при этом набор логистических операций различен.

Н.К. Моисеева считает, что логистические издержки - это денежное выражение использованной рабочей силы, средств и предметов труда, финансовые затраты и различные негативные последствия форс-мажорных событий, которые обусловлены продвижением материальных ценностей на предприятии [22, с.134].

По мнению М.А. Григорьева и С.А. Уварова, логистические издержки - затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями своих функций по выполнению заказов потребителей [14, с.32].

Наиболее раскрытое определение логистических издержек в своей работе представил В.И. Степанов. По его мнению «логистические издержки» - издержки, связанные с процессом товародвижения на всех стадиях экономической и организационной деятельности, осуществляемых в функциональных логистических цепях (закупки, складирование, транспортировка, запасы, производство, продажи), в микрологистической цепи (движение продукции на предприятии или в организации), в макрологистической цепи (движение продукции между субъектами хозяйствования) [25, с. 89].

По мнению украинских ученых А.М.Сумца и Е.Ф.Пелихова, категорию «логистические расходы» необходимо рассматривать как издержки тех предприятий, которые оказывают только логистические услуги [ 33, С. 13].

Анализ приведенных подходов к определению логистических издержек с позиции управления и направленности на повышение их эффективности позволил сделать попытку собственного определения логистических затрат.

Логистические издержки - это расходы предприятий, связанные с процессом движения материальных, финансовых, информационных и сервисных потоков в цепях логистической системы и выполнением логистических операций и функций.

Так, к издержкам на логистику можно отнести расходы, связанные с осуществлением разных логистических операций и функций. Если исполнители данных логистических операций не являются частью предприятия, то логистические издержки предоставляются в виде оплаты за предоставленные услуги специальных организаций, осуществляющих складирование, транспортировку, экспедирование, хранение, грузообработку и другие операции.

Логистические издержки образуются в результате функционирования и взаимодействия путей снабжения, распределения и производственных процессов. Логистические издержки конкретного предприятия, в общем виде, состоят из:

издержек снабженческо-транспортных цепей, которые включают в себя издержки ввозной транспортировки, складские издержки в системе снабжения, расходы на экспедирование, грузообработку, информационную поддержку снабжения;

издержек производственно-технологических или операционных цепей, состоящих из расходов на внутрипроизводственные перевозки, складирование, издержек информационной поддержки производственной логистики и прочих внутренних логистических издержек;

издержек транспортно-распределительных и сбытовых цепей, в том числе: издержки вывозной транспортировки, складские расходы в системе сбыта, издержки экспедирования при сбыте продукции, расходы на грузообработку при сбыте и др.

Также, рациональным будет включение в состав логистических издержек расходов на перемещение материальных потоков, выполнение финансовых операций, логистическое администрирование, потери от иммобилизации материальных и финансовых потоков, незавершенного производства и готовой продукции, а также ущерб от низкого уровня качества снабжения, производства и сбыта готовой продукции.

У отдельных предприятий логистические затраты находятся в пределах от 5% до 35% от объема продаж в зависимости от вида бизнеса, масштаба деятельности и соотношения ценовых характеристик готовой продукции и используемых материалов. Затраты на логистику являются одной из крупнейших статей расходов в бизнесе, уступая место только затратам на используемое сырье и материалы в производстве или себестоимости реализованной продукции в оптовой и розничной торговле.

Для эффективной работы предприятия необходимо вести достоверный и своевременный учет логистических затрат. Существуют следующие проблемы в данной области:

неполноценная информация о состоянии логистических затрат;

отсутствие обоснованности методов учета и оценки;

нехватка инструментов для полного и точного расчета логистических затрат.

Методы учета затрат предприятий не дают возможности в полной мере определять и отслеживать логистические расходы, что приводит к снижению оценки эффективности логистики. Информация о логистических издержках существует в финансовой отчетности всех предприятий. Тем не менее, выбранные способы учета и классификации расходов в стандартизованных документах подразумевают предоставление данных в форме, не пригодной для оценки логистических издержек и их результативности.

Системы бухгалтерского учета классифицируют не по видам работ и направлениям деятельности, а по их природе: заработная плата, амортизационные отчисления и т.д. Расходы, направленные на планирование логистических операций, определить полностью невозможно. Также, большие трудности возникают при оценке логистических операций, которые выполняются одновременно работниками разных подразделений.

Помимо этого, большим недостатком отчетности является отсутствие отдельной группы затрат на управление запасами. Бывает, что в затратах оцениваются процентные платежи и стоимость вложенных в запасы капиталов, но при этом не учитываются затраты, связанные с «омертвлением» капитала в запасах материалов, незавершенного производства и готовой продукции, потерями от дефицита запасов, готовой продукции и низким уровнем логистического сервиса. Все это, в конечном счете, занижает итоговые показатели затрат, что приводит к таким обстоятельствам, когда руководители не понимают, во сколько им обходятся затраты на хранение запасов.

По примерной оценке, учитывая все логистические затраты, связанные с запасами, годовая сума должна составлять не менее четверти средней балансовой стоимости от запасов. Учитывая то, что текущие активы предприятия могут составлять до половины материальных запасов, можно вести речь о необходимости определения недоучтенных логистических издержках, связанных с запасами.

Проанализировав литературу по логистике, наиболее обобщенную классификацию логистических издержек можно представить следующим образом (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Издержки в логистической деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Признак логистических издержек | Классификация логистических издержек |
| По типу зависимости от объёма деятельности | - постоянные - переменные |
| По решаемым задачам | - продуктивные - на поддержание логистической деятельности - на контроль |
| По отношению к логистическим процессам | - прямые - коссвенные |
| По признаку управляемости | - управляемые - неуправляемые |
| По конкретным целям анализа затрат | - убыточные - частичные |
| По способу получения данных | - фактические - нормальные - плановые |
| По логистическим функциям | - на организацию транспортировки - на управление запасами - на организацию закупок - на сбыт готовой продукции - на управление складскими процессами и т.д. |
| По логистическим операциям | - на доставку готовой продукции клиентам - трансакционные - на хранение запасов - на обработку, передачу информации - на погрузку и т.д. |

Анализируя вышеприведенную таблицу, следует отметить, что классификация затрат по логистическим функциям и логистическим операциям представлена не в полном объёме, а с позиции деятельности складских логистических систем. А ведь к логистическим затратам принято относить сумму всех затрат, с которыми связана логистическая деятельность, а именно:

размещение заказов на поставку материалов и продукции;

закупка и складирование материалов и продукции;

внутрипроизводственная транспортировка;

промежуточное хранение и т.д.

Логистические затраты - затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями заказов потребителей.

Логистические издержки - потери-последствия отклонений многих технико-экономических факторов от принятых при разработке планов.

Таким образом, систематизируя затраты и издержки в логистике, их целесообразно классифицировать следующим образом:

) затраты на планирование оптимальных логистических потоков;

) затраты на организацию и управление входящими и исходящими потоками;

) затраты на преобразование материальных и сопутствующих потоков внутри промышленного предприятия.

На основе всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что всем логистическим функциям и операциям свойственны интегрированные логистические издержки, которые необходимо учитывать на всех этапах движения материальных, финансовых, информационных, сервисных потоков. К ним можно отнести: издержки на транспортировку, на складирование, на производство, на информационное обеспечение и т.д. При этом очень важным является сформировать методику, с помощью которой можно было бы учитывать все логистические издержки.

# 2. Анализ управления логистикой ОАО Новохоперское АТП

.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

управление логистика перевозка

Акционерное общество «Новохоперское автотранспортное предприятие» является открытым акционерным обществом и зарегистрировано по адресу: Воронежская область, г. Новохоперск, ул. Плотникова, 5.

Общество учреждено на базе Новохоперского АТП ТПО «Воронежавтотранс» в процессе приватизации 28 мая 2002 было изменено наименование АООТ «Новохоперское АТП» на ОАО «Новохоперское АТП».

Целью деятельности общества является извлечение прибыли.

ОАО «Новохоперское АТП» осуществляет следующие виды деятельности:

 изучение конъюнктуры рынка на перевозки и услуги автотранспорта и развитие новых транспортных и других видов услуг;

 организация городских, пригородных, междугородных и международных перевозок грузов и пассажиров;

 развитие кооперации с зарубежными партнерами;

 организация единой системы транспортно-экспедиционного обслуживания во взаимодействии с другими видами транспорта;

 проч.

Основным видом деятельности является «Деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам». Основная отрасль компании - «Автомобильное хозяйство».

Уставный капитал общества составляет 139120 рублей. Он составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, в том числе из: 1739 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 80 руб.

Органами управления ОАО «Новохоперское АТП» являются:

 общее собрание акционеров;

 совет директоров;

 генеральный директор;

 в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами общества.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Общество является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, расчетные, валютный и другие банковские счета, а также штампы, бланки со своим наименованием.

Общество является собственником имущества, учитываемого на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему учредителем при создании Общества.

Трудовые ресурсы, безусловно, являются главным ресурсом каждого предприятия. От эффективности использования трудовых ресурсов зависят результаты деятельности организации, его эффективность и конкурентоспособность на рынке выпускаемой продукции.

Смена кадров происходит практически в любой фирме. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения - признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя и компании в деловом окружении.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются годами наработанные связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

В таблице 2.1 представлены данные о движении персонала ОАО «Новохоперское АТП» в 2013 - 2015 гг.

Таблица 2.1 - Движение персонала ОАО «Новохоперское АТП» в 2013 - 2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение, % | | |
|  |  |  |  | 2014/2013 | 2015/2013 | 2015/2014 |
| Состояло работников на начало периода | 172 | 189 | 206 | 109,9 | 119,8 | 109,0 |
| Принято всего (оборот по приёму) | 36 | 88 | 106 | 244,4 | 294,4 | 120,5 |
| Выбыло всего | 19 | 71 | 68 | 373,7 | 357,9 | 95,8 |
| Состояло работников на конец периода | 189 | 206 | 244 | 109,0 | 129,1 | 118,4 |
| Среднесписочная численность | 181 | 198 | 225 | 109,4 | 124,3 | 113,6 |
| Количество работников, покинувших организацию до окончания испытательного срока | 18 | 38 | 95 | 211,1 | 527,8 | 250,0 |
| Количество работников, проработавших год | 76 | 115 | 122 | 151,3 | 160,5 | 106,1 |
| Работники, проработавшие в организации больше года, покидающие организацию | 24 | 15 | 47 | 62,5 | 195,8 | 313,3 |

Среднесписочная численность работников в 2015 г. составила 225 чел., а в 2014 г. - 206 чел. Оборот по приёму в 2015 г. увеличился по сравнению с 2013 г. практически в два раза, оборот по выбытию увеличился в 2,5 раза, это свидетельствует о довольно стабильно развивающейся компании, в которой увеличивается штат, пропорционально увеличению потребности в рабочей силе.

Следует отметить, что количество работников, покинувших организацию до окончания испытательного срока увеличилось более чем в 4 раза по сравнению с 2013 годом, а количество работников, проработавших в организации больше года, покинувших организацию увеличилось на 60,5%.

Таким образом, 2015 год можно охарактеризовать как проблемный для ОАО «Новохоперское АТП» с точки зрения текучести кадров. Рассмотрим подробно показатели движения кадров организации в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Коэффициенты движения кадров ОАО «Новохоперское АТП» в 2015 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Значение |
| 1 | Среднесписочная численность работников на конец года, чел. | 244 |
| 2 | Принято на работу всего в течение года, чел. | 180 |
| 3 | Оборот по приему, % (стр. 2 / стр. 1 × 100) | 73,77 |
| 4 | Уволено - всего (сумма стр. 4.1+4.2), чел. в т.ч.: | 142 |
| 4.1 | До окончания испытательного срока, чел. | 95 |
| 4.2 | Отработав в компании более года, чел. | 47 |
| 5 | Оборот по увольнению, % (стр. 4 / стр. 1 × 100) | 58,2 |
| 6 | Коэффициент текучести постоянных кадров (стр. 4/ стр. 1) | 0,58 |
| 7 | Число работников, проработавших в организации в течение года (с 1 января по 31 декабря) включительно | 64 |
| 8 | Коэффициент постоянства кадров (стр. 7 / стр. 1) | 0,222 |

Показатели движения кадров в 2015 г., в частности коэффициент текучести кадров достаточно низок. Коэффициент постоянства кадров составляет 0,222, что является достаточно хорошим показателем.

Одной из ОАО «Новохоперское АТП» является привлечение и квалифицированных кадров, общество стремится сотрудникам конкурентоспособный заработной платы. Для уровня заработных с общеотраслевым рынком ОАО «Новохоперское АТП» специализированные обзоры, разрядная сетка и определяется окладные для каждого на основе с заработной платой аналогичных должностей рынке.

Целью процедуры (подбора) является наиболее подходящего деловым, квалификационным и качествам кандидата работы в ОАО «Новохоперское АТП» в определенной по определенной профессии. С обеспечения качественного и отбора, подбор должен происходить, правило, на основе, из нескольких кандидатов и ко всем работающих.

Целью найма является выяснение предстоящих отношений между и наемным работником, конкретную форму договора (контракта), на строгом законов РФ и нормативных актов в трудовых отношений.

В ОАО «Новохоперское АТП» новых сотрудников специалист по персоналу.

Среднее актуальных вакансий ОАО «Новохоперское АТП» порядка двадцати - пяти.

Всем на работу заполнить анкету предварительного отбора, в указываются общие о соискателе. На анкеты менеджер персоналу оценивает работника по у него опыту и полученному образованию. Однако, анкета позволяет лишь общее о претенденте, поскольку представленным ответам получить объективное об его качествах.

Кроме отсутствие классифицированных анкеты приводит к ее заполнению как следствие, дает возможности характеристики нескольких претендентов. Поэтому по персоналу ОАО «Новохоперское АТП», подбором работников, обращать внимание, всего, на работы, образование, жительства.

