

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

Шкаровская Виктория Евгеньевна

**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ**
(на примере Транспортной группы «FESCO»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций (промышленность)»

г. Владивосток
2018

Оборотная сторона титульного листа ВКР

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР _____ К.Э.Н., доцент
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) _____ Шаповалов В.Ф.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

(Фамилия Имя Отчество)

Защищена в ГАК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Секретарь ГАК (для ВКР)

Заведующий кафедрой _____ д-р экон.наук
(ученое звание)

(подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ (подпись) _____ Разумова Ю.В.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

« _____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« _____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« _____ » _____ 2018 г.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты эффективности деятельности предприятия	7
1.1 Сущность и понятие эффективности деятельности предприятия	7
1.2 Оценка экономической эффективности функционирования предприятия	16
1.3 Пути достижения эффективности функционирования холдинговых компаний	26
2 Оценка эффективности функционирования предприятия ООО «Транспортная Группа FESCO»	32
2.1 Общая характеристика предприятия Транспортная Группа «FESCO»..	32
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности Транспортной Группы «FESCO»	35
2.2.1 Анализ финансовых результатов Транспортной Группы «FESCO» ...	35
2.2.2 Анализ финансовых результатов ПАО «Дальневосточное морское пароходство»	38
2.3 Анализ показателей рентабельности и EBITDA.....	45
2.4 Разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования Транспортной Группы «FESCO»	49
Заключение	54
Список использованных источников	57
Приложение А	61
Приложение Б	63

Введение

Повышение экономического роста бизнеса в настоящее время становится неотъемлемой частью его успешного развития. Так как для современного рынка характерны такие черты, как динамичность, наличие трудно управляемых рисков и высокая конкуренция, руководителю любой компании необходимо рационально и вовремя реагировать на его изменчивость. Для этого очень важно постоянно совершенствовать эффективность функционирования предприятия путем грамотного анализа данной экономической категории и разработки соответствующих финансово-хозяйственных мероприятий.

Каждое предприятие всегда стремится к увеличению своего дохода и максимальному снижению издержек на его получение. Прибыль является конечным результатом его производственно-хозяйственной деятельности, а для того, чтобы увидеть, за счет каких факторов получается такой эффект, следует прибегнуть к оценке рентабельности существующего бизнеса. Являясь основой для принятия оптимальных управленческих решений, процесс анализа экономической эффективности предприятия должен способствовать улучшению финансовых результатов, повышению рыночной стоимости компании, снижению рисков, адаптации хозяйствующего субъекта к изменчивости макро- и микроклимата. В данной формулировке и отражается актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы.

Цель данного исследования заключается в изучение процесса анализа экономической эффективности функционирования предприятия и разработке рекомендаций по ее повышению на примере исследования деятельности транспортно-логистической компании Транспортная Группа «FESCO».

В соответствии с целью работы были сформулированы следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и сущность экономической эффективности, а также факторы влияния;
2. ознакомиться с основными видами рентабельности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и методами их исчисления;
3. изучить модель общего центра обслуживания (ОЦО), ее отличия и преимущества перед аутсорсингом;
4. проанализировать финансовые результаты, а также дать оценку эффективности функционирования Транспортной Группы «FESCO»;
5. разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия.

Объект исследования – Транспортная Группа «FESCO».

Предмет исследования – основные результаты финансово-хозяйственной деятельности, а именно показатели, определяющие эффективность функционирования предприятия.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности применения полученных результатов с целью повышения качества управления и прогнозирования, способствующих устойчивому развитию компании.

Настоящая работа состоит из введения, двух основных глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе изучены теоретические основы понятия экономической эффективности, экономического анализа, показателей рентабельности, а также преимущества создания общих центров обслуживания внутри холдинговых компаний.

Во второй главе проанализирована деятельность Транспортной Группы «FESCO» и ее управляющей компании ПАО «Дальневосточное пароходства» посредством вертикального и горизонтального анализа финансовых результатов компании, проведен анализ рентабельности продаж и анализ показателя EBITDA. По итогам проделанной работы сделаны основные выводы и предложены соответствующие рекомендации.

В процессе написания дипломной работы были изучены экономические труды Г.Эмерсона, К.Маркса, С.М. Концевой, О.В. Шибелевой и других. Также при написании дипломной работы были использованы следующие методы научного исследования: аналитический метод, изучение научно-методических баз и нормативных документов, монографических публикаций, статей и учебных пособий, электронных ресурсов.

1 Теоретические аспекты эффективности деятельности предприятия

1.1 Сущность и понятие эффективности деятельности предприятия

Полноценный анализ деятельности предприятия не обходится без таких важнейших показателей, как экономический эффект и экономическая эффективность. Имея тесную взаимосвязь между собой, они относятся к числу значимых категорий рыночной экономики.

Понятие экономического эффекта представляет собой абсолютную величину, которая отражает некий экономический результат в стоимостной оценке. Он напрямую зависит от масштабов производства и экономии его издержек [34]

Так как основной целью любой производственной организации является максимизация прибыли и минимизация расходной части ее деятельности, конечное значение этих показателей и определяются как основной экономический эффект предприятия.

Рассматривая экономический эффект без соотношения его основных результатов, т.е. экономической эффективности, сам по себе он не в полной мере отражает итоги хозяйственной деятельности предприятия за определенный период его функционирования. Он никак не характеризует степень использования имеющихся ресурсов для производства и реализации продукта компании. Один и тот же эффект можно получить ценой разного количества экономического ресурса или их совокупности.

В свою очередь экономическая эффективность является понятием более широким и неоднозначным. Поскольку экономика, в первую очередь, является наукой об эффективном распределении и использовании ресурсов различных хозяйствующих субъектов, для дальнейшего исследования данного показателя на примере уже конкретного предприятия необходимо тщательно рассмотреть основные подходы к определению экономической эффективности.

На современном этапе развития рыночных отношений нет единой и общепринятой формулировки понятия «эффективности». В переводе с латинского языка эффективный – дающий результат, действенный, производительный. Эффективность представляет собой некий индикатор развития, параллельно стимулируя этот прогресс. Для того, чтобы грамотно увеличить уровень эффективности, разрабатываются различные мероприятия, способствующие процессу развития и выявлению неэффективных сторон, ведущих к регрессу конкретной деятельности. Будучи напрямую связанным с практикой, показатель эффективности выступает управленческим ориентиром, который способствует принятию оптимального, необходимого и достаточного управленческого решения. При оценке эффективности деятельности предприятия данная категория, можно сказать, описывает экономические отношения и взаимозависимость между результатами и затратами. Разность оценок, полученных результатов и понесенных затрат формирует эффект, позволяющий судить о том, что получит предприятие в результате использования средств, методов и инструментов управления. [11, с.28-29.]

Основоположником внедрения в экономическую науку понятия эффективности стал Роберт Эмерсон Лукас – известный американский экономист и заслуженный лауреат Нобелевской премии в области микроэкономического анализа. Он представил эффективность как «максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами». [28]

Карл Маркс в своих трудах также касался понятия экономической эффективности производства: «чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости или прибавочного продукта» [30, с. 486]. Он утверждал о связи между экономической эффективностью и сформулированным самим К. Марксом законом экономии рабочего времени, который заключается в сокращении совокупных затрат

рабочего времени на создание (производство) товара или услуги под воздействием развития производительных сил.

Закон экономии времени также отражается в трудах Л.И. Албакина, который рассуждает об эффективности как о специфической величине, благодаря которой ярко проявляется представленный закон К. Маркса, характеризуя эффективность с точки зрения «получения определенного результата на единицы используемых ресурсов» [З. с. 183.1].

Определяя сущность эффективности деятельности предприятия, можно выявить такую ее особенность, как многокритериальность. Принцип эффективности лежит в основе анализа любой производственной деятельности, которая в свою очередь измеряется различными критериями. В зависимости от заданных или реальных условий функционирования организации, цели ее оценки продуктивности, формирования дальнейшей стратегии компании руководителем, выявления причин реализуемых изменений, для исследования эффективности производства и управления специалисты выбирают необходимые критерии ее оценки. [23, с.32-34.]

Толкование понятия эффективности представляется достаточно конкретным показателем, помогающим максимально точно оценить взаимосвязь и результат сопоставимых величин. С.Н. Яшин и Е.Н. Пузов в своей работе трактуют определение экономической эффективности через разные подходы [29, с. 8-14]:

эффективность как относительный параметр, отражающий в себе все виды рентабельности;

эффективность как абсолютный параметр, при вычислении которого экспертами вычисляется точка безубыточности проекта, методы дисконтированных потоков, капитализации доходов, сроков окупаемости, оборачиваемости основных производственных фондов и т.д.;

эффективность как комплекс оценки абсолютных и относительных показателей – метод индекса доходности (прибыльности) и рентабельности

проекта, метод внутренней нормы доходности (внутренняя норма доходности, рентабельности, окупаемости инвестиций);

эффективность в качестве индивидуального набора финансовых и нефинансовых характеристик компании (сбалансированная система, базирующаяся на анализе и оценке эффективности предприятия по тщательно выбранному набору определенных экономических показателей, отражающих финансовые, инвестиционные, маркетинговые и другие сферы деятельности предприятия).

Эффективность производства как экономическая категория напрямую отражает смысл процесса расширенного воспроизводства, а также позволяет оценить динамику достижения его основных целей, основываясь на системе различных экономических законов [37].

В своем труде «Практика менеджмента» американский экономист Питер Друкер толкует экономическую эффективность как соотношение между экономическим эффектом и совокупными затратами, подразумевающие максимально выгодный характер [9]. Схожее понимание отслеживается в определении экономической эффективности у Роберта Каплана и Дэвида Нортон, которые считают, что эффективность проявляет себя как относительный эффект, результативность процесса, проекта, хозяйственной деятельности предприятия в целом, отражающие отношение результата к издержкам, обеспечивающим этот экономический или производственный процесс. [12, с 320]. Наши отечественные теоретики А. М. Жемчугова и М. К. Жемчугов вкладывают в сущность эффективности «результативность процесса, операции, проекта, определяемая как отношение эффекта, результата к затратам, обусловившим его получение» [8].

Существует мнение о необходимости деления эффективности по внутренним и внешним параметрам. Внутренняя эффективность определяется показателями рентабельности (нормой прибыли), а внешнюю охарактеризовать сопоставлением факторов (показателей) рыночной среды с

внутренними экономическими явлениями предприятия либо конкретного проекта. [15, с 253-262.]. И проводя оценку эффективности функционирования компании, можно наткнуться на различие между уровнем рентабельности с точки зрения внутреннего анализа результативности и в тот же момент совершенно отличающимся состоянием предприятия по отношению к макросреде (рынку). «Проект может считаться эффективным с точки зрения окупаемости затрат общественного капитала, если рентабельность активов предприятия (в каждый момент реализации проекта) будет выше рыночной ставки», а иначе «такой проект снижает эффективность общественного капитала и с точки зрения экономики является неоправданным по затратам ресурсов» [4].

Рассматривая эффективность как экономическую категорию, можно выделить следующие ее особенности [19]:

1. Главными финансовыми показателями, характеризующими экономическую эффективность предприятия, являются прибыль, а точнее рентабельность хозяйственной деятельности, которые в свою очередь должны быть ориентированы на долгосрочную перспективу развития компании, учитывая итоги прошедших периодов.

2. В динамичных современных рыночных условиях необходимо не просто соответствие запланированным результатам, а также стремление к постоянному росту и опережению эффективности конкурирующих участников рынка.

3. Процедура анализа, оценки и разработки мероприятий по увеличению уровня эффективности функционирования предприятия обязательно должна обрести системный и непрерывный характер в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Подводя итог в определении понятий эффект и эффективность, можно обозначить эффект как результат производства, а эффективность как его результативность. Экономический эффект выражается объемами национального дохода, продукции, валового и чистого дохода, конечного

продукта, достигнутыми в народном хозяйстве, отрасли, предприятии. Эффективность - это отношение результата к соответствующим единицам используемого фактора, ресурса. Экономическая эффективность также охватывает проблему «затраты- выпуск», т.е. она характеризует связь между количеством единиц ресурсов, которые реализуются в хозяйственной деятельности предприятия, и получаемым в результате количеством какого-либо потребного продукта. Рост эффективности четко отражается в значительном объеме произведенного продукта, полученного от минимального количества. Если в результате операционного цикла предприятие выпустило объёма продукта меньше от данного количества ресурсов, то это напрямую отражает снижение эффективности его деятельности [21, с 399].

Для того, чтобы получить полноценную оценку хозяйственной деятельности любого предприятия, а особенно промышленного характера, необходимо рассмотреть данную категорию с разных сторон: формирования прибыли, производственных и непроизводственных издержек, цены и ассортимента предлагаемого для потребителя продукта, планирования объемов производства, маркетинговой стратегии, инвестиционной и финансовой деятельности. Основная задача при анализе экономической эффективности заключается в том, чтобы увеличить экономическую результативность на единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Для этого требуется выявить финансово-экономических резервы компании, применить более оптимальные способы использования ее основных фондов, производственного потенциала, административного ресурса и т.д. Рациональное использование полученной информации об экономической эффективности функционирования компании позволяет ей устойчиво чувствовать себя на рынке, быть конкурентоспособным, выпускать и реализовывать конкурентоспособный продукт.

Немаловажным аспектом при анализе такой категории, как экономическая эффективность, является влияние на нее разных факторов как

внешней, так и внутренней среды предприятия. Консультационное агентство проводило исследование, которое показало, что внутрефирменные параметры влияют на ее результативность на 85%, а внешнефирменные, которые находятся вне зоны контроля руководителя, - только на 15%.

Но тем не менее при оценке эффективности функционирования предприятия учитывать внешние условия более чем полезно. Для этого их подразделяют на макроэкономические, отраслевые, региональные и рыночные [27, с 10]. И в зависимости от типа и размера бизнеса, состояние этих факторов в той или иной степени отражаются на деятельности фирмы.

Макроэкономические показатели предназначены для разработки управленческих решений в рамках действующих в стране экономических условий, а также для анализа уровня рисков, которые связаны с негативными изменениями внешней макросреды. Основными показателями данного фактора выступают уровень инфляции, процентные ставки и доступность финансовых ресурсов, уровень и динамика курсов валюты, ограничения со стороны налоговых обязательств, тарифная, льготная денежная политика Правительства Российской Федерации, органов исполнительной власти или иностранного государства, на территории которого фирма ведет свою деятельность.

Макроэкономические показатели активно используются в следующих аналитических процедурах.

Анализ динамики базовых индикаторов развития бизнеса, где необходимо ссылаться на общий темп экономического роста. В качестве примера эффективности функционирования предприятия выступает превышение реального темпа прироста выручки организации над темпами роста ВВП.

Оценка уровня рентабельности активов и инвестированного капитала, в том числе средневзвешенной стоимости капитала компании. Для этих показателей необходимы данные о среднем уровне соответствующих ставок.

Расчет темпов прироста финансовых показателей хозяйственной деятельности, на которые значительно влияет уровень инфляции в стране (прирост выручки, издержек, заработной платы).

Оценка эффективности бизнеса, основанная на сравнении рентабельности собственного капитала предприятия со средним значением показателя в экономике.

Оценка эффективности размещения свободных средств во различные финансовые вложения, где необходим показатель среднего уровня доходности рассматриваемой инвестиции.

Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности в том случае, если предприятие ведет подобный вид деятельности и напрямую связан с взаимодействием с валютным денежным потоком, валютными активами или обязательствами. В данном случае необходимы данные о реальной динамике валютного курса.

Второй фактор – отраслевой. Он позволяет проанализировать положение предприятия в отрасли, разработать дальнейшую стратегию осуществляемой деятельности. Цикл развития отрасли; общая тенденция развития отрасли – сокращение или расширение деятельности; изменения в технологии производства; неблагоприятные отраслевые условия (например, снижение спроса, интенсивная ценовая конкуренция); общие экономические показатели; экологические требования и проблемы, требования нормативно-правовых актов, в том числе тех, которые регулируют сферу деятельности предприятия; доступность необходимого сырья и иных ресурсов для производства продукции; трудности в области тонкостей деятельности (ведение бухгалтерского учета, порядка финансирования) – все это является отраслевым фактором, который непосредственно играет неотъемлемую роль в ведение своей хозяйственной деятельности [27].

Обработанная отраслевая информация, которую получают аналитики, способствует более углубленному пониманию специфики рассматриваемого бизнеса, его сезонности и цикличности, характерных особенностей

организационной структуры и технологий производства, выявление особенностей основных контрагентов. При этом мало одного понимания и анализа: очень важным этапом является своевременная реакция при помощи разработки и проведения операционных, инвестиционных, финансовых, социально-экономических мероприятий.

Наиболее ярким параметром, отражающим региональный фактор, можно выделить особенности регионального налогообложения. При оценке налоговой нагрузки необходимо учитывать существующие на данный момент региональные льготы на налог на прибыль и налог на имущество. Также к рассматриваемой среде можно отнести проявление таких показателей, как показатель среднего уровня жизни в регионе, проявляющий себя при оценке уровня оплаты труда в компании, и показатель средней стоимости региональных активов, которые отражаются на стоимости недвижимости, принадлежащей организации, и стоимости элементов материальных оборотных активов.

Показатели и особенности, относящиеся к рыночной среде, по своей специфике дополняют и конкретизируют отраслевые и региональные факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятия или реализуемого проекта. Существенно важным проявлением рынка в сфере бизнеса является информация о потреблении соответствующих товаров на душу населения в развитых странах, так как разрыв этого показателя между рынком Российским и рынком таких государств формирует привлекательность для потребителя и рыночную стратегию компании. Кроме этого экономического явления, к ряду важнейших маркетинговых индикаторов можно отнести: темп роста рынка, его конъюнктуру и степень динамичности конкуренции; уровень цен на производимый продукт и закупаемое сырье; методы стимулирования сбыта, характеристики видов и каналов распределения товаров и услуг и т.д.

Немаловажны является применение информации о рыночной среде. К ней можно отнести информацию о конкурентах, поставщиках,

сторонних организациях, оказывающих дополнительные услуги предприятию, его покупателям и др. Еще один существенный блок рыночного фактора – это данные о рыночных ценах на соответствующие ресурсы, необходимые для полноценного функционирования предприятия.

1.2 Оценка экономической эффективности функционирования предприятия

Естественно первостепенным этапом оценки эффективности функционирования предприятия является экономический анализ, по результатам которого выявляются слабые или наоборот ведущие стороны деятельности компании. Далее управленческое решение может повести за собой внедрение необходимых программ оптимизации, проведение мероприятий, например, мотивационных, сокращение конкретных позиций издержек либо запуск средств на инвестиционную политику и т.д.

Одной из характерных черт экономического анализа является диалектический подход, с помощью которого можно изучить хозяйственные процессы предприятия, а также выявить тенденции их становления и развития. Напрямую диалектика отражается через ее основные законы [35]:

- взаимный переход количественных и качественных изменений, способствующих появлению нового качества;
- отмирание старого и появление нового, более прогрессивного;
- единство и борьба противоположностей;
- отрицание отрицания.

Следующие особенности экономического анализа являются производными от предыдущей его черты:

- 1) использование системы показателей, которая характеризует хозяйственную деятельность предприятия с разных сторон;
- 2) выявление причин изменений анализируемых показателей;
- 3) определение влияния этих показателей друг на друга.

Что касается анализа системы показателей, она формируется на этапе планирования и разработки необходимой экономической информации. Для данной особенности экономического анализа присуще выявление новых показателей с целью более углубленного изучения эффективности функционирования предприятия.

Выявление причин изменений анализируемых показателей выделяет наиболее существенные факторы, влияющие на эти изменения, которые обуславливают влияние исследуемых экономических параметров друг на друга. Конечная задача экономического анализа подразумевает выявление и измерение этой взаимосвязи между показателями.

Например, объем выручки зависит от производительности труда и численности персонала, которые, в свою очередь, зависят от условий труда, квалификации работников, их трудового стажа, программы мотивации сотрудников и т.д. Все это свидетельствует о том, что изучение экономических результатов и явлений не должно происходить изолированно друг от друга и отталкиваться от их тесного взаимовлияния.

В зависимости от цели экономической оценки соотношения заданных параметров, способы их исчисления также имеют определенные различия. Специалист всегда ориентируется на максимизацию показателя эффективности, если он является отражением такого результата, как объем выпуска, или такого эффекта, как прибыль, к затраченным ресурсам. И в обратном случае – на минимизацию, - в случае отношения этих издержек к объему реализации продукта или прибыли.

Основополагающими ориентирами для целесообразности использования полученных данных предусмотрены следующие позиции [5, с 432]:

1. устремленность организации на динамичный и интенсивный процесс функционирования с постоянным повышением уровня эффективности;

2. выявление существующих резервов, способствующих общему и точечному прогрессу хозяйственной деятельности предприятия или отдельного подразделения

3. создание действенного механизма постоянного увеличения уровня эффективности.

Таким образом, определить экономический анализ можно как комплекс процедур, с помощью которых оценивается текущее состояние компании, определяются значимые связи и характеристики, а также прогнозируется будущее развитие предприятия по основным аспектам его функционирования: финансовому, рыночному и производственному [27]

Основная задача экономического анализа заключается в создании условий для разработки рекомендаций по повышению эффективности функционирования предприятия путем повышения степени определенности. Являясь основой для принятия оптимальных управленческих решений, процесс экономической оценки деятельности предприятия должен способствовать улучшению финансовых результатов, повышению рыночной стоимости компании, снижению рисков, адаптации хозяйствующего субъекта к изменчивости макро- и микроклимата.

Источники информации, необходимые для углубленного экономического анализа предприятия, можно разделить на следующие группы:

– бухгалтерская отчетность предприятия – для общей оценки его финансово-экономического состояния и производственно-хозяйственных результатов;

– сведения внутреннего управленческого учета – для оценки операционной, финансовой и инвестиционной деятельности субъекта;

– информация о внешних и внутренних маркетинговых явлениях – для рыночной оценки компании.

Конечно можно ограничиться анализом лишь ведущих параметров хозяйственной деятельности фирмы, источниками информации которых

являются пять форм бухгалтерской отчетности, и выявить основные результаты производства. Но порой этого бывает недостаточно для полноценной оценки всех аспектов функционирования компании как с внутренней, так с внешней средой. Для этого грамотные специалисты и руководители используют и анализируют ту самую маркетинговую информацию, которая строится на базе косвенных признаков.

Качественный анализ экономических результатов предприятия подразумевает проведение всех его этапов в единстве с тремя важнейшими категориями, без опоры на которых аналитик не сможет правильно выполнить свою задачу:

- теория, обеспечивающая экономиста важными и нужными знаниями о применяемых методах экономического анализа;
- практика, которая дает возможность на реальном примере проследить все экономические процессы, описанные на теоретическом уровне;
- интерпретация, позволяющая проанализировать текущие и конечные итоги хозяйственной деятельности компании, а также сделать выводы о финансовых и экономических результатах.

Экономический анализ – основа управленческой деятельности предприятия. Он используется для оценки эффективности деятельности организации, прогнозирования ее развития, выявления проблем в функционировании и служит для обоснования принимаемых управленческих решений. Методы, приемы и способы экономического анализа, позволяют получать информацию о состоянии предприятия в целом, о его структурных подразделениях, о состоянии локальных организационных, управленческих, производственных и иных процессов.

Система методов экономического анализа довольно разнообразна и включает в себя общие и частные методики, выбор среди которых осуществляется в соответствии с поставленными целями на определенном этапе аналитической работы.

Как уже было сказано ранее, первичной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли от реализации выпускаемой продукции компании, а точнее – ее постоянная и прогрессирующая максимизация путем расширения производства, сокращения и оптимизации расходной части хозяйственной деятельности организации, процессов реструктуризации, разработки и внедрения новых технологий, грамотного использования основных фондов, трудовых и инвестиционных ресурсов.

В условиях активно формирующегося рынка и рыночных отношений прибыль фирмы и ее производные показатели формируют значительную часть оценки эффективности функционирования предприятия, начиная от домашних хозяйств и заканчивая анализом экономических итогов крупных холдингов. Прибыль всегда выступает в качестве прибавочной стоимости товара или услуги, то есть является неотъемлемой частью цены (стоимости) продукта. И в результате определенного периода хозяйственной деятельности субъекта и правильно подобранной системе экономических показателей данного операционного цикла можно наиболее точно оценить влияние тех или иных параметров на ее конечный объем. Такое соотношение и является отражением экономической эффективности организации.

Безусловно показатели, отражающие прибыльность такой сложной системы, как предприятие, несут относительный характер, то есть демонстрируют влияние какого-либо экономического результата (валового внутреннего продукта, выручки, объема реализованного продукта и т.д.) на формирование этой прибыли – конечного экономического эффекта. Все это является центральным принципом для разработки системы всех необходимых для анализа показателей эффективности и в последствии принятия руководителем оптимального управленческого решения.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности в первую очередь максимально полно отражается в анализе такого относительного показателя, как рентабельность, которая в свою очередь рассматривается с разных сторон оценки ее формирования. Определить

понятие рентабельности можно как один из ведущих качественных показателей эффективности функционирования предприятия, характеризующий уровень отдачи затрат и степень реализации имеющихся ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности субъекта.