Предварительное занимает несколько и дает возможность неквалифицированных, незаинтересованных т.е. тех, не устраивают работы (режим, заработная плата, и т.п.), а также людей, которые явно неблагоприятное (неопрятная одежда, облик, бросающиеся в отклонения в поведении).

На соискатели представляют в порядке трудовую (или ее диплом, удостоверения, (или их копии). В могут быть другие документы, кандидата (резюме, рекомендации с предыдущих работы).

Никакие методы оценки при найме в ОАО «Новохоперское АТП», исключением первичного не используются, негативно сказывается качестве отбора и не позволяет выбрать лучшего претендентов.

При с претендентами также используются профессиональные оценки навыков, и работника в действии только в период испытательного срока, вынуждает не многих работников истечении испытательного и приводит к новым по поиску и новых кандидатов.

Кадровая ОАО «Новохоперское АТП» включает в себя:

 с эффективных систем и карьерного развития, роста;

 управление потенциалом;

 модернизация и системы обучения персонала.

Специалист работе с персоналом ОАО «Новохоперское АТП» следующие процессы:

 отбор персонала;

 персонала;

 обучение

 составление кадрового

 организация кадрового

 составление мотивационных

 высвобождение персонала;

 кадрового документооборота.

Подбор на вакантные начинается с того, выявляется потребность в согласно утвержденному расписанию. Как определено количество вакансий, составляется необходимых требований каждой вакансии. Заказчик рекрутеру в письменном заявку на персонала с требованиями к количеством свободных местом работы, подбора.

Специалист работе с персоналом ОАО «Новохоперское АТП» требуемые вакансии в источниках:

 интернет - www.superjob.ru, www.hh.ru;

 вакансий;

 центры молодежи.

Резюме следующими способами: сайтах соискатели отклики на вакансию со резюме; также у есть возможность резюме в виде на почтовый (электронный адрес ОАО «Новохоперское АТП»).

Ежедневно поступившие резюме сортируются. После как произошел резюме по необходимым требованиям, процедура отбора, проходит в несколько

. Телефонное интервью, резюме подошло всем представленным то претенденту первичное собеседование телефону. Телефонное - это первое с претендентом на должность.

. В день назначается точное в которое претендент прийти и заполнить документы.

. С соискателями ученический договор 1 месяц. По времени обучения, подвергается собеседованию, в случае его приступает к работе.

Этап который входит в отбора и подбора на должность только по положительного прохождения тестирования и положительного службы безопасности.

Перечислим в процессе отбора/подбора имеющие место в ОАО «Новохоперское АТП»:

 система использования источников (персонала);

 оценка персонала, при привлечении источников (персонала), и при привлечении персонала;

 прозрачная отбора персонала.

К можно отнести:

 качество побора из-за большого открытых вакансий и сроков закрытия

 долгий процесс претендентов на должности;

 большая рекрутера;

 долгий документооборота.

Процедура на работу в ОАО «Новохоперское АТП» сразу после как кандидат на должность. Его на заполнение необходимых документов, личное дело, ознакомление и подписание договора.

На принимают уже которые оформили трудовые отношения с ОАО «Новохоперское АТП», выдается «книга где они ознакомиться с информацией о месте работы и т.д.

За до начала сотрудники ОАО «Новохоперское АТП» выходят однодневную стажировку, происходит первое с коллективом, рабочим местом. После начинается основной обучения, который 16 рабочих теоретических занятий и 2 практических занятий будущем месте работы.

Коллектив ОАО «Новохоперское АТП» средний возраст - около 30 лет. Все коллектива ежегодно стажировку и тренинги роста.

Рассмотрим увольнения по анкет выбытия ОАО «Новохоперское АТП» (анкета при заполняется анонимно и желанию). Подводя можно выделить 5 причины ухода

) новое работы - иное уходят из уже найдя место работы);

) высокая интенсивность (при этом плата устраивает);

) нет нового работы (сотрудники из организации, имея нового работы);

) личных обстоятельств здоровье, место

) низкая плата (при интенсивность работы устраивала).

Адаптационной в ОАО «Новохоперское АТП» нет. Ранее наставника вменялись сотруднику, но этих специалистов велика, что функции они успевают выполнять, эти функции прописаны в трудовом за их не выплачивается заработная плата и функции наставника фиксируется в оценке деятельности. Частично мероприятия присутствуют в процессе, а именно: новичка; практическое навыков после курса обучения.

Адаптационные необходимы для чтобы помочь т.е. новому приспособиться на месте работы, к коллективу, обстановке, под организационную освоить вновь задачи.

Анализируя политику ОАО «Новохоперское АТП», необходимо что:

 вновь сотрудники - это молодого поколения 30 лет);

 принятые сотрудники имеют опыта в крупных организациях, с системой менеджмента;

 имеют опыта в аналогичной должности.

На момент в ОАО «Новохоперское АТП» существуют и следующие мотивационные

. Материальная

 оплата труда чем средние на аналогичных в других организациях;

 и годовые премии;

 лучшему сотруднику фонда руководителя итогам работы соблюдении стандартов качества.

. Нематериальная

 конкурсы на лучшего работника лучшего работника на стендах);

 и публичное поощрение сотрудников.

По описанных выше обеспечивается укомплектованность ОАО «Новохоперское АТП».

ОАО «Новохоперское АТП» - честность, уважение, многообразие. В считают, что важно сохранить репутацию, вести игру, поэтому говорить правду, при этом каждой личности.

ОАО «Новохоперское АТП» свойственны некоторые рыночной культуры: на результаты, между сотрудниками, определяется лидерством рынке, опережением увеличением рыночной доли. Все отражается на культуре и мотивации деятельности персонала.

Мотивация персонала в ОАО «Новохоперское АТП» основывается на социальной защищенности сотрудников, условиях труда, уважении, признании и материальном вознаграждении.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Наиболее конкурентоспособными те предприятия, наилучшим образом работа всех и служб.

На деятельности каждой служб оказывает множество факторов - предприятия. Оценка работы каждого подразделений предполагает эффективности использования этих ресурсов. Критерии и конкурентоспособности предприятия в таблице 2.3.

Таблица - Критерии и показатели предприятия

Критерии и

конкурентоспособностиРоль в оценкеПравило

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| показателя |  |  |
| 1. Эффективность деятельности предприятия | | |
| 1.1Издержки на единицу к.Отражает затрат при продукции.Валовые Объём выпуска |  |  |
| 1.2Фондоотдача, тыс. р. | Характеризует использования основных фондов.Объём продукции/Среднегодовая стоимость |  |
| 1.3Рентабельность продукции, %. | Характеризует прибыльности производства продукции.Прибыль реализации х100%/Полная продукции |  |

1.4Производительность тыс. р./ чел.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отражает организации производства и рабочей силы.Объём продукции/ Среднесписочная работников |  |  |
| 2.Финансовое предприятия | | |
| 2.1Коэффициент Характеризует независимость от заемных Собственные средства сумма источников |  |  |
| 2.2Коэффициент платёжеспособности | Отражает предприятия выполнять финансовые обязательства и вероятность банкротства.Собственный обязательства |  |
| 2.3Коэффициент ликвидностиОтражает состав средств, источниками покрытия обязательств.Денежные и быстрореализуемые ценные обязательства |  |  |
| 2.4Коэффициент оборотных средствХарактеризует использования оборотных средств. Соответствует в течение которого средства проходят стадии производства и обращения.Выручка реализации продукции/Среднегодовой оборотных средств |  |  |
| 3. Эффективность сбыта и продвижения | | |
| 3.1Рентабельность продаж, % | Характеризует прибыльности работы на рынке, установления цены продукции.Прибыль реализации х100 продаж |  |
| 3.2Коэффициент готовой продукциейОтражает затоваренности готовой продукцией. Рост свидетельствует о снижении спроса.Объём продукции/Объём продаж |  |  |
| 3.3 загрузки производственной Характеризует деловую предприятия, эффективность службы быта.Объём продукции/ Производственная |  |  |
| 3.4Коэффициент эффективности и средств стимулирования Характеризует экономическую рекламы и средств сбыта.Затраты рекламу и стимулирование Прирост прибыли реализации |  |  |
| 4.Конкурентоспособность | | |

4.1 Качество

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4.2 Цена Характеризует способность удовлетворять потребности в с его назначением.Комплексный |  |  |

В связи с тем, каждый из показателей имеет степень важности расчета коэффициента предприятия (ККП), путём были коэффициенты весомости критериев.

Расчет и коэффициента конкурентоспособности производится по средней взвешенной

ККП=0,15 ЭП + ФП + 0,23 + 0,33 КТ , (1)

где ККП - конкурентоспособности предприятия;

ЭП - критерия эффективности деятельности предприятия;

ФП - критерия финансового предприятия;

ЭС - критерия эффективности сбыта и продвижения на рынке;

КТ - критерия конкурентоспособности

,15; 0,29; 0,33 - коэффициенты критериев.

ЭП = + 0,19Ф + 0,40РТ + , (2)

где - критерий эффективности деятельности предприятия;

И - показатель издержек на единицу

Ф - относительный показатель

РТ - относительный рентабельности продукции;

П - показатель производительности

,31; 0,19; 0,10 - коэффициенты показателей.

ФП = КА + 0,20 + 0,36 КЛ + КО , (3)

где - критерий финансового предприятия;

КА - показатель автономии

КП - относительный платежеспособности предприятия;

КЛ - показатель ликвидности

КО- относительный оборачиваемости оборотных

,29; 0,20; 0,15 - коэффициенты показателей.

ЭС = + 0,29КЗ + 0,21КМ + , (4)

где - критерий эффективности сбыта и продвижения

РП - относительный рентабельности продаж;

КЗ- показатель затоваренности продукцией;

КМ - показатель загрузки мощностей;

КР - показатель эффективности и средств стимулирования

,37; 0,29; 0,14 - коэффициенты показателей.

Расчёт конкурентоспособности продукции по формуле представленной выше в методе.

В общем алгоритм расчета конкурентоспособности промышленного предусматривает три этапа.

Этап 1-й. Расчет показателей конкурентоспособности 1.1-4.2 таблицы и перевод показателей в относительные величины (баллы).

Для показателей 1.1-3.4 в величины производится сравнение с базовыми показателями. В базовых показателей для сравнения) выступать:

 среднеотраслевые

 показатели любого предприятия или - лидера на

 показатели оцениваемого за прошлые времени.

В целях показателей в относительные используется 15-ти шкала. При 5-ю баллами показатель, имеющий хуже, чем 10-ю баллами - уровне базового; баллами - лучше, базовый.

Выполним конкурентоспособности ОАО АТП» на приведенной выше методики. Для заполним таблицу данными нашего за 2015 г.

Таблица - Критерии и показатели ОАО «Новохоперское в 2015 г.

Критерии и

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| конкурентоспособностиРоль в оценкеЗначение г.Нормативное Балл |  |  |  |  |
| 1. Эффективность деятельности предприятия | | | | |
| 1.1Издержки на единицу р.Отражает затрат при продукции.1,095 |  |  |  |  |
| 1.2Фондоотдача, тыс. р. | Характеризует использования основных фондов.5,0715 |  |  |  |
| 1.3Рентабельность %Характеризует степень производства продукции.-5 |  |  |  |  |

1.4Производительность тыс. р./ чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отражает организации производства и рабочей силы.38,3610 |  |  |  |  |
| 2.Финансовое предприятия | | | | |
| 2.1Коэффициент Характеризует независимость от заемных -0,61Более 5 |  |  |  |  |

2.2Коэффициент платёжеспособности Отражает предприятия выполнять финансовые обязательства и вероятность банкротства.-0,38

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 0,5 - 5 |  |  |  |
| 2.3Коэффициент абсолютной Отражает качественный средств, являющихся покрытия текущих обязательств.0,004Более 5 |  |  |  |  |
| 2.4Коэффициент оборачиваемости средствХарактеризует использования оборотных средств. Соответствует в течение которого средства проходят стадии производства и обращения.4,715 |  |  |  |  |
| 3. Эффективность сбыта и продвижения | | | | |
| 3.1Рентабельность продаж, % | Характеризует прибыльности работы на рынке, установления цены продукции.-5 |  |  |  |

3.2Коэффициент готовой продукциейОтражает затоваренности готовой продукцией. Рост свидетельствует о снижении спроса.-

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  |  |  |
| 3.3 загрузки производственной Характеризует деловую предприятия, эффективность службы быта.0,6710 |  |  |  |  |
| 3.4Коэффициент рекламы и средств сбытаХарактеризует эффективность рекламы и стимулирования сбыта.05 |  |  |  |  |
| 4.Конкурентоспособность | | | |  |

4.1 Качество

.2 Цена Характеризует способность удовлетворять потребности в с его назначением.-10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 10 |  |  |  |  |

Этап 2-й. Расчёт конкурентоспособности предприятия представленным выше формулам.

ЭП = + 0,19Ф + 0,40РТ + = 0,31\*5+0,19\*15+0,4\*5+0,1\*10 = 7,4

где - критерий эффективности деятельности предприятия.

ФП = КА + 0,20 + 0,36 КЛ + КО = 0,29\*5+0,2\*5+0,36\*5+0,15\*15 =

где ФП - финансового положения предприятия.

ЭС = + 0,29КЗ + 0,21КМ + = 0,37\*5+0,29\*5+0,21\*10+0,14\*5 = 6,1

где - критерий эффективности сбыта и продвижения продукции.

Этап 3-й. Расчет конкурентоспособности предприятия (ККП).

ККП=0,15 + 0,29 ФП + ЭС + 0,33 = 0,15\*7,4+0,29\*6,5+0,23\*6,1+0,33\*10 = 7,7

где - коэффициент конкурентоспособности предприятия.