Уровень рентабельности, равно как и прибыли, зависит от производственной, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, т. е. эти показатели характеризуют все стороны предпринимательской деятельности. Показатели рентабельности выражаются в коэффициентах или процентах и отражают долю прибыли с каждой денежной единицы затрат. Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, т. к. их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами.

Рентабельность - это относительный показатель эффективности работы предприятия, который в общей форме вычисляется как отношение прибыли к расходам (ресурсам). Таким образом, рентабельность является показателем, комплексно характеризующим эффективность деятельности предприятия.

При его помощи можно оценить эффективность управления предприятием, так как получение высокой прибыли и достаточного уровня доходности во многом зависит от правильности и рациональности принимаемых управленческих решений. Поэтому рентабельность можно рассматривать как один из критериев качества управления.

По значению уровня рентабельности можно оценить долгосрочное благополучие предприятия, т. е. способность предприятия получать достаточную прибыль на инвестиции. Для долгосрочных кредиторов и инвесторов, вкладывающих деньги в собственный капитал предприятия, данный показатель является более надежным индикатором, чем показатели финансовой устойчивости и ликвидности, определяющиеся на основе соотношения отдельных статей баланса.

Устанавливая связь между суммой прибыли и величиной вложенного капитала, показатель рентабельности можно использовать в процессе

прогнозирования прибыли. В процессе прогнозирования с фактическими и ожидаемыми инвестициями сопоставляется прибыль, которую предполагается получить на эти инвестиции.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д. Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами [17. с.125-127].

Среди множества показателей рентабельности стоит выделить три основные группы показателей: показатели рентабельности продаж (маржа), которые отражают степень выгодности выпускаемой продукции; показатели рентабельности продаж, по анализу которых можно сделать выводы об эффективности использования этих активов и о кредитоспособности предприятия; показатели рентабельности собственного капитала, характеризующие инвестиционную привлекательность организации.

Рассматривая понятие рентабельности продаж, аналитик вычисляет, какую сумму чистой либо валовой прибыли получает предприятие с каждого рубля реализованной продукции. То есть какую количественную выгоду имеет компания после покрытия себестоимости продукции, выплаты процентов по кредитам и уплаты налогов. Показатель рентабельности продаж характеризует важнейший аспект деятельности компании - реализацию основной продукции, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах.

Расчет данного показателя производится по следующей формуле:

$$R_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\text{В}} \times 100\%, \quad (1)$$

где $\Pi_{п}$ – прибыль от продаж (расчет маржи может производиться через валовую прибыль, и в этом случае он более точен, чем любой другой, т.к. не искажается распределением косвенных расходов);

V – выручка (нетто) от продажи товаров.

Отражение зависимости рентабельности продаж от показателей ресурсоемкости продукции является элементом факторного анализа маржи и рассчитывается по формуле:

$$R_{п} = 100 - ME - ZE - AE - PE_{пр}, \quad (2)$$

где ME – материалоемкость продукции, %;

ZE – зарплатоемкость продукции, %;

AE – амортизациоёмкость продукции, %;

$PE_{пр}$ – ресурсоемкость по прочим затратам, %.

Рост показателя рентабельности продаж является результатом или роста цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или снижения затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию либо о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

Рентабельность активов показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы. Это показатель напрямую отражает эффективность оперативной деятельности предприятия. Он является основным производственным показателем и показывает эффективность использования инвестированного капитала. С точки зрения бухгалтерской отчетности этот показатель связывает баланс и отчет о прибылях и убытках, т.е. основную и инвестиционную деятельность предприятия, поэтому он является весьма важным и для финансового управления.

И вычисляется на по формуле:

$$R_a = \frac{П_d}{Ак} \times 100\%, \quad (3)$$

где $П_d$ – прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль;
 $Ак$ – стоимость активов.

Следующим показателем рентабельность собственного капитала, которая четко отражает эффективность его использования, т.е. полученного объема чистой прибыли на каждую единицу собственного капитала. Естественно, благодаря этому показателю, можно увидеть, какой характер инвестиционной привлекательности имеет данная компания. Вычисляется рентабельность собственного капитала по формуле:

$$R_a = \frac{П_ч}{СК} \times 100\%, \quad (4)$$

где $П_ч$ – чистая прибыль;
 $СК$ – величина собственного капитала.

Для того, чтобы выявить, насколько выгодно для собственников предприятие использует привлеченные средства, необходимо рассчитать индекс финансового рычага – отношение рентабельности собственного капитала к рентабельности активов (см. таблицу 1). Очевидно, что полученный результат должен превышать единицу.

Также в таблице 1 представлен расчет коэффициента окупаемости собственного капитала, который отражает число лет, в течение которых полностью окупятся вложения в данное предприятие либо в какой-то отдельный инвестиционный проект.

Интерпретируя исследуемые результаты анализа рентабельности предприятия, необходимо учитывать, что:

– динамика рентабельности продаж (маржи) косвенно отражает динамику конкурентоспособности выпускаемой продукции: рост

рентабельности продукции при наличии объема реализации говорит о росте ее конкурентоспособности за счет таких факторов, как качество и сервис в обслуживании клиентов, а не за счет ценового фактора;

– уровень рентабельности активов показывает, насколько кредитоспособна организация благодаря превышению рентабельности ее активов над процентом привлекаемых из вне финансовых ресурсов;

– уровень рентабельности собственного капитала свидетельствует об степени инвестиционной привлекательности компании, т.е. рентабельность собственного капитала должна превышать отдачу от альтернативных способов вложение средств с сопоставимым уровнем риска.

Таблица 1 - Показатели рентабельности

Показатель	Расчет
Рентабельность продаж, %	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \times 100\%$
Коэффициент затрат (ресурсоемкость)	$\frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Выручка}} \times 100\%$
Рентабельность основной деятельности, %	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}} \times 100\%$
Рентабельность активов, %	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Активы}} \times 100\%$
Рентабельность финансовых вложений, %	$\frac{\text{Доходы от участия и проценты полученные}}{\text{Финансовые вложения}} \times 100\%$
Рентабельность собственного капитала, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$
Индекс финансового рычага	$\frac{\text{Рентабельность собственного капитала}}{\text{Рентабельность активов}}$
Коэффициент окупаемости собственного капитала	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Чистая прибыль}}$

Источник: составлено автором

Для того, чтобы объективно оценить результаты операционной деятельности компании, можно использовать показатель EBITDA. В настоящее время этот экономический показатель пользуется значительной популярностью среди руководителей, финансистов и аналитиков.

EBITDA (от англ. – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) определяют как доход до вычета налогов, процентов и амортизации, и формула его расчета выглядит следующим образом [26, с 151-153]:

$$EBITDA = П_{д} + A + П_{\%}, \quad (5)$$

где A – амортизация;

$П_{\%}$ – проценты к уплате.

Данный критерий применяется с целью проанализировать компанию на краткосрочную перспективу, так как он игнорирует степень износа основных средств (ОС) и амортизационных отчислений, а значит, отрицается необходимость в замене или капитальном ремонте ОС у будущем.

Пользоваться показателем EBITDA стоит очень осторожно, не забывая обращать внимание на иные показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.

Но тем не менее можно сделать вывод о том, что подобная методика оценки эффективности функционирования предприятия несет четкий и ситуативный характер, позволяя быстро дать оценку его операционной деятельности.

1.3 Пути достижения эффективности функционирования холдинговых компаний

Создание и продолжительное функционирование крупных корпоративных объединений – холдингов, - уже давно стало популярной

тенденцией как на мировом рынке, так и на рынке российском. Как правило, направленность их специфики деятельности является стратегически важным хозяйствованием для того рынка, в рамках которого они ведут свои бизнес-процессы. Основной задачей таких «союзов» является максимальная концентрация капитала управляющей компании, предприятий-участников и других дочерних хозяйствующих субъектов для централизованного управления им, чтобы обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности предприятий, входящих в холдинг, или их внутренних инвестиционных проектов, эффективности финансовой деятельности организации и т.д. [13, с 72-76]

На данный момент для современных корпораций характерно динамичное развитие, которое включает в себя усложнение управленческой деятельности, трудности с ведением бухгалтерского и налогового учета, совершенствование качества реализуемой продукции (товаров и услуг), взаимодействие с потребителем, грамотное распределение и использование имеющихся ресурсов, поиск скрытых резервов, определение потенциала компании и многое другое. А также одной из базовых задач, стоящих перед любой коммерческой организацией, является контроль и сокращение управленческих и производственных расходов. Все это приводит к необходимости разработки и планированию каких-то дополнительных оптимизационных мероприятий.

В настоящее время существует два популярных способа для проведения подобного модернизирующего процесса: услуги аутсорсинга и создание Общего центра обслуживания (ОЦО). Их главное отличие заключается в направленности источника поддержки бизнес-процессов.

– Аутсорсинг – это привлечение сторонних подрядчиков с целью консультирования и передачи им непрофильных функций, т.е. внешний источник поддержки бизнеса.

– Общий центр обслуживания – внутренняя организационная структура, на которую перекладывается обслуживание повторяющихся для всех предприятий холдинга бизнес-процессов.

Специфика производственной и управленческой деятельности холдинговых компаний требует формирования такой структурно-функциональной организации управления консолидированными финансовыми ресурсами, которая предполагает, получение корпоративного эффекта синергизма, получаемого за счет создания наиболее адекватной и рациональной модели управления финансовыми ресурсами с учетом совокупности внешних и внутренних факторов[20]. Достижению выше обозначенных целей способствует создание и внедрение общего центра обслуживания (ОЦО).

Таблица 2 – Основные централизуемые функции ОЦО

Передаваемые в ОЦО функции (процессы)	Как часто передают
Бухгалтерский и налоговый учет	Почти всегда
Подготовка финансовой отчетности	Почти всегда
Подготовка отчетности по МСФО	Часто
Учет рабочего времени и расчет ФОТ	Часто
Управление персоналом	Часто
Управленческая отчетность	Часто/Редко
Казначейские и банковские операции	Часто/Редко
Бюджетирование и планирование	Редко
Юридическая поддержка	Редко
Управление закупками/снабжением	Редко
Управление продажами	Редко

Источник: [31]

Последние годы на рынке крупных корпораций тенденция внедрения новой схемы ведения бизнеса ОЦО набирает большие обороты. Главным

фактором, влияющим на данное экономическое явление, становится уровень рентабельности предприятия, который в наши дни трактуется как важнейший показатель жизнеспособности бизнеса. Одновременно сами потребители предъявляют все более высокие требования к обслуживанию и приобретаемому продукту. Следовательно, необходимым становится как постоянная оптимизация затрат хозяйственной деятельности компании, так и своевременное совершенствование качества работы с клиентами.

Общий центр обслуживания успешно способствует решению этих задач путем обеспечения выполнения функций, представленных в таблице 2.

Исходя из представленного перечня функций, перекладываемых «на плечи» ОЦО, общую концепцию такого центра можно сформулировать как передачу рутинных процессов специализированной структуре и концентрации ресурсов для решения базовых бизнес-задач.

Изначально общие центры обслуживания внедрялись с целью оптимизации отдельных функций дочерних компаний холдингов. Сейчас такие внутренние организации способны быть многофункциональными и обслуживать комплексные бизнес-процессы [32]

В какой-то мере такой способ делегирования различных финансово-хозяйственных процессов компании имеет схожесть с рассмотренным ранее аутсорсингом. В целом это является аналогом сторонней помощи подрядчиков, и в таком случае будет иметь второе название «инсорсинг», т.е. дополнительная внутренняя поддержка корпорации. Только в данном случае роль подрядчика будет выполнять специально созданное самостоятельно подразделение.

Зарубежная и отечественная практика доказывает, что внедрение подобной модели имеет значительный успех. На данный момент уже многие крупные российские предприятия примкнули к такому способу оптимизации и автоматизации своего бизнеса. В первую очередь ими стали компании энергетические, далее ОЦО появились в нефтяных холдингах, сотовых компаниях. Основной задачей такого функционального подхода к

построению новой организационной структуры управления является эффективное управление этими функциональными процессами, а не людьми.

Далее будет представлен ряд наиболее важных преимуществ ОЦО.

1. Возможность получения стандартизированной, более проверенной и своевременно обновляемой информации по всем компаниям, которые входят в данный холдинг. А это означает, что его финансово-производственная деятельность становится наиболее прозрачной и управляемой для всех предприятий-участников.

2. Снижение совокупных издержек на бухгалтерский и налоговый учет, арендные платежи, управление информационными системами и т.д.

3. Географическое развитие бизнеса с дополнительной минимизацией расходов на поддержку подразделений, филиалов и дочерних компаний.

4. Сведение к минимуму бумажного документооборота и уменьшение временных затрат персонала на выверку первичной документации.

5. Хранение электронной информации в виде учетных и статистических данных носит долговременный и надежный характер.

Новые организационные структуры значительно повышают инвестиционную ликвидность как предприятия в целом, так и отдельных компаний, перешедших на работу по новой модели. Кроме того, при масштабировании бизнеса и покупке (образовании) новых фирм технология ОЦО позволяет в наиболее короткие сроки объединить новые подразделения в уже существующую технологическую и управленческую иерархию предприятия.

Сервис-центр также обеспечивает при этом необходимый в современных условиях уровень инновативности в области реализации бизнес-процессов. Для регулирования взаимоотношений между управляющей компанией и сервис-центром может применяться процедура внедрения системы контроллинга, которая сопровождает и координирует

управление децентрализованными бизнес-единицами, учитывая стратегические цели и задачи бизнес-системы в целом, а специалист по контроллингу является компетентным контактным лицом и консультантом для децентрализованных бизнес-единиц и действует при этом как связующий элемент с управленческим функционалом и сервис-центром.

Новые организационные структуры управления подразумевают, что специалисты службы контроллинга умеют работать не только с функциональными подразделениями внутри, но и вынесенным функционалом во внешнюю среду. Это требует высокой компетентности как контроллера, так и руководителя организации.

Таким образом, в целях оптимизации затрат на управление, а также увеличения уровня гибкости и адаптивности при руководстве холдингами, реализован подход, основная идея которого заключается в выделении и передаче стандартизированных процессов из головной, управляющей компании холдинга в сервисный центр. Для эффективной организации сервисного центра по выполнению функций, координации бизнес-единиц, взаимодействию с управляющей компанией холдинга и стейкхолдерами создается общий центр обслуживания, который для такой сложной экономической системы, как холдинг, является более удачной инновационной стратегией, нежели услуги аутсорсинговых компаний.

2 Оценка эффективности функционирования предприятия ООО «Транспортная Группа FESCO»

2.1 Общая характеристика предприятия Транспортная Группа «FESCO»

Транспортная группа FESCO (ПАО «Дальневосточное морское пароходство») - одна из крупнейших частных транспортно-логистических компаний в России, которая располагает активами портовой, железнодорожной и интегрированной логистической сферы бизнеса. Портфель активов FESCO является диверсифицированным, что позволяет компании осуществлять доставку грузов «от двери до двери» и контролировать все этапы интермодальной транспортной цепочки.

Значительное количество операционных процессов сосредоточено в филиалах Группы, находящихся на Дальнем Востоке (ДВ) России. Данное преимущество дает компании возможность участвовать в динамично развивающихся торговых отношениях между Россией и странами Азией.

На данный момент Транспортная Группа занимает 38,9% рынка перевалки контейнеров в морских портах Дальнего Востока РФ, 43% рынка контейнерных перевозок на внешнеторговых линиях между Россией и странами Азии и 40% рынка перевалки в морских портах Дальнего Востока РФ.

Группа является владельцем ПАО «Владивостокский морской торговый порт» (ВМТП), осуществляет железнодорожные перевозки под брендами ООО «Фирма «Трансгарант» (100% дочернее общество ПАО «ДВМП») и ЗАО «Русская Тройка» (50% совместное предприятие с ОАО «РЖД»). Также FESCO принадлежит флот транспортных судов, осуществляющие основной объем перевозок на собственных морских линиях. Группа имеет во временной собственности ледоколы на правах долгосрочной аренды, тем самым расширяя специфику оказываемых клиентам услуг.

Таблица 3– Бизнес-модель Транспортной Группы FESCO

Портовый дивизион	Железнодорожный дивизион	Линейно-логистический дивизион
1. стивидорные услуги; 2. хранение и взвешивание, специфицирование и сепарирование грузов; 3. таможенное оформление 4. организационно-хозяйственные услуги.	1. перевозка грузов в собственном подвижном составе; 2. транспортно-экспедиторское обслуживание; 3. диспетчеризация и управление парком вагонов.	1 морские линейные сервисы; 2 железнодорожные контейнерные сервисы; 3 интермодальные сервисы.
Морской дивизион	Бункеровочный дивизион	
1. фрахт судов и ледокольные услуги; 2. транспортировка генеральных грузов; 3. участие в отдельных коммерческих проектах.	комплекс услуг по бункеровке, от закупки топлива до заправки судов, в портах ДВ РФ.	

Источник: [36]

Операционная деятельность компании осуществляется пятью дивизионами: портовый, железнодорожный, линейно-логистический, морской и бункеровочный (см. таблицу 3). Деятельность дивизионов полностью интегрирована, что позволяет Транспортной Группе, с одной стороны, предоставлять такой продукт, как услуги интермодальных

перевозок, а, с другой – отдельные или дополнительные услуги, опираясь на потребительский спрос, генерируя выручку на уровне дивизионов.

Линейно-логистический дивизион (ЛЛД) интегрирует функции других дивизионов компании (железнодорожный, морской, бункеровочный и портовый дивизионы), предоставляя клиентам услуги интермодальной перевозки с возможностью доставки до конечного пункта назначения.

К основным клиентам Транспортной Группы «FESCO» относятся промышленные предприятия, различные компания розничной торговли, а также крупные и средние экспедиторские организации. В их числе компании: Leroy Merlin, «РУСАЛ», «Эльдорадо», ВР (CASTROL), Группа «ИЛИМ», «СИБУР». Представителями розничной торговли: KARI, «Магнит», «Лента» и др.

Управляющей компанией Группы является ПАО «Дальневосточное пароходство», которое имеет два филиала: в Москве и во Владивостоке. ПАО «ДВМП» осуществляет фрахтование контейнерного и сухогрузного флота, а также перевозку навалочных и генеральных грузов в экспорте, импорте, каботажные перевозки иностранных фрахтователей между иностранными портами (МИП), оперативно реагируя на изменения конъюнктуры фрахтового рынка.

В Дальневосточном регионе, кроме ПАО «ДВМП», перевозками грузов занимаются множество компаний всех форм собственности, что стимулирует предприятие своевременно реагировать на деятельность прямых и косвенных конкурентов. Судоходство является очень волатильной отраслью, поэтому производственная деятельность ПАО «ДВМП» подвержена влиянию различных отраслевых, региональных и рыночных факторов, как например, сезонные колебания объемов перевозок, а также цикличность факторов мирового рынка.

Приоритетным направлением деятельности ПАО «ДВМП» является транспортное обеспечение морской перевозки контейнерных грузов Транспортной группы FESCO. Стратегическое развитие компании

преимущественно основано на развитии контейнерного бизнеса, имеющего высокий потенциал роста.

ПАО «ДВМП» предполагает активное развитие по стратегическим направлениям деятельности, а именно:

1. оптимизация организационной структуры и улучшение качественного состава персонала;
2. концентрация организационных ресурсов на управлении основными видами деятельности;
3. повышение прозрачности деятельности и результатов операций;
4. продуктивное использование и оптимизация структуры активов;
5. увеличение доли рынка и наращивание объемов контейнерных перевозок;
6. участие в конкурсах на оказание услуг при реализации шельфовых проектов.

ПАО «ДВМП» продолжает реализовывать стратегию по становлению клиент ориентированной транспортной компании, обеспечивающей кратчайшие сроки доставки грузов с минимальной себестоимостью и высоким качеством, и выход на ведущие позиции.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности Транспортной Группы «FESCO»

2.2.1 Анализ финансовых результатов Транспортной Группы «FESCO»

Транспортная Группа «FESCO» имеет статус международной транспортно-логистической компании. Исходя из этого, общие сведения о финансовых результатах хозяйственной деятельности отражаются в соответствии с требованиями Международных стандартов финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с требованиями

Федерального Закона №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» [1].

По причине того, что консолидированная финансовая отчетность по МСФО за 2017 г. до сих пор находится в незавершенном статусе, последующий анализ финансовых результатов Транспортной Группы будет основан на периоде за 2014-2015 гг. (Таблица 4).

Таблица 4 – Консолидированный отчет о прибылях и убытках Транспортной Группы «FESCO» за 2014-2017 гг., млн. руб.

Показатель	2016	2015	2014
Выручка	37 021	41 645	42 878
Операционные расходы	26 205	30 211	31 419
Валовая прибыль до учета амортизации	10 816	11 434	11 368
Амортизация	2 679	2849	2 787
Административные расходы	4 897	4 869	4 902
Обесценение прочих активов	1 222	802	3 085
Прочие доходы	410	484	154
Прибыль от операционной деятельности	2 428	3 398	(1 470)
Прочие финансовые расходы	1 006	13 789	5257
Прочие не операционные расходы	330	533	327
Доля в прибыли объектов инвестирования, учитываемых методом долевого участия	808	483	1152
Прибыль/(убыток) до налогообложения	1 900	(10 441)	(5902)
Расход по налогу на прибыль	823	1 084	303
Прибыль/(убыток) за год	1 077	(11 525)	(6 205)

Источник: [36]

Рассматривая динамику таких финансовых результатов Группы, как выручка, операционных расходы и валовую прибыль до учета амортизации (Таблица 4, рисунок 1), можно выявить пропорциональное снижение объемов выручки и операционных расходов. С 2014 г. они упали на 5 857 тыс. руб. и на 5 214 тыс. руб. соответственно к 2016 г. И как в следствие, на экономическом показателе валовая прибыль до учета амортизации это сказалось незначительно (с 2014г. она уменьшилась на 552 тыс. руб. по отношению к 2016 г.)



Рисунок 1 – Динамика финансовых результатов Транспортной Группы «FESCO» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Зато динамика показателей прибыли компании за аналогичный период имеет резкий и импульсивный характер (Рисунок 2). Прибыль от операционной деятельности в 2015 г. по отношению к базисному году увеличилась на 4 868 тыс. руб., а уже в 2016 г. упала на 970 тыс. руб. Прибыль до налогообложения в связи с значительным увеличением статьи прочих финансовых расходов в 2015 г. уменьшилась почти в 2 раза, имея при этом и так убыточное состояние. Зато в 2016 г. по данному показателю наблюдается достаточно позитивный скачек по отношению к 2015 г. в размере 118,2%. Такой же темп роста прослеживается и у результатов прибыли за год (чистой прибыли).

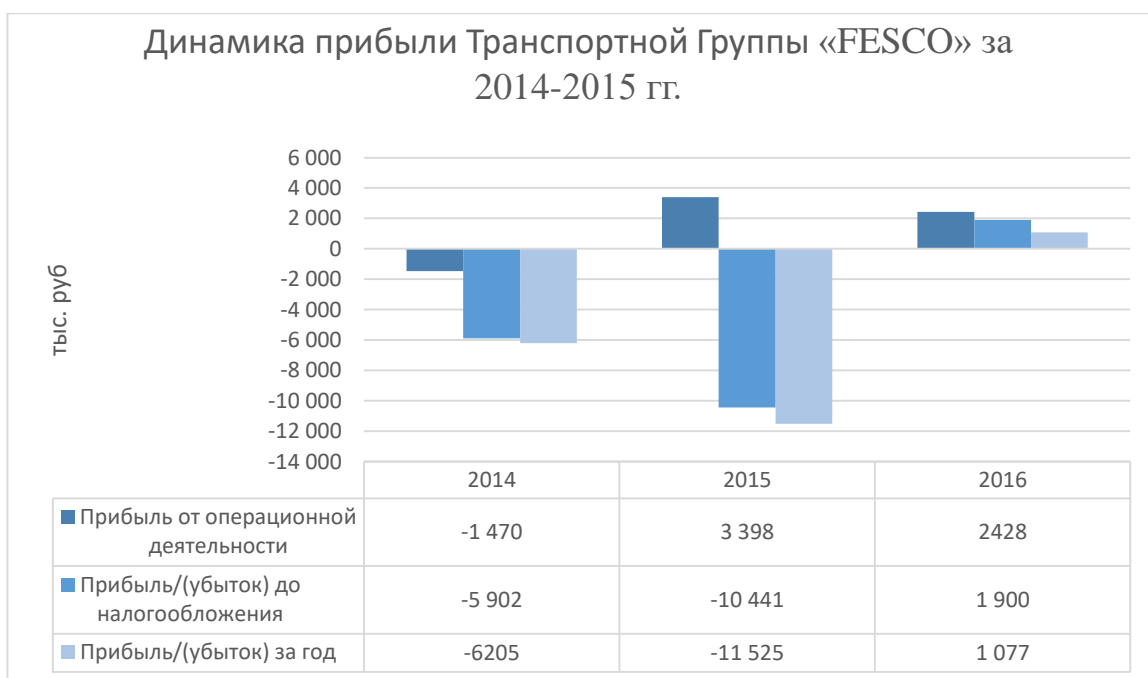


Рисунок 2 – Динамика прибыли Транспортной Группы «FESCO» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Безусловно такая тенденция связана с нестабильной ситуацией на рынке, начиная с 2014 года. Тут ярко отразились курсовые разницы, способность к погашению своих долговых обязательств как внутри холдинга, так перед внешними источниками финансирования. При этом, можно сделать вывод о том, что Группе за сравнительно небольшой промежуток времени удалось успешно справиться с кризисным и трудным периодом.