Данная конкурентоспособности предприятия все наиболее оценки хозяйственной промышленного предприятия, дублирование отдельных позволяет быстро и получить картину предприятия на рынке. Использование в оценки сравнения за разные времени дает применять этот как вариант контроля отдельных .

Как видно представленных расчетов, ОАО «Новохоперское в 2015 г. можно как низкую.

2.2 Анализ системы управления логистикой предприятия

Основные положения системы управления организацией движения автобусов предусматривают четкое разделение нормативных, административных и оперативных функций между руководящим составом местного самоуправления и сосредоточение функций оперативного управления в едином центре управления перевозками, основными задачами которого являются:

 контроль, анализ и прогноз жизнедеятельности транспортного комплекса;

 организация разработки и осуществление муниципальных программ по устойчивому функционированию и развитию транспортного комплекса, обслуживающих его инфраструктурных объектов, независимо от форм собственности;

 организация и координация работ по реализации общегосударственных и региональных программ развития транспортного комплекса;

 разработка проектов нормативных актов и других документов, регламентирующих вопросы муниципального участия в управлении и регулировании деятельности предприятий транспортного комплекса, представление их в органы представительной или исполнительной власти на утверждение;

 участие в рассмотрении вопросов, затрагивающих интересы транспортного комплекса города, в том числе обеспечения государственных и региональных программ развития транспорта в органах государственного управления, внесение предложений по этим вопросам;

 формирование муниципального заказа на пассажирские перевозки и обеспечение его выполнения;

 осуществление технико-экономического показателей транспортного

 осуществление координации транспортных предприятий;

 содействие и развитию конкурентной на рынке услуг;

 содействие инфраструктуры транспорта в (предприятия технического ремонтные предприятия, автостанции и др.);

 обоснование в финансовых средствах развития эффективного предприятий транспортного

 разработка предложений, к компетенции органов самоуправления по тарифов на

 квотирование определенных перевозок, осуществление работ (на основе);

 заключение с предприятиями транспорта и предпринимателями на перевозок;

 участие в и организация реализации программ по безопасности дорожного

 организация подготовки и кадров;

 осуществление функций, связанных с регулированием транспортно-дорожного комплекса.

В организационно-правовой формы управления выбрана «Муниципальное учреждение», осуществлять производственную и деятельность, в то время сохраняющая для администрации самоуправления требовать для администрации самоуправления требовать прямых распоряжений. Центр перевозками имеет приведенную на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Схема центра управления и

Результаты проведенной в гг. работы сегментированию маршрутной реализации механизмов объемов предоставляемых по провозной и выделяемых для бюджетных средств, маршрутных комплексов полным удовлетворением спроса на пассажиров, приростом 31 % числа с предоставлением льгот провозной плате, а снижением затрат бюджета на затрат автотранспортных на перевозку пользующихся указанными (табл. 2.5).

Таблица - Динамика расходов г. Новохоперск возмещение затрат предприятий, связанных с льгот по плате

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Расходы тыс.руб.20901,217954,813560,313058,611411,4 |  |  |  |  |  |

В г. из города автотранспортным было выделено тыс. руб., 10 тыс. из были направлены погашение убытков гг., в связи с в табл. 2.4 2014 г. указана 13058,6 тыс. руб. Реакцию города на в 2013 г. правил предусматривающих сегментирование сети, характеризует жалоб на городского пассажирского поступивших в администрацию в предыдущий и последующие (табл. 2.6).

Таблица - Динамика обращений в по вопросам ГПАТ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 |
| Количество на работу 1056559 |  |  |  |
| Количество на предоставление 474852 |  |  |  |

Результаты по организации безопасности движения снижением аварийности водителей-предпринимателей (табл. 2.7).

Таблица - Динамика ДТП, водителями-предпринимателями на г.Новохоперск

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Число 92667029 |  |  |  |  |

Анализ таблицы 2.7 что в течение четырех лет ДТП снизилось в 3 раза.

Для выполнением перевозок построена и реализована новая модель структуры пассажирского предприятия. Новохоперское осуществляет городские, заказные и междугородные пассажиров на и арендованных автобусах, автобусы в аренду, техническое обслуживание и собственного, привлеченного и транспорта.

На этапе с целью разграничения обязанностей, и подчиненности всех и исполнителей была двойственность службы как организатора и перевозок и ликвидировано подчинение водителей и технической службам.

В организационной структуре предприятием была служба линейно-технической подвижного состава, создавалась не счет увеличения управленческого персонала, а перераспределения его службами в соответствии с функций, прав и ответственности. Служба эксплуатации являлась подвижного состава, в состав вошли водители, персонал служба безопасности движения.

Ей на правах все используемые производственные помещения, используемое для автобусов и др. На рис. 2.2 фрагмент первоначальной структуры Новохоперского (жирным шрифтом перераспределяемые функции), а рис. 2.3 - структура преобразованных служб.

В своей деятельности отдел службы эксплуатации выполнял функций, приведенных в 4.

Достижение цели - однозначного функциональных обязанностей в числе основных препятствующих эффективности - проблему информационного процессов управления. Большинство руководителей, специалистов и занимались сбором для вышестоящей формированием отчетов о плановых и контрольных показателей. В же время подготовка процессов предприятия не точности, своевременности и необходимой информации. Часть информации не к существу дела и громоздкой по форме. В с этим следующий совершенствования был с разработкой и автоматизацией системы.



Рис. 2.2. Фрагмент первоначальной организационно-функциональной структуры АТП



Рис. 2.3. Организационно-функциональная структура АТП после организации службы линейно-технической эксплуатации

Построение информационных блоков и всей системы в целом базировалось на принципах интеграции, исходя из которых были выполнены следующие работы:

 выделены первичные показатели, отображающие ход производственных процессов;

 сформированы первичные документы в системе управления;

 вся информация организована в массивы постоянной, условно-постоянной и переменной информации. В состав первых двух массивов входят нормативно-справочные данные, а первичные показатели и показатели, вычисляемые при обработке входных документов, образуют массив переменной информации;

 разработан и создан программный комплекс вычислительной системы, который служит средством получения информации для решения всех задач системы управления.

Внедрение автоматизированной системы управления существенно повлияло на численность управленческого персонала. Сокращение персонала, вызванное внедрением информационной системы, затронуло должности, обеспечивающие учет и отчетность, оставив без изменения «среднее звено», представленное в АТП начальниками колонн, их заместителями, мастерами участков и др., деятельность которых сводилась к определению условий работы и распределению ограниченных материальных ресурсов. Но в условиях повышения ответственности за использование трудовых и материальных ресурсов «среднее звено» с навыками кратковременной концентрации всех имеющихся ресурсов для получения сиюминутной выгоды оказалось также излишним. Было принято и выполнено решение о сокращении и «среднего звена» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Организационно-функциональная структура АТП после внедрения информационной системы и сокращения среднего звена

Последним шагом в направлении повышения эффективности функциональной системы управления было разделение структуры предприятия на три самостоятельных юридических лица, но предоставление большой самостоятельности руководителям служб, ставшим руководителями предприятий, не повлекло за собой повышения ответственности за производственные процессы, прежде всего, перевозку пассажиров.

Руководители соответствующих служб продолжали больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всего организации в целом. Разработанная информационная система по своей структуре соответствовала функциональной системе управления. Хотя она и позволила сократить управленческий персонал более чем в два раза, показала ограниченность своих возможностей, так как руководители функциональных подразделений владели информацией, связанной с деятельностью лишь своего подразделения, и принимали решения в его узких интересах.

В то же время был накоплен практический опыт разделения производственных процессов и определения ответственности за результаты деятельности и использования ресурсов.

.3 Сравнительная оценка эффективности управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП» и конкурентов

Основным конкурентом нашего предприятия в г. Новохоперск является ОАО «Автотранссервис», а также ряд мелких перевозчиков.

В ОАО «Новохоперское АТП» разрабатываются следующие виды планов:

1. План перевозок.

2. Производственная программа по эксплуатации подвижного состава.

. План технического обслуживания и ремонта подвижного состава.

. План капитального строительства.

. План материально-технического обеспечения.

. План по труду и заработной плате.

. План по себестоимости автомобильных перевозок, прибыли и рентабельности.

. Финансовый план.

. План повышения эффективности производства.

. Оперативно-производственные планы.

Рассмотрим более детально план повышения эффективности производства в условиях ОАО «Новохоперское АТП».

Рациональное использование сырья и материалов хотя и является, в принципе, производственной задачей, однако правильная производственная система материально - технического снабжения предполагает эффективные нормы расхода сырья и материалов и оказывает на него существенное влияние. При установлении эффективных норм расхода сырья и материалов следует исходить из их оптимальных величин, которые являются достижимыми при данных конкретных условиях выполнения автотранспортных услуг.

В ОАО «Новохоперское АТП» целесообразно использование оптимальных норм расхода горюче-смазочных материалов для каждого автомобиля, учитывающих категорию транспортного средства, выполняемую работу, условия эксплуатации и еще ряд факторов.

В ОАО «Новохоперское АТП» необходимо проводить расчеты расхода топлива на каждую машину, при этом следует использовать «Инструкцию о порядке применения норм расхода топлива для механических транспортных средств, машин, механизмов и оборудования».

Для учета всех затрат на транспортировку грузов в ОАО «Новохоперское АТП» целесообразно использовать единую компьютерную программу, которая позволит:

 своевременно и достоверно отражать фактические затраты на оказываемые услуги по доставке;

 исчислять фактическую потребность отдельных видов ресурсов;

 предоставлять менеджменту предприятия информацию, необходимую для принятия решений и оперативного управления материальными запасами;

 осуществлять контроль за экономным и рациональным использованием материальных и финансовых ресурсов.

Наличие технологической информации (нормы расхода основных и вспомогательных материалов, технологические процессы с пооперационными нормами времени и стоимостью) позволит на сформировать лимитно-заборные карты. В результате внедрения этой части системы будут сокращены неликвидные позиции и избыточные запасы покупных материалов и комплектующих, а кроме того, высвободится существенная часть оборотных средств.

Для того чтобы обеспечить экономию топливных ресурсов, ОАО «Новохоперское АТП» рекомендуется снабдить транспортные средства, работающие на дальних расстояниях, навигационными приборами, с помощью которых можно отслеживать маршрут движения каждого конкретного транспортного средства, его километраж и, соответственно, правильно рассчитывать расход топлива.

Наличие контролирующего прибора в автотранспортном средстве будет способствовать тому, что водители будут придерживаться самых коротких маршрутов, учет пробега машины не позволит водителям сливать излишки топлива и реализовывать его на сторону.

В ОАО «Новохоперское АТП» навигационными приборами планируется оборудовать 20 автомобилей. Общая сумма затрат на оборудование составит 414,096 тыс. руб. Исходя из опыта использования транспортными организациями навигационных приборов, экономия топлива за счет исключения лишних пробегов и контроля за его расходованием составляет до 30%.

В 2015 г. выручка ОАО «Новохоперское АТП» составила 9359 тыс. руб. Было установлено, что удельный вес стоимости топлива в выручке составил 18,1%, таким образом, его стоимость составила за 2015 г. 1693,979 тыс. руб.

Стоимость топлива после установки навигационных приборов (экономия в 30%) составит: 1693,979\*30/100 = 508,194 тыс. руб.

Таким образом, сумма экономии за год составит 1693,979 - 508,194 = 1185,785 тыс. руб.

Срок окупаемости вложений = 414,096/1185,785 = 0,35 года или 4 месяца

Проект имеет небольшой срок окупаемости и может принести еще больше выгоды при повышении стоимости топлива (неизбежном в настоящее время) в будущем.

Кроме того, ОАО «Новохоперское АТП» можно порекомендовать расширение перечня услуг для сторонних организаций и жителей города, например, по ремонту автомобилей (организация СТО). Для этого понадобится дополнительное вовлечение оборотных средств в товарно-материальные ценности.

По предварительным подсчетам стоимость оборудования и инструмента, необходимого для оборудования СТО составит 2,08 млн. руб. Потребность в запасных частях и материалах по СТО за год составит 11,773 млн. руб.

Из запасных частей для СТО необходимы: тормозные диски - 1178 шт., тормозные колодки - 5304 шт., подшипники - 5304 шт., амортизаторы - 3536 шт. Из вспомогательных материалов для восстановления шин необходимы материалы: клей, материал для заклейки порезов. Следует отметить, что запасные части и вспомогательные материалы можно приобретать у оптовых поставщиков с рассрочкой платежа, следовательно, здесь нет прямых затрат.

Таким образом, используя свободные площади ОАО «Новохоперское АТП», путем приобретения оборудования на сумму 13,853 млн. руб., необходимого для расширения услуг, предприятие в состоянии получить дополнительную выручку от реализации услуг по ремонту автомобилей в размере 10,697 млн. руб. за год.

В результате внедрения комплекса предложенных мероприятий изменятся и финансовые результаты ОАО «Новохоперское АТП». Прогноз и динамика основных финансовых показателей на 2015 г. представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Прогноз финансовых результатов ОАО «Новохоперское АТП» на 2016 г. в результате внедрения плана повышения эффективности, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2015 г. | 2016 г. прогноз | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % |
| Выручка | 9359 | 10482 | 1123 | 112,0 |
| Себестоимость продаж | 10213 | 10417 | 204 | 102,0 |
| Валовая прибыль (убыток) | -854 | 65 | 919 | - |
| Коммерческие расходы | - | - | - | - |
| Управленческие расходы | 3994 | 3195 | -799 | 80,0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -4848 | -3130 | 1718 | 64,6 |
| Прочие доходы | 4961 | 5209 | 248 | 105,0 |
| Прочие расходы | 306 | 306 | 0 | 100,0 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -193 | 1773 | 1966 | - |
| Прочее | 154 | 154 | 0 | 100,0 |
| Чистая прибыль (убыток) | -347 | 1619 | 1966 | -466,5 |

По плану развития ОАО «Новохоперское АТП» на 2016 г. в связи с открытием нового направления (СТО) выручка предприятия по предварительным прогнозам увеличится на 12% в сравнении с предыдущим периодом. Несомненно, увеличится и себестоимость (вследствие повышения стоимости топлива, импортных запасных частей и пр.), однако, как ожидается, ее увеличение составит лишь 2%. Вследствие этого в 2016 г. наше предприятие получит валовую прибыль в размере 65 тыс. руб. вместо убытков 2015 года.