2.2.2 Анализ финансовых результатов ПАО «Дальневосточное морское пароходство»

Для дальнейшей оценки эффективности функционирования Транспортной группы «FESCO» и разработки рекомендаций по ее повышению необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности управляющей компании холдинга – ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг. посредством вертикального и горизонтального анализа. Информационным источником для проведения

данных аналитических процессов послужат материалы Бухгалтерской отчетности, а именно Отчет о финансовых результатах (Форма №2) предприятия (Приложение Б). По результатам полученных итогов можно будет сформулировать выводы о том, насколько успешно Группа ведет свою производственно-хозяйственную деятельность, и определить ведущие тенденции текущего бизнеса компании.

Таблица 5 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	2015	2016	2017	Относительное отклонение, %	
				2016/2015	2017/2016
Выручка	3 973 753	3 132 297	1 819 850	-21	-42
Себестоимость продаж	4 153 220	3 347 469	3 291 919	-19	-2
Валовая прибыль (убыток)	-179 467	-215 172	-1 472 69	-20	-32
Коммерческие расходы	0	0	0	-	-
Управленческие расходы	0	0	0	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-179 467	-215 172	-1 472 069	-20	-584
Доходы от участия в других организациях	1 091 810	659 114	430 678	-40	-35
Проценты к получению	435 533	492 833	577 214	13	17
Проценты к уплате	969 928	1 021 846	1 058 878	5	4
Прочие доходы	5 019 953	2 551 070	629 008	-49	-75
Прочие расходы	5 861 984	6 919 232	7 566 529	18	9
Прибыль (убыток) до налогообложения	-464 083	-4 453 233	-8 460 576	860	90
Текущий налог на прибыль	4 892	7 816	10 780	60	38
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	339 516	767 763	1 383 765	126	80
Прочее	40 404	0	539 983	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-457 029	-4 206 342	-8 616 786	-820	-105

Источник: Приложение Б

Горизонтальный анализ финансовых результатов исследуемого предприятия, представленного в таблице 5, наглядно отражает различные колебания статей бухгалтерской отчетности в рассматриваемых периодах.

По итогам 2017 г. общая выручка по сравнению с предыдущим годом упала на 42% (-1 312 447 тыс. руб.), что естественно является негативным экономическим явлением для любой коммерческой организации, а особенно для крупного транспортно-логистического холдинга.

На протяжении всех трех лет себестоимость продаж значительно превышает уровень выручки. И единственной позитивной тенденцией можно выделить постепенное снижение объема издержек хозяйствующего субъекта в 2016-2015 гг. на 19% и 2% соответственно.

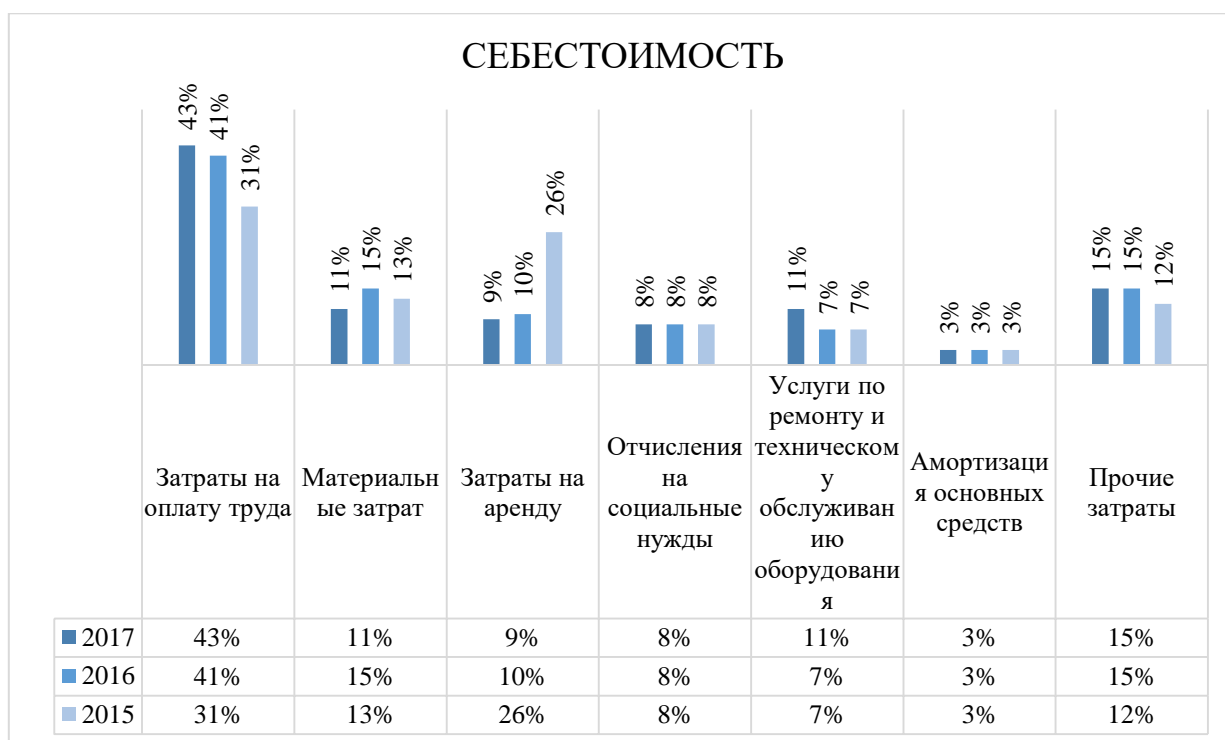


Рисунок 3 - Расходы по обычным видам деятельности ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг.

Если рассмотреть влияние издержек на формирование себестоимости продаж в разрезе экономических элементов статьи расходов по обычным видам деятельности, можно сделать вывод о том, что достаточно сильно

выделяется такая позиция, как затраты на оплату труда во всех трех годовых периодах (2015 г. – 31%, 2016 г. – 41%, 2017 г. – 43%). И при этом руководство не предпринимает попытки к сокращению данной статьи расходов.

Также отчетливо наблюдается резкий спад затрат на аренду с 26% в 2015г. до 10% в 2016 г., и до 9% в 2017г. соответственно (рисунок 3). Что касается материальных затрат, отчислений на социальные нужды, услуг по ремонту и техническому обслуживанию оборудования, амортизации основных средств и прочих затрат, то эти составляющие себестоимости продаж в течение всего периода 2015-2017 гг. носят стабильный и средний характер в диапазоне 3-15%.

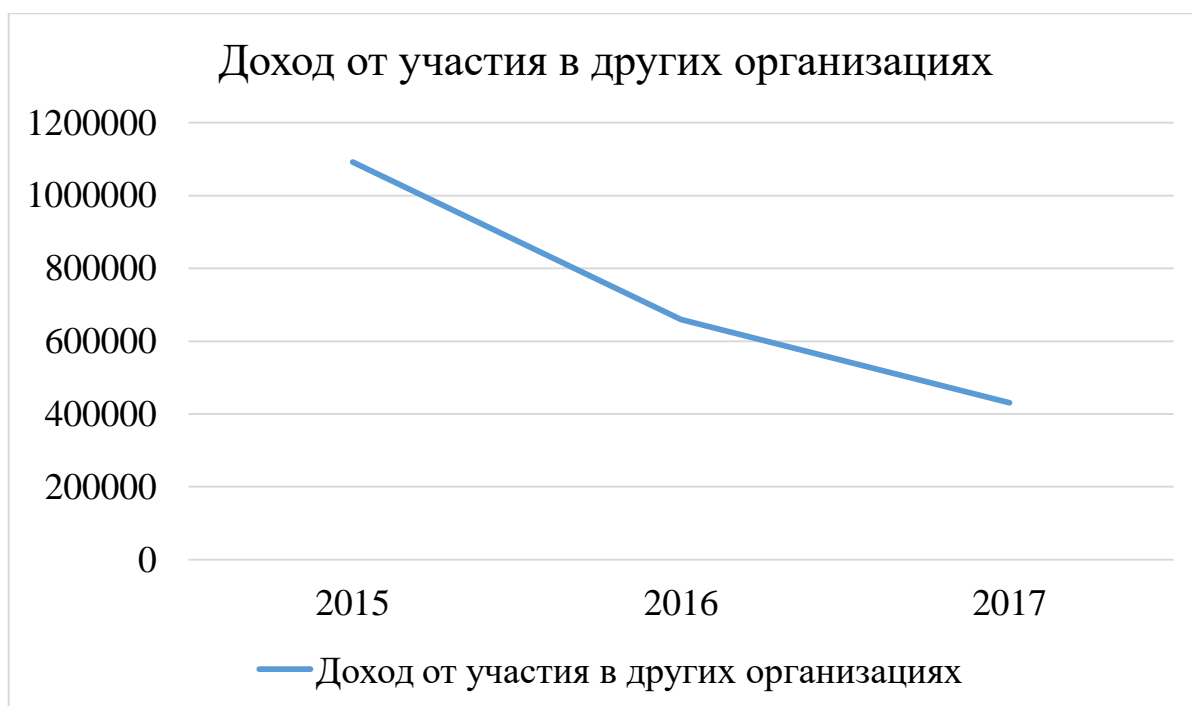


Рисунок 4 – Динамика дохода от участия в других организациях ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Исходя из динамики показателя доходов от участия в других организациях, становится наглядным ее отрицательный характер. К началу 2016 года предприятие сократило свои поступления по данной статье на 40%

(-432 696 тыс. руб.) по отношению к базисному 2015 г., а в 2017 – еще на 35% (-228 436 тыс. руб.) по отношению к 2016 г. (Рисунок 4).

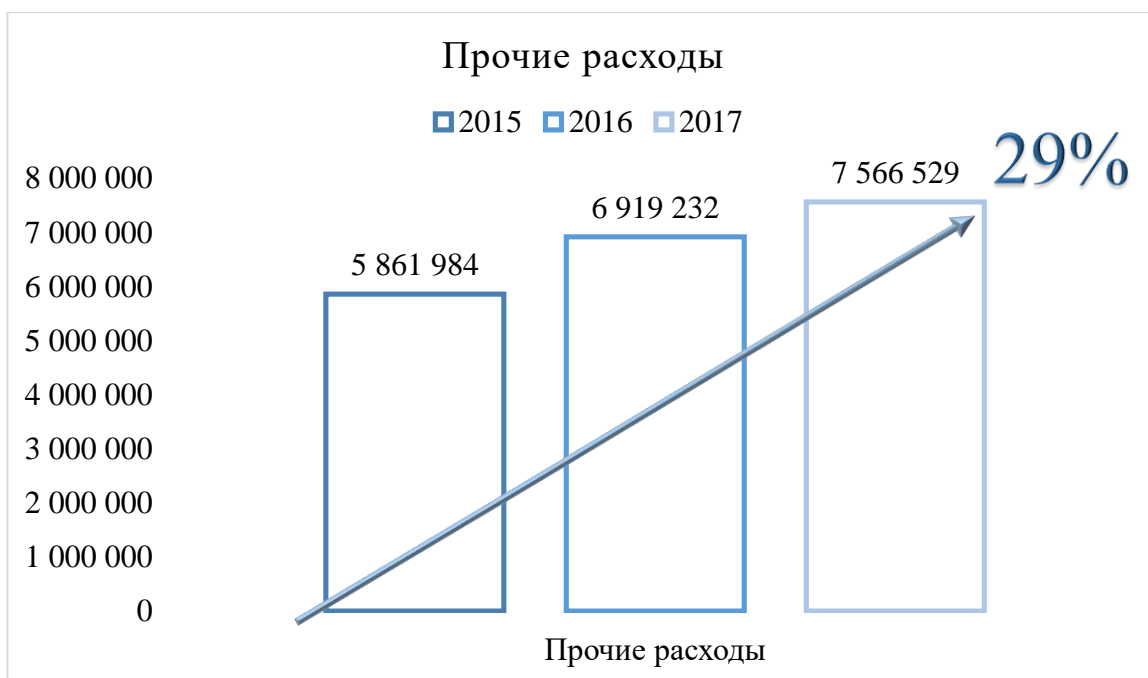


Рисунок 5 – Динамика прочих расходов ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг., тыс.руб.