Управленческие расходы предприятие планирует сократить на 20%, это связано с внедрением новых компьютерных программ, позволяющих комплексно учитывать затраты, расходы на топливо и другие статьи. Поскольку данного вида затрат не избежать - предприятие в 2016 г. будет иметь убыток от продаж, так же, как и в 2015 г., однако размер этого убытка сократится на 1718 тыс. руб., что само по себе является положительным моментом.

Как ожидается, прочие доходы предприятия увеличатся в 2016 г. на 5%, а прочие расходы останутся на уровне 2015 года. Итоговым результатом внедрения предложенных мероприятий станет чистая прибыль в размере 1619 тыс. руб. вместо 347 тыс. руб. убытка в 2015 г. Это означает, что предложенный план экономического развития для ОАО «Новохоперское АТП» является важным и необходимым, и может значительно улучшить финансовое состояние нашего предприятия.

Были сделаны выводы о необходимости создания органа, определяющего приоритетные пути развития, обеспечивающего взаимодействие всех подразделений акционерного общества, а также информационной системы, позволяющей комплексно учитывать результаты функционирования производственных процессов и использования ресурсов. А также было произведено объединение перевозочной и ремонтной структур в одну службу, что позволило определить приоритетность процессов перевозки над процессами технического обслуживания и ремонта. Созданная служба послужила прототипом процессоориентированной системы.

В настоящее время организационно-правовая структура АТП г.Новохоперск состоит из основного и десяти дочерних и зависимых обществ. Предприятия структуры выполняют все виды пассажирских автобусных перевозок и оказывают услуги по организации выполнения перевозок, обеспечению надежности водителей и транспортных средств.

Особенностью предприятий структуры является то, что личный состав работников девяти из них состоит лишь из водителей и ремонтных рабочих, а управление их деятельностью сосредоточено в одном из обществ структуры, персонал которого включает в себя руководителей, специалистов и служащих.

На это предприятие возложены функции исполнительного органа управления основными, вспомогательными и обеспечивающими процессами, за исключением управления процессами содержания и обслуживания зданий и сооружений производственной базы (в связи с правилами энергообеспечения закреплено за собственником - основным обществом).

Кроме того, с целью сокращения затрат практикуется передача некоторых производственных и управленческих функций сторонним организациям.

Примером тому служит передача подрядчику функций обеспечения топливом и смазочными материалами, а также учета их выдачи в разрезе каждого автомобиля и водителя. Это позволило при сохранении цены на топливо исключить затраты на его доставку, выдачу и учет.

Исполнительный орган управления АТП осуществляет свою деятельность на основании договора с собственником предприятий, оказывает договорные услуги по организации перевозок более чем 500 физическим лицам, а также автотранспортным пассажирским предприятиям.

Организационная структура исполнительного органа приведена на рис. 2.5.

Структура исполнительного органа управления состоит из двух блоков: 1) блок управления ресурсами, 2) блок оперативного управления функционированием производственных процессов. Второй блок разделен на два сектора, деление это территориальное и связано с тем, что АТП располагает шестью диспетчерскими пунктами, расположенными в крупных транспортных узлах города и осуществляющих деятельность по выпуску транспортных средств на линию и обеспечению надежности водителей. Деятельность персонала, расположенного за пределами территории АТП, возглавляет заместитель исполнительного директора.

Взаимоотношения исполнительного органа управления с водителями предприятий структуры АТП, водителями-предпринимателями и юридическими лицами, осуществляющими перевозочную деятельность, строятся в соответствии со следующим алгоритмом.



Рис. 2.5. Организационная структура управления исполнительного органа Новохоперского АТП

На первом этапе водители структуры АТП, а также собственники, руководители и водители предприятий, заключившие договоры по организации выполнения перевозок, взаимодействуют с работниками первого блока исполнительного органа управления АТП с целью разграничения ответственности за выполнение основного, вспомогательного и обеспечивающих процессов, а также использование ресурсов. На втором этапе водители взаимодействуют с персоналом второго блока и того сектора, который был определен на первом этапе. Подведение итогов осуществляется вновь в первом блоке. Цикл взаимоотношений повторяется с периодом в один месяц.

Учитывая, что деятельность по организации перевозок принесла АТП в 2015г. около 5 млн руб. прибыли, можно сделать вывод: она превратилась во второй вид основной деятельности. Схема производственной деятельности АТП приняла вид, указанный на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема двух видов производственной деятельности.

На основании полученных результатов можно сделать следующие выводы.

Разработанная в соответствии с действующим законодательством система городского пассажирского автобусного транспорта не может иметь единой организационно-правовой формы в связи с разделением функций организации обслуживания населения, закрепленной за органами местного самоуправления, и выполнения перевозок, осуществление которых возложено на хозяйствующие субъекты.

Реализация предложенной системы организации управления перевозками пассажиров на территории местного самоуправления позволяет повысить качество обслуживания за счет упорядочения предоставления льгот по провозной плате и удовлетворения спроса на перевозки с разным уровнем комфортности, уровень обеспечения безопасности перевозок, а также сократив расходы муниципального бюджета на финансирование предоставления льгот по провозной плате.

Завершение внедрения предложенной системы в муниципальном образовании позволяет использовать разработанные экономические механизмы, регулирующие получение и предоставление пассажирских транспортных услуг, и обеспечивающих безубыточную деятельность пассажирских автотранспортных предприятий при перевозке пассажиров на городских маршрутах.

Функционирование системы организации и управления пассажирскими перевозками на муниципальном уровне - необходимое, но не достаточное условие безубыточной деятельности перевозчиков. Для ликвидации убытков при перевозке пассажиров необходимо реформировать систему управления пассажирскими автотранспортными предприятиями, оставшуюся в государственных и муниципальных предприятиях практически без изменения.

Внедрение предложенной системы городского пассажирского автобусного транспорта позволяет согласовать интересы населения, органов муниципальной власти, владельцев, управляющих и работников пассажирских автотранспортных предприятий. Применение в практической деятельности хозяйствующих субъектов городского пассажирского транспорта разработанных методических подходов к формированию и функционированию системы управления создает условие для их самоокупаемой работы.

Влияние указанных мероприятий на деятельность предприятия иллюстрирует динамика основных технико-экономических и финансовых показателей (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Динамика списочного количества автобусов и автобусов, выпускаемых на линию в часы «пик»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Списочное количество автобусов, ед. | 270 | 269 | 245 | 200 | 225 | 391 | 454 |
| Количество автобусов в часы «пик», ед. | 135 | 120 | 126 | 138 | 160 | 262 | 312 |

Количество автобусов в час «пик» в 2015 году составяет 312, увеличившись по сравнению с 2009 г. почти в 3 раза.

В табл. 2.8 значения показателей даны с учетом арендованного транспорта.

Общий коэффициент покрытия вырос за этот период с 0,92 до 4,29. Финансовую устойчивость АТП подтверждают коэффициент финансовой независимости, который на протяжении всего периода колеблется в пределах 0,90-0,95, и коэффициент маневренности собственного капитала, возросший с 0,07 до 0,28.

Количество перевезенных пассажиров составило в 2015 г. около 50 млн чел., но оказалось ниже уровня 2014 г. в связи с изменившимися пассажиропотоками, а также ограничениями использования имеющихся провозных возможностей рамками закрепленного муниципального заказа. Пассажирооборот к этому году достиг уровня 2014 г. за счет увеличения среднего расстояния перевозки.

Технико-экономические показатели, характеризующие выполнение производственной программы по эксплуатации автобусов, приведены в табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Технико-экономические показатели использования автобусов Новохоперского АТП

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 | 2015 | % 2015/2014 |
| Среднесписочное количество автобусов, ед. | 270 | 217 | 80,4 |
| Коэффициент использования парка | 0,62 | 0,81 | 130,68 |
| Коэффициент использования вместимости | 0,748 | 0,635 | 84,9 |
| Коэффициент использования пробега | 0,941 | 0,972 | 103,4 |
| Продолжительность нахождения автобусов в наряде, ч. | 9,1 | 8,7 | 95,6 |

Из табл. 2.10 видно, что за счет повышения коэффициента использования парка на линию выпускалось в 2015г. столько же автобусов, что и в 2014г., несмотря на почти двадцатипроцентное сокращение списочного состава парка. Это подтверждается и при сравнении показателей годового пробега (табл. 2.11).

Таблица 2.11 - Динамика общего пробега автобусов Новохоперского АТП

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Общий пробег, тыс.км | 10,4 | 10,2 | 8,9 | 9,3 | 10,4 | 10,6 | 11,2 |

По результатам работы в 2015 г. производственная деятельность по перевозке пассажиров, в том числе пользующихся льготами по провозной плате, без учета налоговых платежей в бюджеты всех уровней была осуществлена без убытков.

# 3. Разработка предложений по совершенствованию управления логистикой ОАО «Новохоперское АТП»

Для совершенствования управления логистической деятельностью ОАО «Новохоперское АТП» необходимо приобрести дополнительный автомобиль.

В качестве источников финансирования рассматриваются следующие варианты:

1. Заемный капитал в виде банковского кредита;

. Лизинг (финансовый) с использованием обычной лизинговой компании;

. Приобретение за счет собственных средств.

Основные параметры банковского кредита представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Параметры банковского кредита

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | | Вариант 1 | | Вариант 2 |
| 1 | | 2 | | 3 |
| Заемщик | | Новохоперское АТП | | Новохоперское АТП |
| Кредитор | | Банк «Интеза» | | Банк «Интеза» |
| Продавец Имущества: | | ОАО «Автотранс». | | ОАО «Автотранс». |
| Наименование имущества: | | MERCEDES-BENZ 2014г. | | MERCEDES-BENZ 2014г. |
| Всего приобретается имущества на сумму, руб. | | 1662000,00 | | 1662000,00 |
| в том числе налог на добавленную стоимость, руб. | | 253525,42 | | 253525,42 |
| Валюта расчета платежей: | | Рубли РФ | | Рубли РФ |
| Аванс заемщика: | | 10% | | 10% |
| Срок действия кредитного договора: | | 60 мес | | 12 мес. |
| Ставка процента по кредиту | | 18% | | 15% |
| Периодичность выплат ЛП: | | ежеквартально | | ежемесячно |
| Обеспечение уплаты кредита: | Поручительство ОАО «Терра» и ЗАО «Глобалтранс». После оформления залога могут быть расторгнуты по инициативе заемщика. Залог транспортного средства (процедура будет проводиться после заключения кредитного договора и передачи транспортного средства). Кредитный лимит заемщика | | Поручительство ОАО «Терра» и ЗАО «Глобалтранс». После оформления залога могут быть расторгнуты по инициативе заемщика. Залог транспортного средства (процедура будет проводиться после заключения кредитного договора и передачи транспортного средства). Кредитный лимит заемщика | |
| Страхование предмета залога: | 5% в год (1,25% в квартал) | | 5% в год (0,42% в месяц) | |
| Работы/услуги, оказываемые Поставщиком в отношении имущества: | Предпродажная подготовка, доставка Ж/Д транспортом. | | Предпродажная подготовка, доставка Ж/Д транспортом. | |
| Условия платежа по контракту: | 100% предоплата (в соответствии с графиком и условиями контрактов). | | 100% предоплата (в соответствии с графиком и условиями контрактов). | |
| Обеспечение возврата аванса по контракту (при необходимости в соотв. с порядком осуществления расчетов с поставщиками основных средств): | Поручительство Новохоперское АТП | | Поручительство Новохоперское АТП | |
| Регистрация транспортного средства в гос. органах: | Новохоперское АТП | | Новохоперское АТП | |

Графики выплаты кредитов представлены в таблицах 3.2 и 3.3.

Таблица 3.2 - График выплат по кредиту на 1 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, месяцы | Погашение кредита в конце периода | Выплаты процентов за период | Долг по кредиту на начало периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| внесение аванса 10% | 166200,00 |  |  |
| 1 | 124650,00 | 67311,00 | 1495800,00 |
| 2 | 124650,00 | 61701,75 | 1371150,00 |
| 3 | 124650,00 | 56092,50 | 1246500,00 |
| 4 | 124650,00 | 50483,25 | 1121850,00 |
| 5 | 124650,00 | 44874,00 | 997200,00 |
| 6 | 124650,00 | 39264,75 | 872550,00 |
| 7 | 124650,00 | 33655,50 | 747900,00 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | 124650,00 | 28046,25 | 623250,00 |
| 9 | 124650,00 | 22437,00 | 498600,00 |
| 10 | 124650,00 | 16827,75 | 373950,00 |
| 11 | 124650,00 | 11218,50 | 249300,00 |
| 12 | 124650,00 | 5609,25 | 124650,00 |
| итого | 1662000,00 | 437521,50 |  |

Таблица 3.3 - График выплат по кредиту на 5 лет

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период, квартал | Погашение кредита в конце периода | Выплаты процентов за период | Долг по кредиту на начало периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Внесение аванса 10% | 166200,00 |  |  |
| 1 | 74790,00 | 67311,00 | 1495800,00 |
| 2 | 74790,00 | 63945,45 | 1421010,00 |
| 3 | 74790,00 | 60579,90 | 1346220,00 |
| 4 | 74790,00 | 57214,35 | 1271430,00 |
| 5 | 74790,00 | 53848,80 | 1196640,00 |
| 6 | 74790,00 | 50483,25 | 1121850,00 |
| 7 | 74790,00 | 47117,70 | 1047060,00 |
| 8 | 74790,00 | 43752,15 | 972270,00 |
| 9 | 74790,00 | 40386,60 | 897480,00 |
| 10 | 74790,00 | 37021,05 | 822690,00 |
| 11 | 74790,00 | 33655,50 | 747900,00 |
| 12 | 74790,00 | 30289,95 | 673110,00 |
| 13 | 74790,00 | 26924,40 | 598320,00 |
| 14 | 74790,00 | 23558,85 | 523530,00 |
| 15 | 74790,00 | 20193,30 | 448740,00 |
| 16 | 74790,00 | 16827,75 | 373950,00 |
| 17 | 74790,00 | 13462,20 | 299160,00 |
| 18 | 74790,00 | 10096,65 | 224370,00 |
| 19 | 74790,00 | 6731,10 | 149580,00 |
| 20 | 74790,00 | 3365,55 | 74790,00 |
| итого | 1662000,00 | 706765,50 |  |

Основные параметры лизинговой сделки представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Основные параметры лизинговой сделки

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Лизинговая сделка |
| 2 | 3 |
| Лизингополучатель: | Новохоперское АТП |
| Лизингодатель: | АКБ «ABC» |
| Продавец Имущества: | ОАО «Автотранс». |
| Наименование Имущества: | MERCEDES-BENZ 2014г. |
| Всего приобретается имущества на сумму, руб. | 1662000,00 |
| в том числе налог на добавленную стоимость, руб. | 253525,42 |
| Сумма договора лизинга (включая НДС), руб. | 1933543,26 |
| Общая сумма лизинговых платежей, руб. | 844646,70 |
| Выкупная стоимость предмета лизинга, руб. | 1088896,56 |
| Балансодержатель: | Новохоперское АТП |
| Валюта расчета лизинговых платежей (ЛП): | Рубли РФ |
| Аванс Лизингополучателя: | 30% |
| Срок действия договора лизинга: | 12 мес |
| Периодичность выплат ЛП: | ежемесячно |
| Обеспечение уплаты ЛП: | Поручительство ОАО «Терра» и ЗАО «Глобалтранс». После оформления залога могут быть расторгнуты по инициативе Лизингополучателя. Залог транспортного средства (процедура будет проводиться после заключения договора лизинга и передачи транспортного средства). Кредитный лимит Лизингополучателя. |
| Страхование предмета лизинга: | Сумма страховки включена в сумму лизинговых платежей |
| Работы/услуги, оказываемые Поставщиком в отношении имущества: | Предпродажная подготовка, доставка Ж/Д транспортом. |
| Условия платежа по контракту: | 100% предоплата (в соответствии с графиком и условиями контрактов). |
| Обеспечение возврата аванса по контракту (при необходимости в соотв. с порядком осуществления расчетов с поставщиками предмета лизинга): | Поручительство Новохоперское АТП |
| Регистрация предмета лизинга в гос. органах: | Новохоперское АТП |

График выплаты лизинговых платежей представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - График выплаты лизинговых платежей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дата | Общая сумма платежа | в т.ч. сумма текущего лизингового платежа | в т.ч. сумма авансового платежа по оплате выкупной стоимости имущества |
| 13.05.2017 | 159 871,08 руб., в т.ч. НДС | 110 679,70 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.06.2017 | 159 871,08 руб., в т.ч. НДС | 110 679,70 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.07.2017 | 159 871,08 руб., в т.ч. НДС | 110 679,70 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.08.2017 | 133 009,43 руб., в т.ч. НДС | 83 818,05 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.09.2017 | 133 009,43 руб., в т.ч. НДС | 83 818,05 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.10.2017 | 133 009,43 руб., в т.ч. НДС | 83 818,05 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.11.2017 | 106 147,78 руб., в т.ч. НДС | 56 956,40 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.12.2017 | 106 147,78 руб., в т.ч. НДС | 56 956,40 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.01.2008 | 106 147,78 руб., в т.ч. НДС | 56 956,40 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.02.2008 | 79 286,13 руб., в т.ч. НДС | 30 094,75 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.03.2008 | 79 286,13 руб., в т.ч. НДС | 30 094,75 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |
| 13.04.2008 | 79 286,13 руб., в т.ч. НДС | 30 094,75 руб., в т.ч. НДС | 49 191,38 руб., в т.ч. НДС |

На основании параметров банковских кредитов и лизинговой сделки необходимо определить наиболее оптимальный вариант финансирования приобретения основных средств.

Приведем расчет и совокупных затрат (приобретателя) на сделки по имущества. Для решения о методе инвестиций предлагается три возможных (1) приобретение через лизинг (2) закупка непосредственно приобретателем счет кредитных (кредит); (3) имущества приобретателем счет собственных (покупка). Совокупные приобретателя при вариантах финансирования в таблице 3.6.

Таблица - Совокупные затраты разных вариантах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Лизинг | Кредит | Покупка |
| Затраты | | |
| Лизинговые включая налог добавленную стоимость Расходы на кредита, и том проценты по Расходы на оборудования, включая (при покупке счет собственных |  |  |
|  | Налог на Налог на |  |
|  | Потери приобретателя процентахПотери покупке |  |
| Из затрат вычитаются | | |
| Возврат по лизинговым Возврат НДС приобретенному имуществуВозврат по приобретенному |  |  |
| Налоговая экономия в списания лизинговых на себестоимостьНалоговая и результате списания отчислений и налога имущество на Налоговая экономия в списания амортизационных и налога на на себестоимость |  |  |

1. Лизинг. Для варианта сделки что условиями лизинга предусмотрено, лизинговое имущество на балансе - собственника имущества. Лизингополучатель лизинговые платежи имуществу, которые относит на в уменьшение налогооблагаемой прибыли. Налоговая определяется как ставки налога прибыль на лизингового платежа НДС (сумму списываемую на себестоимость). Смысл показателя заключается в если бы расхода не налогооблагаемая прибыль бы на расхода и, увеличился бы на прибыль. Таким данный сравнительный целесообразно проводить при условии, лизингополучатель (приобретатель) или планирует прибыль в течение срока. В иных Лизинг как финансирования становится дорогим и сравнительно невыгодным. Наконец, - плательщиком налог добавленную стоимость в платеже предъявляется к зачету.

. Кредит. Определим потоки у приобретателя в если закупка осуществляется за кредитных ресурсов операции по кредитных средств расчетный счет и списание их в имущества при потоков можно исключить). Совокупные у заемщика представлены в погашение кредита, а процентами по нему. Приобретенное счет кредита как правило, в залоге по возврата кредита, не менее, его выступает и, соответственно, его на балансе. В этом появляется дополнительная расходов, а именно, на имущество.

Следующий совокупных затрат - заемщика на по кредиту - с особенностями порядка операций по кредитованию. В с действующими нормами проценты по взятым на основных средств, ввода последних в включаются в первоначальную объекта, а после относятся на результат, но учитываются при налогооблагаемой базы налогу на прибыль. Таким фактически проценты кредит в нашей уплачиваются заемщиком счет собственных средств. Для анализа в расчеты новый показатель - на процентах кредиту. Он как величина на прибыль, должна заплатить прежде чем у появляется возможность указанных средств выплаты процентов.

С стороны, приобретая в собственность (с на баланс) на добавленную предъявляется покупателем к из бюджета. Кроме по данному начисляется амортизация, на себестоимость с налогооблагаемой базы. На стоимость также и налог на имущество. Это к возникновению налоговой в размере уменьшения на прибыль, уплате в бюджет.

. Покупка счет собственных средств. В случае у покупателя немедленный отток средств в размере имущества. По с банковскими процентами в анализа вводится потерь приобретателя покупке за собственных средств - сумма налога прибыль, которую заплатить покупатель, того, чтобы покупку.

В отношении из совокупных возникает ситуация, с вариантом приобретения за счет поскольку и в том, и в случае последствия, с постановкой имущества баланс, начислением и налога на а также списанием на себестоимость, идентичны.

Воспользуемся системой анализа примере лизингового представленного в параграфе 3.1. настоящей работы.

. Лизинг. Определим затраты приобретателя в случае, если решает воспользоваться схемой для актива. В этом приобретатель имущества осуществляет периодические платежи, которыми возмещает стоимость (по окончании лизинга имущество в собственность лизингополучателя). В лизингового платежа

. ежемесячная сумма по кредиту, лизингодателем на оборудования;

. проценты кредит;

. сумма на имущество (оборудование учитывается балансе лизингодателя).

Из платежа исключается налога на стоимость в цене которую лизингодатель в объеме предъявляет бюджету.

Порядок расчета лизинговых платежей представлен в табл. 3.7

Общая сумма лизинговых расходов, которую в течение года должен заплатить лизингополучатель, составляет согласно расчетам 1704314,02 руб., что фактически на 15,6% больше цены имущества (1662000,00 руб.). В то же время сумма налога на добавленную стоимость в лизинговых платежах составляет 217028,52 руб. (на эту сумму лизингополучатель уменьшает реальные выплаты налога на добавленную стоимость в бюджет). У покупателя признается отток денежных средств в размере стоимости вносимого аванса (30%), за счет собственных средств для оттока денежных средств в размере 498600,00 руб. организация должна заплатить налог на прибыль по ставке 20% в сумме 99720,00 руб.

Кроме того, общая сумма лизинговых платежей без налога на добавленную стоимость списывается в полном объеме на себестоимость, что в итоге при ставке налога на прибыль 20% дает налоговую экономию в размере 141422,80 руб. Таким образом, чистый денежный поток у лизингополучателя за весь период договора лизинга составляет 1562891,22 руб. Данную сумму можно трактовать как величину непосредственных затрат приобретателя имущества в случае, если он решает воспользоваться лизинговой схемой для приобретения актива.

Таблица 3.7 - Расчет лизинговых платежей, (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, месяцы | Общая сумма платежа с НДС | В т.ч. сумма текущего лизингового платежа с НДС | В т.ч. сумма авансового платежа по оплате выкупной стоимости имущества с НДС | Амортизация у лизингодателя | Остаточная стоимость на конец периода | Налог на имущество | Возврат ндс | Лизинговые расходы (2+3+7-8) | НДС | Итого лизинговые расходы с НДС | Налоговая экономия по налогу на прибыль (11-10)\*0,20 | Чистый денежный поток (11-10-12) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| внесение аванса | 498600,00 |  | 498600,00 |  |  |  |  | 498600,00 |  | 498600,00 | -99720,00 | 598320,00 |
| 1 | 159871,08 | 110679,70 | 49191,38 | 35211,86 | 1408474,58 | 2347,46 | 21127,12 | 141091,42 | 25396,46 | 166487,87 | 28218,28 | 112873,14 |
| 2 | 159871,08 | 110679,70 | 49191,38 | 35211,86 | 1373262,71 | 2288,77 | 21127,12 | 141032,73 | 25385,89 | 166418,62 | 28206,55 | 112826,19 |
| 3 | 159871,08 | 110679,70 | 49191,38 | 35211,86 | 1338050,85 | 2230,08 | 21127,12 | 140974,05 | 25375,33 | 166349,37 | 28194,81 | 112779,24 |
| 4 | 133009,43 | 83818,05 | 49191,38 | 35211,86 | 1302838,98 | 2171,40 | 21127,12 | 114053,71 | 20529,67 | 134583,38 | 22810,74 | 91242,97 |
| 5 | 133009,43 | 83818,05 | 49191,38 | 35211,86 | 1267627,12 | 2112,71 | 21127,12 | 113995,02 | 20519,10 | 134514,13 | 22799,00 | 91196,02 |
| 6 | 133009,43 | 83818,05 | 49191,38 | 35211,86 | 1232415,25 | 2054,03 | 21127,12 | 113936,34 | 20508,54 | 134444,88 | 22787,27 | 91149,07 |
| 7 | 106147,78 | 56956,40 | 49191,38 | 35211,86 | 1197203,39 | 1995,34 | 21127,12 | 87016,00 | 15662,88 | 102678,88 | 17403,20 | 69612,80 |
| 8 | 106147,78 | 56956,40 | 49191,38 | 35211,86 | 1161991,53 | 1936,65 | 21127,12 | 86957,31 | 15652,32 | 102609,63 | 17391,46 | 69565,85 |
| 9 | 106147,78 | 56956,40 | 49191,38 | 35211,86 | 1126779,66 | 1877,97 | 21127,12 | 86898,63 | 15641,75 | 102540,38 | 17379,73 | 69518,90 |
| 10 | 79286,13 | 30094,75 | 49191,38 | 35211,86 | 1091567,80 | 1819,28 | 21127,12 | 59978,29 | 10796,09 | 70774,38 | 11995,66 | 47982,63 |
| 11 | 79286,13 | 30094,75 | 49191,38 | 35211,86 | 1056355,93 | 1760,59 | 21127,12 | 59919,60 | 10785,53 | 70705,13 | 11983,92 | 47935,68 |
| 12 | 79286,13 | 30094,75 | 49191,38 | 35211,86 | 1021144,07 | 1701,91 | 21127,12 | 59860,92 | 10774,97 | 70635,88 | 11972,18 | 47888,73 |
| итого | 1933543,26 | 844646,70 | 1088896,56 | 422542,37 |  | 24296,19 | 253525,42 | 1704314,02 | 217028,52 |  |  |  |

2. Кредит. При определении условий проведения сравнительного анализа вариантов финансирования приобретения имущества мы сделали допущение о сопоставимости кредитных взаимоотношений между лизингодателем и банком (в случае, если лизингодатель берет в банке кредит для финансирования покупки имущества) и приобретателем и банком (в случае, если приобретатель имущества обращается самостоятельно в банк за кредитом для покупки).