Значительный спад наблюдается по статье прочих расходов, который и так на конец 2015 г. по своему суммарному объему превышал показатель выручки почти в 1,5 раза, а уже к завершению 2017 г. вырос на 29% (-1 704 545 тыс. руб.). К причинам можно отнести увеличение таких доходных статей, как сумма полученных штрафов, пеней и неустоек, выявленных в отчетном году, связанных с просроченными сроками погашения облигаций. Возможно, руководство Группы допустила такой исход с целью дальнейшей реструктуризации своих обязательств по привлеченному внешнему заемному капиталу (Рисунок 5)

Анализируя полученные данные о темпах роста и прироста прибыльности (убыточности) предприятия в таблице 6, достаточно явно прослеживается отрицательная динамика.

По сравнению с 2015 г. чистая прибыль в 2017 г. сократилась на 8 159 757 тыс. руб. (1785%), прибыль от продаж аналогично уменьшилась на

1 292 602 тыс. руб., что свидетельствует об убыточности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ДВМП» на продолжительном периоде.

Таблица 6 – Динамика прибыли ПАО «ДВМП» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	2015	2016	2017	Темп прироста		Темп роста,%	
				2017/2015	2017/2016	2017/ 2015	2017/ 2016
Выручка	3 973 753	3 132 297	1 819 850	-2 153 903	-1 312 447	-54%	-42%
Прибыль (убыток) от продаж	-179 467	-215 172	-1 472 069	-1 292 602	-1 256 897	720%	584%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-464 083	-4 453 233	-8 460 576	-7 996 493	-4 007 343	1723%	90%
Чистая прибыль (убыток)	-457 029	-4 206 342	-8 616 786	-8 159 757	-4 410 444	1785%	105%

Источник: Приложение Б

Определенную финансовую нагрузку накладывают постоянные налоговые обязательства компании, а именно налог на прибыль (20%) [2] В 2017 г. его суммарный объем достиг 1 394 545 тыс. руб., что на 80% превышает предыдущий год и почти на 130% - 2015г. Исходя из рисунка 6, следует отметить прямо пропорциональную динамику между чистой прибылью и налогом на прибыль предприятия.

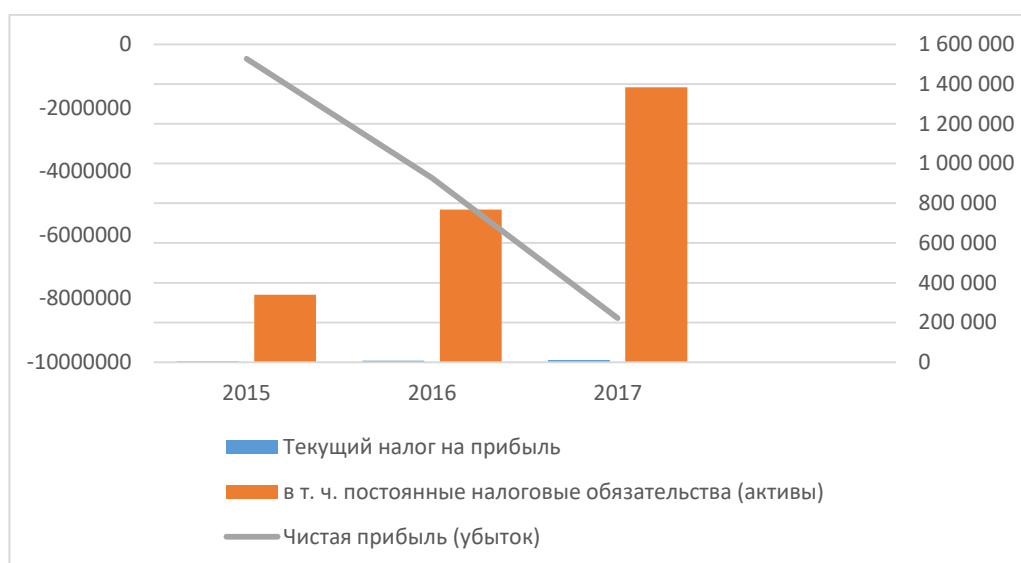


Рисунок 6 – Сравнительная динамика налога на прибыль и чистой прибыли (убытка) ПАО «ДВМП» за 2015-2017 гг.

Благодаря вертикальному анализу финансовых результатов предприятия можно увидеть, как проявляют себя все статьи отчетности по отношению к общей выручке организации за исследуемый период в процентном выражении. В таблице 7 представлены данные за 2015-2017 гг., которые в первую очередь говорят о постоянном превышении над выручкой такого экономического эффекта, как себестоимость продаж. Максимальный скачок - на 80,89% -, прослеживается в 2017 г., когда в 2016 г. он был в размере 6,87%, а в 2015 г. – 4,52%.

Таблица 7 – Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах ПАО «Дальневосточное морское пароходство» за 2015-2017 гг., %

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение к 2015	Абсолютное отклонение к 2016
Выручка от услуг транспортного флота	63,59	56,24	74,07	10,48	17,83
Выручка от услуг ледокольного и специализированного флота	29,57	29,79	-	-29,57	-29,79
Выручка от оказания услуг единоличного исполнительного органа, ИТ услуги	3,09	8,11	16,66	13,57	8,55
Прочая выручка	3,75	5,85	9,27	5,52	3,42
Общая сумма выручки	100	100	100	-	-
Себестоимость продаж	104,52	106,87	180,89	76,37	74,02
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-4,52	-6,87	-80,89	-76,37	-74,02
Доходы от участия в других организациях	27,48	21,04	23,67	-3,81	2,62
Проценты к получению	10,96	15,73	31,72	20,76	15,98
Проценты к уплате	24,41	32,62	58,18	33,78	25,56
Прочие доходы	126,33	81,44	34,56	-91,76	-46,88
Прочие расходы	147,52	220,9	415,78	268,26	194,88
Прибыль до налогообложения	-11,68	-142,17	-464,9	-453,23	-322,73
Текущий налог на прибыль	0,12	0,25	0,59	0,47	0,34
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	8,54	24,51	76,04	67,29	51,53
Прочее	1,02	0	29,67	28,66	29,67
Чистая прибыль	-11,5	-134,29	-473,5	-461,99	-339,2

Источник: Приложение Б

Одной из причин, повлиявших на такой резкий разрыв между выручкой и себестоимостью продаж, является нулевой итог по выручке от услуг ледокольного и специализированного флота в 2017 г. в отличие от предшествующих периодов, где по данной статье ПАО «ДВМП» получало до 30% выручки от ее общей суммы. Это связано с окончанием в 2017 г. долгосрочной аренды ледоколов с усиленным классом для осуществления данного вида хозяйственно-производственной деятельности, и, как следствие, подобное экономическое явление значительно влияет на финансовый результат предприятия.

Также из таблицы 4 видно, что ведущей статьей дохода компании является выручка от услуг транспортного флота. Дополнительно ПАО «ДВМП» формирует свою выручку за счет оказания услуг единоличного исполнительного органа, IT-услуг и прочих (7-25%, в зависимости от рассматриваемого года).

Таким образом, на основе проведенного анализа финансовых результатов ПАО «ДВМП» можно утверждать об убыточном состоянии управляющей компании Транспортной Группы «FESCO».

2.3 Анализ показателей рентабельности и EBITDA.

Как уже было сказано ранее, важным элементом экономического анализа эффективности функционирования предприятия является оценка показателей рентабельность его финансово-хозяйственной деятельности. Исходя из данных финансовых результатов, рентабельность продаж ПАО «ДВМП» за 2015-2017 гг. равна:

$$R_{\pi} = \frac{\Pi_{\pi}}{B} \times 100\% \quad (1)$$

$$R_{\pi 2017} = (-1\,472\,069) / (1\,819\,850) \times 100 = -80,89\%$$

$$R_{\pi 2016} = (-215\,172) / (3\,132\,297) \times 100 = -6,87\%$$

$$R_{\pi 2015} = (-1\,794\,467) / (3\,973\,753) \times 100 = -45,16\%$$

Отрицательная рентабельность продаж, отражающая удельный вес прибыли в составе выручки от реализации, ярко демонстрирует, что в 2017 году процент убыточности производства достиг -80,89%, что почти в 2 раза ниже итогов 2015 года. Это означает, что, себестоимость продукции значительно превышает прибыль от ее реализации, а цена недостаточно высока для покрытия всех статей расходов.

$$R_a = \frac{\Pi_d}{Ак} \times 100\%, \quad (3)$$

$$Ra_{2017} = (-8\,460\,576) / 41\,081\,675 \times 100\% = -20,59\%$$

$$Ra_{2016} = (-4\,453\,233) / 34\,591\,524 \times 100\% = -12,87\%$$

$$Ra_{2015} = (-464\,083) / 38\,752\,433 \times 100\% = -1,20\%$$

Положение рентабельности активов ПАО «ДВМП» также можно охарактеризовать явным спадом. В 2016 году наблюдается спад на 14,38%, а в 2017 – уже на 32,31% по отношению к предыдущему периоду. Отрицательная рентабельность активов говорит о том, что данное предприятие неэффективно применяет свои активы и упускает выгоду или недополучает ее.

$$R_{ск} = \frac{\Pi_ч}{СК} \times 100\%, \quad (4)$$

$$R_{ск2017} = (-8\,616\,786) / 17\,883\,830 \times 100\% = -48,18\%$$

$$R_{ск2016} = (-4\,206\,342) / 26\,500\,616 \times 100\% = -15,87\%$$

$$R_{ск2015} = (-457\,029) / 30\,706\,958 \times 100\% = -1,49\%$$

Аналогичная тенденция наблюдается при анализе рентабельности собственного капитала, где 2016 г. уровень показателя упал на 14,38% по сравнению с отчетным 2015 г., а в 2017 снизился на 32,31% по отношению к 2016 г. По полученным результатам можно сделать заключение о том, что рассматриваемая компания приносит лишь убытки своим владельцам и инвесторам, а значит, такой актив сложно продать.

Полученные значения основных показателей рентабельность предприятия наглядно отражены на Рисунке 7.

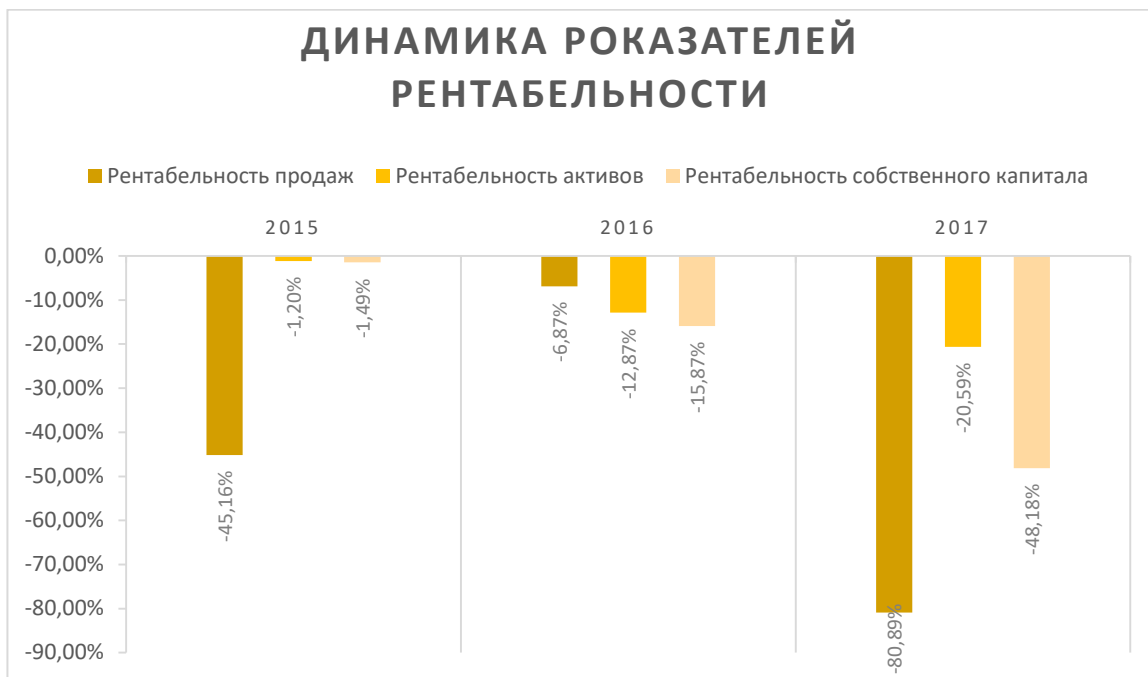


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности ПАО «ДВМП» за 2015-2017 гг.