В отличие от лизинга в данном случае имущество сразу становится собственностью приобретателя, хотя и обременено залогом в обеспечение возврата банковского кредита. Приобретатель начисляет амортизационные отчисления, при этом необходимо иметь в виду, что в данной ситуации к норме амортизации не применяется коэффициент ускорения, использование которого возможно при лизинге. При прочих равных условиях, по сравнению с лизингом, это приводит к увеличению срока списания имущества и, соответственно, к увеличению суммы налога на имущество, которую должен заплатить балансодержатель. Хотя при лизинге балансодержателем в нашем примере выступает лизингодатель и напрямую приобретатель имущества (лизингополучатель) данный налог не начисляет, следует учитывать, что сумма налога на имущество в общей сумме включается в состав лизинговых платежей.

По аналогии с лизингом сумма «входящего» налога на добавленную стоимость предъявляется бюджету, поэтому на данную величину совокупные затраты приобретателя имущества уменьшаются. В таблице 3.8 приводится расчет совокупных затрат приобретателя имущества в случае покупки за счет кредита по первому варианту (кредитование на 5 лет). При использовании лизинговой схемы сумма процентов за кредит, взятый лизингодателем для финансирования сделки, в полном объеме предъявляется лизингополучателю, т. е. входит в состав лизинговых платежей, которые списываются на себестоимость с уменьшением налогооблагаемой базы по налогу на прибыль. При покупке имущества за счет кредита, как мы уже отмечали, после ввода объекта в эксплуатацию проценты за кредит относятся фактически за счет собственных источников у приобретателя.

Таблица 3.8 - Совокупные затраты при приобретении имущества за счет 5-летнего кредита (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, кварталы | Погашение кредита в конце периода | Выплаты процентов за период | Страховка | Долг по кредиту на начало периода | | Амортизация | Остаточная стоимость на конец периода | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | | |
| внесение аванса | 166200,00 |  | 20775,00 |  | |  |  | | |
| 1 | 74790,00 | 67311,00 | 20775,00 | 1495800,00 | | 35211,86 | 1408474,58 | | |
| 2 | 74790,00 | 63945,45 | 20775,00 | 1421010,00 | | 35211,86 | 1373262,71 | | |
| 3 | 74790,00 | 60579,90 | 20775,00 | 1346220,00 | | 35211,86 | 1338050,85 | | |
| 4 | 74790,00 | 57214,35 | 20775,00 | 1271430,00 | | 35211,86 | 1302838,98 | | |
| 5 | 74790,00 | 53848,80 | 20775,00 | 1196640,00 | | 35211,86 | 1267627,12 | | |
| 6 | 74790,00 | 50483,25 | 20775,00 | 1121850,00 | | 35211,86 | 1232415,25 | | |
| 7 | 74790,00 | 47117,70 | 20775,00 | 1047060,00 | | 35211,86 | 1197203,39 | | |
| 8 | 74790,00 | 43752,15 | 20775,00 | 972270,00 | | 35211,86 | 1161991,53 | | |
| 9 | 74790,00 | 40386,60 | 20775,00 | 897480,00 | | 35211,86 | 1126779,66 | | |
| 10 | 74790,00 | 37021,05 | 20775,00 | 822690,00 | | 35211,86 | 1091567,80 | | |
| 11 | 74790,00 | 33655,50 | 20775,00 | | 747900,00 | 35211,86 | | 1056355,93 |
| 12 | 74790,00 | 30289,95 | 20775,00 | | 673110,00 | 35211,86 | | 1021144,07 |
| 13 | 74790,00 | 26924,40 | 20775,00 | | 598320,00 | 35211,86 | | 985932,20 |
| 14 | 74790,00 | 23558,85 | 20775,00 | | 523530,00 | 35211,86 | | 950720,34 |
| 15 | 74790,00 | 20193,30 | 20775,00 | | 448740,00 | 35211,86 | | 915508,47 |
| 16 | 74790,00 | 16827,75 | 20775,00 | | 373950,00 | 35211,86 | | 880296,61 |
| 17 | 74790,00 | 13462,20 | 20775,00 | | 299160,00 | 35211,86 | | 845084,75 |
| 18 | 74790,00 | 10096,65 | 20775,00 | | 224370,00 | 35211,86 | | 809872,88 |
| 19 | 74790,00 | 6731,10 | 20775,00 | | 149580,00 | 35211,86 | | 774661,02 |
| 20 | 74790,00 | 3365,55 |  | | 74790,00 | 35211,86 | | 739449,15 |
| итого | 1662000,00 | 706765,50 | 415500,00 | |  | 704237,29 | |  |

Таблица 3.9

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, кварталы | Налог на имущество | Возврат НДС | Потери на налогах | Расходы, уменьшающие налогооблагаемую прибыль (4+6+8) | Налоговая экономия (11\*0,20) | Чистый денежный поток (2+3+4+8-9+10-12) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| внесение аванса |  |  | 33240,00 | 20775,00 | 4155,00 | 216060,00 |
| 1 | 7042,37 | 12676,27 | 13462,20 | 63029,24 | 12605,85 | 158098,45 |
| 2 | 6866,31 | 12676,27 | 12789,09 | 62853,18 | 12570,64 | 153918,95 |
| 3 | 6690,25 | 12676,27 | 12115,98 | 62677,12 | 12535,42 | 149739,44 |
| 4 | 6514,19 | 12676,27 | 11442,87 | 62501,06 | 12500,21 | 145559,93 |
| 5 | 6338,14 | 12676,27 | 10769,76 | 62325,00 | 12465,00 | 141380,42 |
| 6 | 6162,08 | 12676,27 | 10096,65 | 62148,94 | 12429,79 | 137200,92 |
| 7 | 5986,02 | 12676,27 | 9423,54 | 61972,88 | 12394,58 | 133021,41 |
| 8 | 5809,96 | 12676,27 | 8750,43 | 61796,82 | 12359,36 | 128841,90 |
| 9 | 5633,90 | 12676,27 | 8077,32 | 61620,76 | 12324,15 | 124662,39 |
| 10 | 5457,84 | 12676,27 | 7404,21 | 61444,70 | 12288,94 | 120482,89 |
| 11 | 5281,78 | 12676,27 | 6731,10 | 61268,64 | 12253,73 | 116303,38 |
| 12 | 5105,72 | 12676,27 | 6057,99 | 61092,58 | 12218,52 | 112123,87 |
| 13 | 4929,66 | 12676,27 | 5384,88 | 60916,53 | 12183,31 | 107944,36 |
| 14 | 4753,60 | 12676,27 | 4711,77 | 60740,47 | 12148,09 | 103764,86 |
| 15 | 4577,54 | 12676,27 | 4038,66 | 60564,41 | 12112,88 | 99585,35 |
| 16 | 4401,48 | 12676,27 | 3365,55 | 60388,35 | 12077,67 | 95405,84 |
| 17 | 4225,42 | 12676,27 | 2692,44 | 60212,29 | 12042,46 | 91226,33 |
| 18 | 4049,36 | 12676,27 | 2019,33 | 60036,23 | 12017,25 | 87046,83 |
| 19 | 3873,31 | 12676,27 | 1346,22 | 59860,17 | 11972,03 | 82867,32 |
| 20 | 3697,25 | 12676,27 | 673,11 | 38909,11 | 7781,82 | 62067,81 |
| итого | 107396,19 | 253525,42 | 174593,10 | 1206358,47 | 241271,69 | 2567302,67 |

Таким образом, при уплате приобретателем имущества банку 706765,50 руб. в виде процентов, потери по налогу на прибыль составят 174593,10 руб. при ставке 20%. Эта величина выражает сумму налога на прибыль, которую должна заплатить организация, прежде чем у нее появляется возможность произвести расход в размере 706765,50 руб.

Следует отметить, что величина потерь не оказывает влияния на расчет лизинговых платежей, а представляет собой аналитический показатель, используемый лишь для сравнения вариантов финансирования.

Начисленная амортизация в течение рассматриваемых пяти лет составит 704237,29 руб., а общая сумма налога на имущество - 107396,19 руб. При списании указанных сумм (с учетом расходов на страховку) на себестоимость организация уменьшает отток денежных средств по налогу на прибыль суммарно на 241271,69 руб. Таким образом, идентифицировав все прямые и косвенные денежные потоки у приобретателя, в табл. 31 определяем величину совокупных затрат, которая составляет 2567302,67 руб., что на 54,5% больше, чем стоимость приобретаемого имущества, и на 64,3% больше совокупных затрат в случае, когда используется лизинговая схема.

В табл. 3.10 приводится расчет совокупных затрат приобретателя имущества в случае покупки за счет кредита по второму варианту (кредитование на 1 год).

Таблица 3.10 - Совокупные затраты при приобретении имущества за счет 1-летнего кредита (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, месяцы | Погашение кредита в конце периода | Выплаты процентов за период | Страховка | Долг по кредиту на начало периода | Амортизация | Остаточная стоимость на конец периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| внесение аванса | 166200,00 |  | 6925,00 |  |  |  |
| 1 | 124650,00 | 67311,00 | 6925,00 | 1495800,00 | 11737,29 | 1408474,58 |
| 2 | 124650,00 | 61701,75 | 6925,00 | 1371150,00 | 11737,29 | 1396737,29 |
| 3 | 124650,00 | 56092,50 | 6925,00 | 1246500,00 | 11737,29 | 1385000,00 |
| 4 | 124650,00 | 50483,25 | 6925,00 | 1121850,00 | 11737,29 | 1373262,71 |
| 5 | 124650,00 | 44874,00 | 6925,00 | 997200,00 | 11737,29 | 1361525,42 |
| 6 | 124650,00 | 39264,75 | 6925,00 | 872550,00 | 11737,29 | 1349788,14 |
| 7 | 124650,00 | 33655,50 | 6925,00 | 747900,00 | 11737,29 | 1338050,85 |
| 8 | 124650,00 | 28046,25 | 6925,00 | 623250,00 | 11737,29 | 1326313,56 |
| 9 | 124650,00 | 22437,00 | 6925,00 | 498600,00 | 11737,29 | 1314576,27 |
| 10 | 124650,00 | 16827,75 | 6925,00 | 373950,00 | 11737,29 | 1302838,98 |
| 11 | 124650,00 | 11218,50 | 6925,00 | 249300,00 | 11737,29 | 1291101,69 |
| 12 | 124650,00 | 5609,25 |  | 124650,00 | 11737,29 | 1279364,41 |
| итого | 1662000,00 | 437521,50 | 83100,00 |  | 140847,46 |  |

При уплате приобретателем имущества банку 437521,50 руб. в виде процентов потери по налогу на прибыль составят 120744,30 руб. при ставке 20%.

Начисленная амортизация в течение рассматриваемого периода кредитования составит 140847,46 руб., а общая сумма налога на имущество - 26878,39 руб. При списании указанных сумм (с учетом расходов на страховку) на себестоимость организация уменьшает отток денежных средств по налогу на прибыль суммарно на 48780,17 руб. Таким образом, идентифицировав все прямые и косвенные денежные потоки у приобретателя, в табл. 3.11 определяем величину совокупных затрат, которая составляет 2026553,60 руб., что на 21,9% больше, чем стоимость приобретаемого имущества, и на 30% больше совокупных затрат в случае, когда используется лизинговая схема.

Таблица 3.11

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Налог на имущество | Возврат НДС | Потери на налогах | Расходы, уменьшающие налогооблагаемую прибыль (4+6+8) | Налоговая экономия (11\*0,20) | Чистый денежный поток (2+3+4+8-9+10-12) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| внесение аванса |  |  | 33240,00 | 6925,00 | 1385,00 | 204980,00 |
| 1 | 2347,46 | 21127,12 | 13462,20 | 21009,75 | 4201,95 | 189366,59 |
| 2 | 2327,90 | 21127,12 | 12340,35 | 20990,18 | 4198,04 | 182619,84 |
| 3 | 2308,33 | 21127,12 | 11218,50 | 20970,62 | 4194,12 | 175873,09 |
| 4 | 2288,77 | 21127,12 | 10096,65 | 20951,06 | 4190,21 | 169126,34 |
| 5 | 2269,21 | 21127,12 | 8974,80 | 20931,50 | 4186,30 | 162379,59 |
| 6 | 2249,65 | 21127,12 | 7852,95 | 20911,94 | 4182,39 | 155632,84 |
| 7 | 2230,08 | 21127,12 | 6731,10 | 20892,37 | 4178,47 | 148886,09 |
| 8 | 2210,52 | 21127,12 | 5609,25 | 20872,81 | 4174,56 | 142139,34 |
| 9 | 2190,96 | 21127,12 | 4487,40 | 20853,25 | 4170,65 | 135392,59 |
| 10 | 2171,40 | 21127,12 | 3365,55 | 20833,69 | 4166,74 | 128645,84 |
| 11 | 2151,84 | 21127,12 | 2243,70 | 20814,12 | 4162,82 | 121899,09 |
| 12 | 2132,27 | 21127,12 | 1121,85 | 13869,56 | 2773,91 | 109612,34 |
| итого | 26878,39 | 253525,42 | 120744,30 | 243900,85 | 48780,17 | 2026553,60 |

. Покупка за счет собственных средств. При покупке имущества за счет собственных средств у приобретателя отсутствуют кредитные взаимоотношения с банком. У покупателя признается отток денежных средств в размере стоимости имущества (при анализе покупки за счет кредита сумма перечисления продавцу имущества у приобретателя не принималась в расчет, так как, соответственно, компенсировалась поступившими от банка суммами по кредитному договору). Порядок начисления амортизации, налога на имущество, а также возврат «входящего» налога на добавленную стоимость аналогичен варианту приобретения объекта за счет кредитных ресурсов. Действительно, источник финансирования покупки (собственные средства или банковские кредиты) не оказывает влияние на актив бухгалтерского баланса в части учета оприходования имущества (право собственности в обоих вариантах переходит к покупателю). Поэтому для анализа совокупных затрат покупателя при приобретении имущества за счет собственных средств данные о начисленной амортизации, налоге на имущество и налоговой экономии идентичны варианту приобретения объекта за счет кредита.

Данное утверждение отчасти справедливо лишь в теоретическом плане. Для упрощения мы сделали предположение, что даты получения кредита, оплаты поставщику, поставки имущества и ввода его в эксплуатацию совпадают. На практике приобретение имущества за счет кредита неизбежно влечет за собой включение процентов за кредит за период с момента получения кредита до ввода имущества в эксплуатацию в первоначальную стоимость.

В таблице 3.12 представлен денежный поток в течение 5 лет при приобретении имущества за счет собственных средств.

Таблица 3.12 - Совокупные затраты при приобретении имущества за счет собственных средств (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, кварталы | Погашение кредита в конце периода | Амортизация | Остаточная стоимость на конец периода | Налог на имущество |
| внесение аванса | 1662000,00 |  |  |  |
| 1 |  | 35211,86 | 1408474,58 | 7042,37 |
| 2 |  | 35211,86 | 1373262,71 | 6866,31 |
| 3 |  | 35211,86 | 1338050,85 | 6690,25 |
| 4 |  | 35211,86 | 1302838,98 | 6514,19 |
| 5 |  | 35211,86 | 1267627,12 | 6338,14 |
| 6 |  | 35211,86 | 1232415,25 | 6162,08 |
| 7 |  | 35211,86 | 1197203,39 | 5986,02 |
| 8 |  | 35211,86 | 1161991,53 | 5809,96 |
| 9 |  | 35211,86 | 1126779,66 | 5633,90 |
| 10 |  | 35211,86 | 1091567,80 | 5457,84 |
| 11 |  | 35211,86 | 1056355,93 | 5281,78 |
| 12 |  | 35211,86 | 1021144,07 | 5105,72 |
| 13 |  | 35211,86 | 985932,20 | 4929,66 |
| 14 |  | 35211,86 | 950720,34 | 4753,60 |
| 15 |  | 35211,86 | 915508,47 | 4577,54 |
| 16 |  | 35211,86 | 880296,61 | 4401,48 |
| 17 |  | 35211,86 | 845084,75 | 4225,42 |
| 18 |  | 35211,86 | 809872,88 | 4049,36 |
| 19 |  | 35211,86 | 774661,02 | 3873,31 |
| 20 |  | 35211,86 | 739449,15 | 3697,25 |
| итого | 1662000,00 | 704237,29 |  | 107396,19 |

Различие заключается в определении аналитического показателя потерь покупателя при выборе соответствующего источника финансирования. Поскольку рассматриваются различные варианты приобретения имущества (лизинг и кредит) с различными сроками кредитования (1 и 5 лет), то необходимо рассмотреть денежные потоки при приобретения транспортного средства за счет собственных средств за соответствующие периоды (1 и 5 лет).

Таблица 3.13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, кварталы | Возврат НДС | Потери при покупке | Расходы, уменьшающие налогооблагаемую прибыль (3+5) | Налоговая экономия (8\*0,20) | Чистый денежный поток (2+5-6+7-9) |
| внесение аванса |  | 332400,00 |  |  | 1994400,00 |
| 1 | 12676,27 |  | 42254,24 | 8450,85 | -14084,75 |
| 2 | 12676,27 |  | 42078,18 | 8415,64 | -14225,59 |
| 3 | 12676,27 |  | 41902,12 | 8380,42 | -14366,44 |
| 4 | 12676,27 |  | 41726,06 | 8345,21 | -14507,29 |
| 5 | 12676,27 |  | 41550,00 | 8310,00 | -14648,14 |
| 6 | 12676,27 |  | 41373,94 | 8274,79 | -14788,98 |
| 7 | 12676,27 |  | 41197,88 | 8239,58 | -14929,83 |
| 8 | 12676,27 |  | 41021,82 | 8204,36 | -15070,68 |
| 9 | 12676,27 |  | 40845,76 | 8169,15 | -15211,53 |
| 10 | 12676,27 |  | 40669,70 | 8133,94 | -15352,37 |
| 11 | 12676,27 |  | 40493,64 | 8098,73 | -15493,22 |
| 12 | 12676,27 |  | 40317,58 | 8063,52 | -15634,07 |
| 13 | 12676,27 |  | 40141,53 | 8028,31 | -15774,92 |
| 14 | 12676,27 |  | 39965,47 | 7993,09 | -15915,76 |
| 15 | 12676,27 |  | 39789,41 | 7957,88 | -16056,61 |
| 16 | 12676,27 |  | 39613,35 | 7922,67 | -16197,46 |
| 17 | 12676,27 |  | 39437,29 | 7887,46 | -16338,31 |
| 18 | 12676,27 |  | 39261,23 | 7852,25 | -16479,15 |
| 19 | 12676,27 |  | 39085,17 | 7817,03 | -16620,00 |
| 20 | 12676,27 |  | 38909,11 | 7781,82 | -16760,85 |
| итого | 253525,42 | 332400,00 | 811633,47 | 162326,69 | 1685944,07 |

В случае покупки имущества за счет собственных средств для оттока денежных средств в размере 1662000,00 руб. (стоимость имущества) организация должна заплатить налог на прибыль по ставке 20% в сумме 332400,00 руб.

Таким образом, совокупные затраты покупателя в этом случае составят 1685944,07 руб., что на 1,5% выше стоимости имущества и выше совокупных затрат у приобретателя имущества, в случае, если он решает воспользоваться лизинговой схемой для приобретения актива на 7,8%.

В таблице 3.14 представлен денежный поток в течение 1 года при приобретении имущества за счет собственных средств.

Таблица 3.14 - Совокупные затраты при приобретении имущества за счет собственных средств (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, месяцы | Погашение кредита в конце периода | Амортизация | Остаточная стоимость на конец периода | Налог на имущество |
| внесение аванса | 1662000,00 |  |  |  |
| 1 |  | 11737,29 | 1408474,58 | 2347,46 |
| 2 |  | 11737,29 | 1396737,29 | 2327,90 |
| 3 |  | 11737,29 | 1385000,00 | 2308,33 |
| 4 |  | 11737,29 | 1373262,71 | 2288,77 |
| 5 |  | 11737,29 | 1361525,42 | 2269,21 |
| 6 |  | 11737,29 | 1349788,14 | 2249,65 |
| 7 |  | 11737,29 | 1338050,85 | 2230,08 |
| 8 |  | 11737,29 | 1326313,56 | 2210,52 |
| 9 |  | 11737,29 | 1314576,27 | 2190,96 |
| 10 |  | 11737,29 | 1302838,98 | 2171,40 |
| 11 |  | 11737,29 | 1291101,69 | 2151,84 |
| 12 |  | 11737,29 | 1279364,41 | 2132,27 |
| итого | 1662000,00 | 140847,46 |  | 26878,39 |

Таблица 3.15

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, месяцы | Возврат НДС | Потери при покупке | Расходы, уменьшающие налогооблагаемую прибыль (3+5) | Налоговая экономия (8\*0,20) | Чистый денежный поток (2+5-6+7-9) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| внесение аванса |  | 332400,00 |  |  | 1994400,00 |
| 1 | 21127,12 |  | 14084,75 | 2816,95 | -21596,61 |
| 2 | 21127,12 |  | 14065,18 | 2813,04 | -21612,26 |
| 3 | 21127,12 |  | 14045,62 | 2809,12 | -21627,91 |
| 4 | 21127,12 |  | 14026,06 | 2805,21 | -21643,56 |
| 5 | 21127,12 |  | 14006,50 | 2801,30 | -21659,21 |
| 6 | 21127,12 |  | 13986,94 | 2797,39 | -21674,86 |
| 7 | 21127,12 |  | 13967,37 | 2793,47 | -21690,51 |
| 8 | 21127,12 |  | 13947,81 | 2789,56 | -21706,16 |
| 9 | 21127,12 |  | 13928,25 | 2785,65 | -21721,81 |
| 10 | 21127,12 |  | 13908,69 | 2781,74 | -21737,46 |
| 11 | 21127,12 |  | 13889,12 | 2777,82 | -21753,11 |
| 12 | 21127,12 |  | 13869,56 | 2773,91 | -21768,76 |
| итого | 253525,42 | 332400,00 | 167725,85 | 33545,17 | 1734207,80 |

Таким образом, совокупные затраты покупателя имущества за счет собственных средств в течение года составят 1734207,80 руб., что на 4,3% стоимости имущества и выше совокупных затрат у приобретателя имущества, в случае, если он решает воспользоваться лизинговой схемой для приобретения актива на 11%.

Сравнение вариантов позволяет сделать вывод о том, что лучшим по критерию минимума совокупных затрат на реализацию проекта оказывается приобретение имущества на условиях лизинга (табл. 3.16).

Таблица 3.16 - Сравнительная характеристика альтернативных вариантов финансирования приобретения основных средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Лизинг (1 год) | Кредит (1 год) | Кредит (5 лет) | Собственные средства |
| Стоимость имущества | 1662000,00 | 1662000 | 1662000 | 1662000 |
| Суммарный денежный поток (затраты на приобретение) | 1534606,66 | 2045932,42 | 2553135,95 | 1919940,87 |
| Отношение суммарного денежного потока к стоимости имущества | 0,94 | 1,22 | 1,54 | 1,04 |

Таким образом, экономия средств приобретателя по договору лизинга такова:

по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет однолетнего кредита 463662,38 руб., т. е. 23%;

по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет пятилетнего кредита 1004411,45 руб., т. е. 39%;

по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет собственных средств: 171316,58 руб., т. е. 10%.

В нашем примере при самостоятельной покупке имущества приобретателем (т.е. покупке без использования лизинговой схемы) имущество будет амортизироваться еще в течение семи лет после периода, взятого нами для анализа. Соответственно, в течение всего этого срока на данное имущество будет начисляться налог на имущество.

Для оценки сравнительной эффективности рассматриваемых вариантов финансирования покупки основных средств целесообразно провести анализ дисконтированных денежных потоков. В качестве ставки дисконтирования целесообразно выбрать ставку по 5 летнему банковскому кредиту, т.е. 18% годовых, что составляет 18/4= 4,5% в квартал или 18/12= 1,5% в месяц.

В таблице 3.17 представлен расчет дисконтированного денежного потока по пятилетнему кредиту в сопоставлении с денежным потоком при приобретении основных средств за счет собственных средств.

Таблица 3.17 - Расчет дисконтированного денежного потока

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период, квартал, t | Коэффициент дисконтирования, d=1/(1+0,045)t | Кредит на 5 лет | | | Покупка за счет собственных средств | | |
|  |  | чистый денежный поток | дисконтированный денежный поток (гр. 2\*гр.3) | дисконтированный денежный поток нарастающим итогом | чистый денежный поток | дисконтированный денежный поток (гр. 2\*гр. 6) | дисконтированный денежный поток нарастающим итогом |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 0 | 1,0000 | 216060,00 | 216060,00 | 216060,00 | 1994400,00 | 1994400,00 | 1994400,00 |
| 1 | 0,9569 | 158098,45 | 151290,39 | 367350,39 | -14084,75 | -13478,23 | 1980921,77 |
| 2 | 0,9157 | 153918,95 | 140948,19 | 508298,58 | -14225,59 | -13026,80 | 1967894,97 |
| 3 | 0,8763 | 149739,44 | 131216,16 | 639514,74 | -14366,44 | -12589,26 | 1955305,71 |
| 4 | 0,8386 | 145559,93 | 122060,93 | 761575,67 | -14507,29 | -12165,25 | 1943140,46 |
| 5 | 0,8025 | 141380,42 | 113450,87 | 875026,54 | -14648,14 | -11754,41 | 1931386,05 |
| 6 | 0,7679 | 137200,92 | 105356,00 | 980382,54 | -14788,98 | -11356,40 | 1920029,65 |
| 7 | 0,7348 | 133021,41 | 97747,92 | 1078130,46 | -14929,83 | -10970,86 | 1909058,79 |
| 8 | 0,7032 | 128841,90 | 90599,71 | 1168730,17 | -15070,68 | -10597,48 | 1898461,31 |
| 9 | 0,6729 | 124662,39 | 83885,88 | 1252616,04 | -15211,53 | -10235,90 | 1888225,41 |
| 10 | 0,6439 | 120482,89 | 77582,27 | 1330198,31 | -15352,37 | -9885,82 | 1878339,59 |
| 11 | 0,6162 | 116303,38 | 71666,00 | 1401864,31 | -15493,22 | -9546,90 | 1868792,69 |
| 12 | 0,5897 | 112123,87 | 66115,40 | 1467979,70 | -15634,07 | -9218,84 | 1859573,84 |
| 13 | 0,5643 | 107944,36 | 60909,94 | 1528889,65 | -15774,92 | -8901,34 | 1850672,50 |
| 14 | 0,5400 | 103764,86 | 56030,21 | 1584919,85 | -15915,76 | -8594,08 | 1842078,42 |
| 15 | 0,5167 | 99585,35 | 51457,79 | 1636377,64 | -16056,61 | -8296,78 | 1833781,64 |
| 16 | 0,4945 | 95405,84 | 47175,26 | 1683552,90 | -16197,46 | -8009,15 | 1825772,50 |
| 17 | 0,4732 | 91226,33 | 43166,15 | 1726719,05 | -16338,31 | -7730,90 | 1818041,60 |
| 18 | 0,4528 | 87046,83 | 39414,84 | 1766133,88 | -16479,15 | -7461,77 | 1810579,83 |
| 19 | 0,4333 | 82867,32 | 35906,56 | 1802040,44 | -16620,00 | -7201,48 | 1803378,36 |
| 20 | 0,4146 | 62067,81 | 25735,98 | 1827776,42 | -16760,85 | -6949,77 | 1796428,59 |
| итого |  | 2567302,67 | 1827776,42 |  | 1685944,07 | 1796428,59 |  |

Таким образом, по результатам расчетов видно, что чистая приведенная стоимость денежного потока по кредиту составляет 1822798,13 руб., что меньше чистой приведенной стоимости денежного потока при покупке транспортного средства за счет собственных средств. Это означает что покупка в кредит при пятилетнем горизонте планирования более эффективна.