Следует отметить, что у Транспортной Группы в собственности находится такая компания, как «Владивостокский морской торговый порт», который является ключевым активом холдинга на Дальнем Востоке. И не имея доступа к подобным данным, можно предположить о партнерских отношениях ПАО «ДВМП» с подобными предприятиями-участниками, что позволяет ему оставаться на плаву и выполнять свои первостепенные функции портового дивизиона «FESCO».

Рассматривая эффективность функционирования всей Группы в целом, достаточным будет дать оценку экономическому показателю EBITDA и ее динамике за 2014-2016 гг.

Таблица 8 – Показатель EBITDA Транспортной Группы «FESCO» за 2014-2016 гг., млн долл. США

Дивизион	EBITDA			Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2014
Портовый дивизион	93	61	46	-34,4	-49,5
Железнодорожный дивизион	45	20	25	-44,4	-55,6
Линейно-логистический дивизион	40	19	15	-47,5	-37,5
Морской дивизион	13	25	18	+92,3	+138,5
Бункеровка	10	1	1	-90,0	-90,0
Корпоративный дивизион	-24	-17	-13	+29,2	+54,2
	177	109	92	-38,4	-51,9

Источник: [36]

Показатель EBITDA по Группе по отношению к базисному 2014 году в 2015 г. снизился на 38,4%, в 2016 г. – 49,5% (109 млн долл. США и 92 млн долл. США соответственно).

Показатель EBITDA портового дивизиона снизился с 93 млн долл. США в 2014 году до 61 млн долл. США в 2015 году и до 46 млн долл. США в 2016 году по причине сокращения рынка контейнерных перевозок на Дальнем Востоке.

Показатель EBITDA железнодорожного дивизиона в 2015 году снизился на 44,4% по сравнению с 2014 годом: с 45 млн долл. США до 20 млн долл. США, в 2016 – на 55,6% с 45 млн долл. США до 15 млн долл. США. Причиной послужило давление со стороны негативных тенденций на рынке железнодорожных перевозок в России.

Показатель EBITDA линейно-логистического дивизиона в 2015 году снизился на 47,5% и составил 19 млн долл. США, а в 2016 – еще на 10%. Несмотря на рост экспортных объемов, снижение объемов перевозок в

наиболее прибыльном сегменте – импорте – оказало негативное влияние на финансовый результат по внешнеторговым линиям и интермодальным перевозкам. Без учета эффекта от ослабления курса рубля финансовый результат по каботажным линиям в 2015 и 2016 годах превышает показатель предыдущего года. Возможно были проведены определенные оптимизационные мероприятия, которые оказали положительный эффект на производственные расходы.

Показатель EBITDA Морского дивизиона в 2015 году по сравнению с 2014 годом показал рост на 92,3% – с 13 млн долл. США до 25 млн долл. США. Скорее всего, значительное улучшение показателя морского дивизиона обусловлено доходами от проектов по снабжению строительных объектов и от экспедиций.

Подводя итог по анализу эффективности функционирования как финансово-хозяйственную деятельность Группы в целом, так и результаты оценки управляющей компании Группы ПАО «Дальневосточное морское пароходство», следует отметить общую тенденцию к спаду уровня данного показателя. В последующем разделе будут выделены основные пути и рекомендацию по изменению сложившейся негативной ситуации в лучшую сторону.

2.4 Разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования Транспортной Группы «FESCO»

Главный фактор, который следует учитывать при разработке рекомендаций по повышению эффективности функционирования Транспортной Группы «FESCO», заключается в том, что данное предприятие является одним из самых крупных холдингов на территории Российской Федерации и дочерними предприятиями как внутри, так и за пределами страны. Следовательно, оно имеет достаточно сложную организацию

взаимодействия, особенности которой и повлияли на результаты экономического анализа финансовых итогов и показателей рентабельности.

Прежде чем заниматься разработкой узконаправленных мероприятий, охватывающих лишь отдельные дивизионы, филиалы, отделы Группы, необходимо подготовить автоматизированную и стандартизированную платформу для дальнейшего социально-экономического развития компании. Максимально подходящим проектом такого масштаба является планомерное внедрение внутренней структуры «инсорсинга» - общего центра обслуживания, подробно описанного в теоретической части исследования.

Зарубежный и российский опыт на настоящий момент насчитывает десятки компаний, которые достаточно успешно реализовали подобные центры в рамках своего бизнеса. На российском рынке ОЦО функционирует уже более 10 лет. Изначально такие внутренние бизнес-структуры создавались с целью реорганизации бухгалтерских и финансовых служб, тем самым повышая свою эффективность и конкурентоспособность.

Сейчас отечественная практика включает в себя опыт многих корпораций: МТС, Роснефть, Сбербанк. РЖД, Лукойл, Русал и многие другие. Помимо первичных функций, сейчас они способны обеспечивать оптимизацию ИТ-систем, процесса управления персоналом, повышения уровня качества обслуживания потребителей. Общие центры финансового обслуживания создавались в российских компаниях на основе реорганизации бухгалтерской и финансовой служб с целью повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Позже им стали передавать и другие процессы.

Общий и проверенный не одной организацией экономический эффект от внедрения ОЦО и, как следствие, централизации в нем рутинных функций, достаточно внушительный и наглядно представлен в рисунке 8.

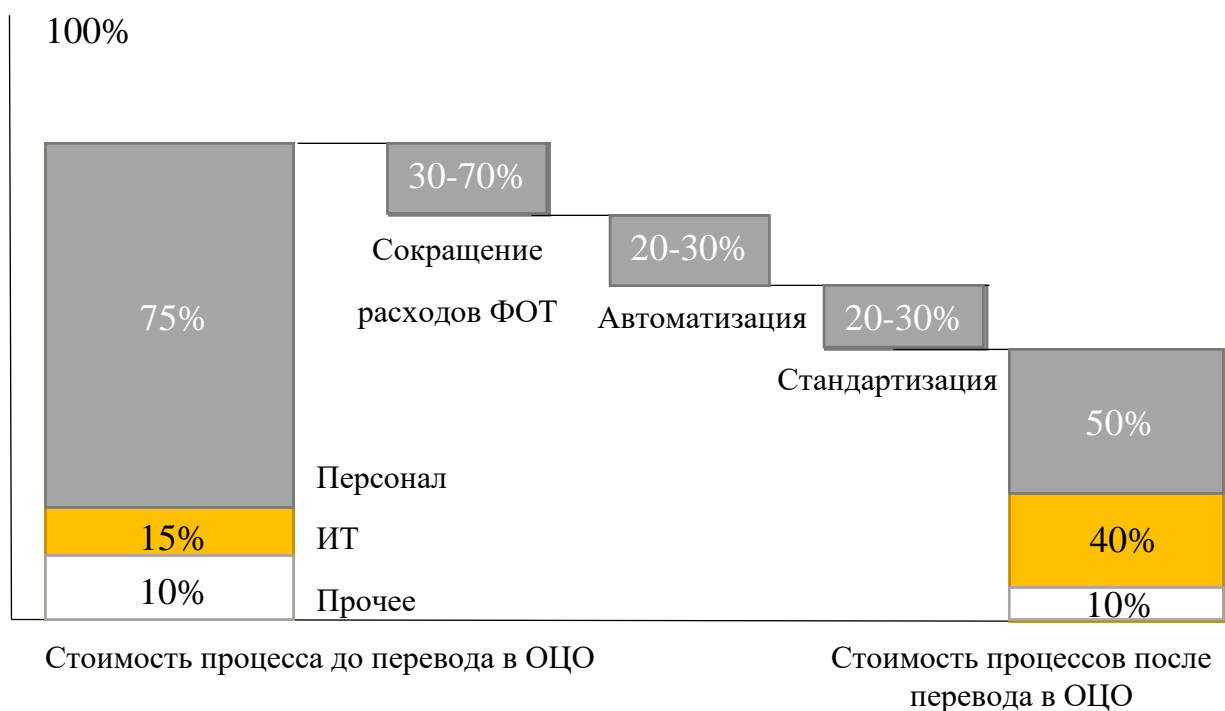


Рисунок 8 – Экономический эффект от централизации функций

Одним из важных моментов, на который стоит обратить особое внимание, является возможность значительного сокращения издержек, направленных на обеспечение ФОТ (фонд оплаты труда). И если спрогнозировать и применить программу ОЦО на финансово-хозяйственную деятельность Транспортной Группы «FESCO», то получится примерно следующий результат, представленный на рисунке 9.

Благодаря предложенной оптимизации, можно существенно сократить издержки, связанные с оплатой труда и отчислениями на социальные нужды. Данный процесс не может пройти за один этап. Необходимо тщательно и планомерно проходить каждый этап внедрения ОЦО, в ином случае есть высокие риски потерять значительное количество компетентных кадров, так как они будут подвержены нестабильности и хаотичности действий со стороны руководства.

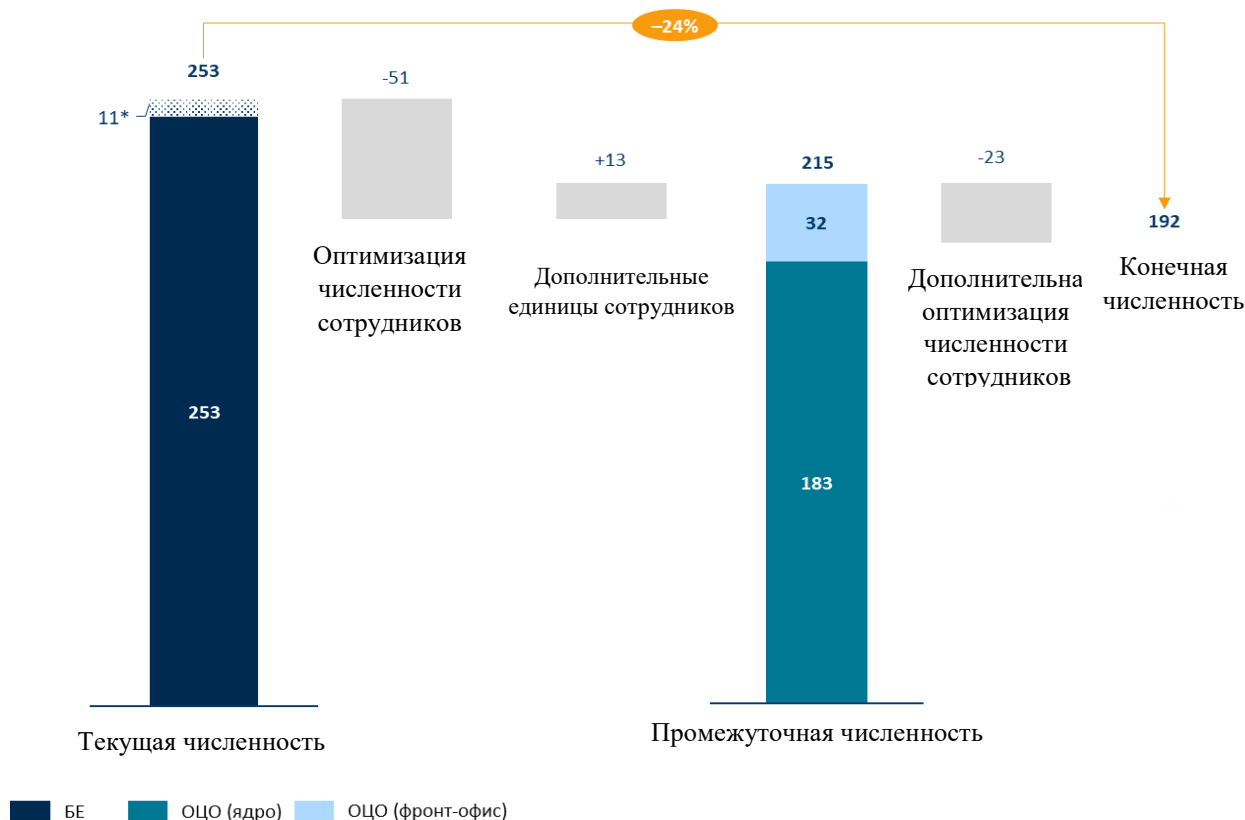


Рисунок 8 – Процесс оптимизации численности сотрудников
Транспортной Группы «FESCO»

Следуя оптимизационному плану, можно в среднем произвести сокращение административного персонала на 24% и при этом привлечь новые единицы работников (+13 бизнес-единиц), чьи навыки и умения направлены конкретно на обеспечение функционирование нового внутреннего центра.

Еще одним преимуществом внедрения модели Общего центра обслуживания в Транспортной Группе является уже действующая во всем холдинге ИТ-система 1С: ДО. Это позволит существенно сократить расходы на предложенный проект. Стоимость внедрения данной программы достигает 1 965 600 руб. для всех необходимых пользователей, а значит, это та сумма, которая не пойдет в суммарный объем затрат на внедрение ОЦО.

Таблица 9 – Преимущества и недостатки внедрения ОЦО

Позитивные результаты	Негативные результаты
Основным преимуществом внедрения ОЦО считается сокращение численности задействованных в передаваемых бизнес-процессах сотрудников (от 20 до 40% - за рубежом, в России - в среднем от 10 до 20%) и экономии на арендных выплатах	Значительные единовременные затраты в проект
Повышение качества оказываемых услуг. При этом под качеством услуг понимается как качество взаимодействия между заказчиком и исполнителем, так и снижение количества ошибок при выполнении операций	Отрыв сотрудников бухгалтерии от основного производства. Бухгалтер на предприятии, кроме учетных функций, выполнял еще и контрольные. При выводе бухгалтеров из штата предприятия снижается контроль за своевременностью документирования хозяйственных операций
Дополнительным преимуществом является то, что выполнение операций в едином центре существенно облегчает внедрение изменений, сокращает сроки обработки информации и ее консолидации на уровне компании	Низкая мотивация сотрудников ОЦО. В связи с этим увеличение текучести кадров среди начинающих бухгалтеров
Ликвидация двойного подчинения бухгалтера, создание более объективной отчетности ("без административного давления")	В связи с передачей учетной работы в ОЦО значительное сокращение численности бухгалтеров в удаленных от ОЦО территориях.

Источник: составлено автором

В таблице 9 представлены основные преимущества и возможные риски во время создания внутренней структуры ОЦО. Внедрение общего центра обслуживания дает огромную возможность топ-менеджменту держать под контролем все важные операционные процессы холдинга. Вся информация о предприятиях становится более стандартизированной, прозрачной и доступной в использование, что в значительной мере снижает риски и делает компанию более эластичной и легко адаптирующей под внешние и внутренние изменения. Это особенно важно для ключевых видов деятельности, имеющих стратегическое значение для бизнеса или которые должны отвечать строгим требованиям. Также позволяет существенно улучшить качество обслуживания бизнес-подразделений (внутренних клиентов), в первую очередь за счет стандартизации бизнес-процессов.

Заключение

В соответствии с целью настоящей работы, поставленными задачами были получены результаты и сделаны следующие выводы.

Четкое и определенное толкования понятия экономическая эффективность достаточно сложно, так как оно имеет свойство многокритериальности. В широком смысле данный показатель характеризует связь между количеством единиц ресурсов, которые реализуются в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, и получаемым в результате количеством какого-либо потребного продукта, т.е. экономического эффекта.

Экономическая эффективность подвержена ряду факторов влияния: внешним и внутренним. Особое внимание следует уделить факторам внешней среды, которые в свою очередь различаются между макроэкономическими, отраслевыми, региональными и рыночными. Это именно та среда любой компании, которую достаточно сложно контролировать. Поэтому необходимо постоянно изучать ее конъюнктуру, чтобы вовремя и грамотно реагировать на ее волатильность.

Что касаясь внутренней среды предприятия, то тут потребуются тщательный экономический анализ его финансовых результатов с последующей оценкой эффективности функционирования компании. Эффективность носит относительный характер и напрямую зависит от получаемого экономического эффекта – прибыли.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности в первую очередь максимально полно отражается в анализе такого относительного показателя, как рентабельность, которая в свою очередь рассматривается с разных сторон оценки ее формирования. Уровень рентабельности, равно как и прибыли, зависит от производственной, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, т. е. эти показатели характеризуют все стороны предпринимательской деятельности. Таким

образом, рентабельность является показателем, комплексно характеризующим эффективность деятельности предприятия.

При его помощи можно оценить эффективность управления предприятием, так как получение высокой прибыли и достаточного уровня доходности во многом зависит от правильности и рациональности принимаемых управленческих решений. Поэтому рентабельность можно рассматривать как один из критериев качества управления.

Для того, чтобы объективно оценить результаты операционной деятельности компании, можно использовать показатель EBITDA. В настоящее время этот экономический показатель пользуется значительной популярностью среди руководителей, финансистов и аналитиков.

Для того, чтобы полноценно исследовать такое понятие, как экономическая эффективность и ее роль в ведении бизнеса, было проведен вертикальный и горизонтальный анализ финансовых результатов Транспортной Группы «FESCO» и ее управляющей компании ПАО «Дальневосточное морское пароходство», а также изучена динамика основных показателей рентабельности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и итоги показателя EBITDA, ее динамики.

Результаты ПАО «ДВМП» имеют четкую тенденцию к спаду практически по всем статьям формы №2 «Отчет о финансовых результатах». При этом нельзя исключать факт того, что данный дивизион первично не является производственным предприятием. А это значит, что оно стабильно поддерживается за счет активов других предприятий-участников или дочерних компаний Группы.

На базе того, что холдинг является представителем международной торговли, есть вероятность достаточных объемов доходов компаний, зарегистрированных за рубежом по причине низких налоговых ограничений на функционирующий бизнес или полного их отсутствия.

Показатель EBITDA по Группе по отношению к базисному 2014 году в 2015 г. снизился на 38,4%, в 2016 г. – 49,5% (109 млн долл. США и 92 млн

долл. США соответственно). Это говорит о значительном уменьшении уровня доходности от операционной деятельности Группы.

Разрабатываемая рекомендация по повышению эффективности функционирования Транспортной группы «FESCO» требует масштабного характера, т.к. для начала необходимо сформировать устойчивую платформу для всего холдинга в целом. Такая сложная структура требует максимального контроля и рационального управления всеми ресурсами предприятия.

В дипломной работе было предложено внедрение внутренней бизнес-структуры – общего центра обслуживания (ОЦО), который перекладывает на себя обеспечение функционирования ряда рутинных и повторяющихся абсолютно для всех предприятий-участников, управляющей компании, дочерних предприятий процессов.

Переход модели способствует существенному снижению издержек, связанных с ФОТ, арендными платежами, обеспечением ИТ-систем, увеличению качество взаимодействия и обслуживания клиентов Группы, уменьшению бумажного документооборота, повышение степени прозрачности, стандартизации и доступности необходимой для топ-менеджмента информации.

За счет перечисленных преимуществ появляется возможность освободить дополнительный бюджет и направить его на дальнейшее развитие бизнеса, что в итоге создаст новые точки роста прибыльности и конкурентоспособности

Список использованных источников

1. О консолидированной финансовой отчетности, N 208 – ФЗ: [по состоянию на 27 июля 2010 г.: принят Государственной Думой РФ 7 июля 2010 г.]. – КонсультантПлюс. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
2. О налоге на прибыль предприятий и организаций, N 2116-1 - ФЗ: [по состоянию на 6 августа 2001 г.: принят 27 декабря 1991 г.]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. - М.: Экономика, 1982. - С. 183.1
4. Бобров А.В. Методы экономического анализа в оценке интенсификации и эффективности производства / А. В. Бобров // Сибирский государственный университет путей сообщения - Новосибирск. – 2016. – С. 221-222.
5. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2005. 432 с.
6. Волков В.П., Ильин А.И., Станкевич В.И. Экономика предприятия: учебное пособие. – М.: Новое издание, 2004. – 672 с.
7. Гурышев А.П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5.
8. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Рос. предпринимательство. - 2010. - № 6.
9. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: Вильямс, 2007. - 400 с.1
10. Кальницкая И.В., Максимочкина М.В. Оценка эффективности и результативности деятельности организаций // Наука и современность. – 2010. – № 5-3.
11. Концевая С.М. Стратегический учет и оценка эффективности системы управления производством организации / Концевая С.М //

Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. - №2. – С.28-29.

12. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 320 с.

13. Коршун С. Как централизовать все финансы холдинга / С. Коршун // Forbes. - 2012. - № 8. - С. 72-76.

14. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учебное пособие под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005. 288 с.

15. Матяш И. В. Проблемы анализа рыночной системной эффективности предприятий // Изв. АГУ. - 2010. - №2-1(66). - С. 253-262.

16. Метлина А.Е. Факторы, определяющие экономическую эффективность развития предприятия /А. Е. Метлина – 2003 / Вестник Томского государственного педагогического университета

17. Михайлова Д.В. К вопросу об аналитических возможностях бухгалтерской отчетности /Д. В. Михайлова // Карельский научный журнал. 2014. № 4. С.125-127.

18. Перчикова, А.Д. Исследование факторов, влияющих на рентабельность предприятия, и разработка рекомендаций по ее повышению / А.Д. Перчикова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2015. – №8. – С. 120-125

19. Подрядин В.С. Анализ существующих методов оценки экономической эффективности деятельности предприятий - 2011 / Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина

20. Пожарницкая О.В., Демьяненко Ю.В. Аутсорсинг бизнес-процессов или общий центр обслуживания - Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2012.

21. – Прыкин Б.В. Технико—экономический анализ производства. / Б. В. Прыкин //— Москва: ЮНИТИ—Дана, 2000. — 399 с.

22. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. — М.: Популярная литература, 2002. — 330 с.
23. Савин С.В. Оценка эффективности организационной реструктуризации сельскохозяйственного предприятия / С.В. Савин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2007. - №11.- С.32-34.
24. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты. – М.: Новое издание, 2004. – 160 с.
25. Халиков М.А., Максимов Д.А. Об одном подходе к анализу и оценке ресурсного потенциала предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 11-2. С. 296-300.
26. Шибилева О. В. Оценка стоимости компании на основе показателя EBITDA / О. В. Шибилева, Е. Пониматкина // Молодой ученый. - 2012. - №2. - С. 151-153.
27. Экономический анализ Когденко В.Г.: учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015.
28. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности: пер. с англ. / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.
29. Яшин С.Н., Пузов Е.Н. Сравнительная оценка совокупного экономико-организационного эффекта функционирования предприятий. // Экономический анализ: теория и практика, 2005. – № 6 (39), С. 8-14
30. Marx, Capital /Marx, Engels // Vol. - 2nd ed. - Т. 26 hours. ПС. 486
31. Гуманитарные технологии: <http://gtmarket.ru>
32. Желтухин В. Общие центры обслуживания: своевременно и эффективно [Электронный ресурс]: Управление предприятием. - 2011. – №5(5). – Режим доступа: www.consulting1c.ru
33. Информационный сайт по вопросам автоматизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sfx-tula.ru>.

34. Лисина, Ю.Ю. Пути повышения эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс]/ Ю. Ю. Лисина // Новые технологии – 2011. - №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>

35. Официальный сайт Негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Сибирская академия финансов и банковского дела [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://safbd.ru>

36. Официальный сайт Транспортной Группы «FESCO»: <https://www.fesco.ru/>

37. Умадов Ю.Д. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства: теоретический [Электронный ресурс] – Ю.Д. Умадов – Региональные проблемы преобразования экономики, 2014. №10. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>

CFO Russia: <https://www.cfo-russia.ru/about/>

Приложение А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года ПАО «ДВМП»

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (год, месяц, число)	0710001		
Организация		31	12	2017
Публичное акционерное общество «Дальневосточное морское пароходство»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	25400477110		
Вид экономической деятельности Деятельность морского грузового транспорта	по ОКВЭД	50.20		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. р.	по ОКЕИ	384		

Юридический адрес
115035, Москва г, Садовническая ул., дом № 75

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	2 846,00	4 277,00	726,00
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	719 380,00	756 890,00	1 394 872,00
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	35 195 082,00	27 198 670,00	35 030 187,00
Отложенные налоговые активы	112 288,00	269 318,00	33 425,00
Прочие внеоборотные активы	142 608,00	142 608,00	142 608,00
Итого по разделу I	36 172 204,00	28 371 763,00	36 601 818,00
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	185 794,00	199 077,00