Графически динамика дисконтированного денежного потока нарастающим итогом по рассматриваемым вариантам представлена на рис. 3.1.

В таблице 3.18 представлен расчет дисконтированного денежного потока по одно-годовому кредиту, лизинговой сделке в сопоставлении с денежным потоком при приобретении основных средств за счет собственных средств.



Рис. 3.1. Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом.

Таблица 3.18 - Расчет дисконтированного денежного потока

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| период, месяцы | Коэффициент дисконтирования d=1/(1+0,045)t | Лизинг | | | Кредит | | |
|  |  | чистый денежный поток | дисконтированный денежный поток | дисконтированный денежный поток нарастающим итогом | чистый денежный поток | дисконтированный денежный поток | дисконтированный денежный поток нарастающим итогом |
| 0 | 1,0000 | 598320,00 | 598320,00 | 598320,00 | 204980,00 | 204980,00 | 204980,00 |
| 1 | 0,9877 | 112873,14 | 111479,64 | 709799,64 | 189366,59 | 187028,73 | 392008,73 |
| 2 | 0,9755 | 112826,19 | 110057,55 | 819857,19 | 182619,84 | 178138,54 | 570147,27 |
| 3 | 0,9634 | 112779,24 | 108653,58 | 928510,77 | 175873,09 | 169439,36 | 739586,63 |
| 4 | 0,9515 | 91242,97 | 86819,90 | 1015330,67 | 169126,34 | 160927,82 | 900514,45 |
| 5 | 0,9398 | 91196,02 | 85703,93 | 1101034,60 | 162379,59 | 152600,61 | 1053115,07 |
| 6 | 0,9282 | 91149,07 | 84602,28 | 1185636,88 | 155632,84 | 144454,49 | 1197569,56 |
| 7 | 0,9167 | 69612,80 | 63815,16 | 1249452,04 | 148886,09 | 136486,25 | 1334055,81 |
| 8 | 0,9054 | 69565,85 | 62984,81 | 1312436,85 | 142139,34 | 128692,74 | 1462748,55 |
| 9 | 0,8942 | 69518,90 | 62165,24 | 1374602,09 | 135392,59 | 121070,86 | 1583819,41 |
| 10 | 0,8832 | 47982,63 | 42377,35 | 1416979,44 | 128645,84 | 113617,55 | 1697436,96 |
| 11 | 0,8723 | 47935,68 | 41813,22 | 1458792,65 | 121899,09 | 106329,83 | 1803766,79 |
| 12 | 0,8615 | 47888,73 | 41256,56 | 1500049,21 | 109612,34 | 94431,98 | 1898198,77 |
| Итого |  | 1562891,22 | 1500049,21 |  | 2026553,60 | 1898198,77 |  |

Таблица 3.19

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| период, месяцы | Коэффициент дисконтирования d=1/(1+0,045)t | Собственные средства | | |
|  |  | чистый денежный поток | дисконтированный денежный поток | дисконтированный денежный поток нарастающим итогом |
| 0 | 1,0000 | 1994400,00 | 1994400,00 | 1994400,00 |
| 1 | 0,9877 | -21596,61 | -21329,99 | 1973070,01 |
| 2 | 0,9755 | -21612,26 | -21081,92 | 1951988,10 |
| 3 | 0,9634 | -21627,91 | -20836,72 | 1931151,37 |
| 4 | 0,9515 | -21643,56 | -20594,37 | 1910557,00 |
| 5 | 0,9398 | -21659,21 | -20354,83 | 1890202,17 |
| 6 | 0,9282 | -21674,86 | -20118,06 | 1870084,11 |
| 7 | 0,9167 | -21690,51 | -19884,03 | 1850200,08 |
| 8 | 0,9054 | -21706,16 | -19652,72 | 1830547,36 |
| 9 | 0,8942 | -21721,81 | -19424,09 | 1811123,27 |
| 10 | 0,8832 | -21737,46 | -19198,11 | 1791925,16 |
| 11 | 0,8723 | -21753,11 | -18974,75 | 1772950,41 |
| 12 | 0,8615 | -21768,76 | -18753,97 | 1754196,44 |
| Итого |  | 1734207,80 | 1754196,44 |  |

Согласно представленным расчетам, минимальное значение чистой приведенной стоимости денежного потока в 1500049,21 руб. соответствует приобретению имущества по лизинговой сделки. Следовательно, заключение лизинговой сделки является оптимальным вариантом приобретения имущества при однолетнем горизонте планирования.

Графически динамика дисконтированного денежного потока по рассматриваемым альтернативам представлена на рис. 3.2.

По представленному рисунку видно, что минимальные затраты соответствуют лизинговой сделки. Вместе с тем необходимо отметить, что в период до 6 месяцев наиболее оптимальным источником финансирования покупки транспортного средства является покупка в кредит.



Рис. 3.2. Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом.

В заключение данной главы можно сделать следующие выводы:

. Новохоперское АТП планирует приобрести основные средства с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

. Расчет денежных потоков по финансированию приобретения транспортного средства показал, что наиболее экономически целесообразным вариантом является заключение договора лизинга. В этом случае чистый денежный поток у лизингополучателя за весь период договора лизинга составляет 1534606,66 руб. Экономия средств приобретателя по договору лизинга по сравнению с другими вариантами финансирования покупки следующая: по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет однолетнего кредита 463662,38 руб., т. е. 23%; по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет пятилетнего кредита 1004411,45 руб., т. е. 39%; по сравнению с вариантом, при котором приобретатель закупает имущество за счет собственных средств: 171316,58 руб., т. е. 10%.

. Анализ дисконтированного чистого потока показал, что минимальное значение чистой текущей стоимости денежного потока при покупке основных средств по договору лизинга составляет 1500049,21 руб., что также является минимальным значением из всех рассматриваемых альтернатив.

. Использование лизинговой сделки не всегда выгодно, так как величина денежного потока зависит от структуры платежей. Для рассматриваемых вариантов финансирования приобретения транспортного средства использование лизинга имеет смысл при сроках договоров свыше полугода. На период до полугода целесообразно использовать обычное кредитование.

# Заключение

Акционерное общество «Новохоперское автотранспортное предприятие» является открытым акционерным обществом и зарегистрировано по адресу: Воронежская область, г. Новохоперск, ул. Плотникова, 5.

Целью деятельности общества является извлечение прибыли. Основным видом деятельности является «Деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам». Основная отрасль компании - «Автомобильное хозяйство».

Уставный капитал общества составляет 139120 рублей. Он составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами, в том числе из: 1739 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 80 руб.

Органами управления ОАО «Новохоперское АТП» являются: общее собрание акционеров; совет директоров; генеральный директор; в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами общества.

Одной из ОАО «Новохоперское АТП» является привлечение и квалифицированных кадров, общество стремится сотрудникам конкурентоспособный заработной платы. Для уровня заработных с общеотраслевым рынком ОАО «Новохоперское АТП» специализированные обзоры, разрядная сетка и определяется окладные для каждого на основе с заработной платой аналогичных должностей рынке.

Основным конкурентом предприятия в г. Новохоперск является ОАО «Автотранссервис», а также ряд мелких перевозчиков.

ОАО «Новохоперское АТП» в 2013 - 2015 гг. работало недостаточно эффективно. Данный вывод сделан на основании того, что несмотря на положительные темпы роста выручки, увеличивалась и себестоимость, а результатом деятельности предприятия являлся убыток. Причем, в 2014 г. он увеличился более, чем в 2 раза по сравнению с 2013 г. Сокращение убытка в 2015 г. по сравнению с 2014 г. можно назвать условно позитивным достижением (нет прибыли, но убыток всё же сократился).

Постоянно сокращалась стоимость основных фондов - это означает, что предприятие не приобретало основные фонды в исследуемом периоде. Стоимость оборотных средств незначительно увеличилась в 2015 г. по сравнению со значением 2014 года, однако была ниже, чем в 2013 г. Увеличилась лишь численность работников предприятия и фонд заработной платы.

Деятельность предприятия в 2013 - 2015 гг. была нерентабельной, а затраты на 1 руб. выручки были больше единицы, это связано со сферой деятельности нашего предприятия - АТП не являются высоко рентабельными организациями.

Фондоотдача ОФ предприятия постоянно увеличивалась. Это, безусловно, положительный момент в деятельности предприятия, однако всегда нужно рассматривать причины такого увеличения. В нашем случае это увеличение связано с сокращением стоимости основных фондов, а не с высокими темпами роста выручки (причина роста - чисто «математическая», уменьшение знаменателя при практически неизменном числителе).

Аналогичные выводы по ускорению оборачиваемости оборотных средств. Производительность труда сокращалась из-за того, что численность работников предприятия увеличивалась более высокими темпами, чем выручка от реализации услуг.

Как показал комплекс расчетов, конкурентоспособность ОАО «Новохоперское АТП» в 2015 г. можно охарактеризовать как низкую.

# Список использованной литературы

1. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2015. - 432с.

2. Аникин, Б.А. Практикум по логистике.- Москва М.: - Инфра-М, 2014. - 280с.

. Ардатова, М.Р. Логистика в вопросах и ответах : учебное пособие / М.Р. Ардатова. - М.: Москва издательство Проспект, 2014. - 272с.

. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афитов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Минск: Выш. шк., 2014. - 302 с.Логистика : учеб. пособие / Б.А.Аникин [и др.]; под ред. Б.А. Аникина.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015.-408с.

5. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. - М.: Маркетинг, 2014.

6. Гаджинский, А. М. Логистика. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. - 228с.

7. Грузинов, В.П. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2015. -208с.

8. Дегтяренко В.Н. Основы логистики и маркетинга: Учебное пособие / ГАС. - Ростов, 2015.

9. Залманова М.Е. Сбытовая логистика: Учебное пособие / СГУ. - Саратов, 2015.

10. Коржа, Н.А. Современная логистика: учебник - Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2014. - 624с.

11. Кузьмина Ж.В. Инвентаризация основных средств и материально-производственных запасов [Электронный ресурс] // «Российский налоговый курьер». - 2015. - № 1-2.

12. Логистика: Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2015.

13. Логистика: Учебное пособие /А.П.Долгов, М.Н.Григорьев, C.А.Уваров [Электронный ресурс] - М.: Гардарики, 2014.

14. Лошков, Е.А. Маркетинг и логистика. Новые инструменты хозяйствования: учебно-практическое пособие / Е.А. Лошков. - М.: Москва, издательство Экзамен, 2014. - 220с.

. Миротин, Л.Б. Основы логистики: учебное пособие. - М.: Москва, Инфра-М, 2013. - 200с.

. Митрич О. Документальное оформление движения МПЗ [Электронный ресурс] // «Практический бухгалтерский учет». - 2015. - № 6.

. Напольский, Г.М. Технологическое проектирование автотранспортных предприятий и станций технического обслуживания: Учебник для вузов. -2-е изд., перераб. И доп. - М.: Транспорт, 2014.- 271с.

. Невешкина Е.В. Управление финансово-товарными потоками на предприятиях торговли [Электронный ресурс] - Система ГАРАНТ, 2015.

. Неруш, М.Ю. Логистика в схемах и таблицах: учебное пособие / Ю.М. Неруш. - М.: Москва, издательство Проспект, 2014. - 192с.

. Неруш, М.Ю. Логистика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015.

. Новикова, О.АЛогистика: Учеб. пособие. - СПб.: СЭПИ, 2014. - 307с

. Попова Л.В., Маслова И.А., Шубкин Е.А. Управленческий анализ материально-производственной запасов [Электронный ресурс] // «Экономический анализ: теория и практика». - 2015. - № 35.

. Поташев, А.И. Оборачиваемость товарных запасов // Складской комплекс, №6, 2015.

. Пятов М.Л. Бухгалтерский учет и оформление договоров. Учебно-практическое пособие [Текст] - М.: Проспект, 2015.

. Пятов М.Л. Моделирование финансового положения организации [Электронный ресурс] // «БУХ.1С». 2015. - № 7.

. Пятов М.Л., Смирнова И.А. Запасы как бухгалтерская категория в соответствии с МСФО и определение их себестоимости [Электронный ресурс] // «БУХ.1С». - 2015. - № 7.

. Рассказова-Николаева С.А., Калинина Е.М., Михина С.В. Основные средства и материально-производственные запасы: учет по правилам ПБУ [Электронный ресурс] // «Экономико-правовой бюллетень». - 2015. - № 5.

28. Рейфе М.Е. Организация развития логистической деятельности на оптовом рынке - СПб., 2010.

29. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. - М.: Экономика, 2015.

. Смехов А.А. Логистика и транспорт. - М.: Транспорт, 2015.

31. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 430с.

32. Федько, В.П. Коммерческая логистика: учебное пособие / В.П. Федько, В.А.Бондаренко. - М.: издательский центр МарТ,2014. - 304с.

. Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. - СПб.: Полигон, 2015. - 502с.

. Шафиркин, Б.И. Логистика: обслуживание потребителей: учебник / Л.Б. Миротин [и др.]; под ред. Л.Б. Миротина. - Москва М.: - Инфра-М, 2014. - 368с.

. Шевченко, Н. С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами. Под ред. д. э. н., проф. Э. Н. Кузьбожева. - Курск: Курск. гос. тех. ун-т, 2015. - 154с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |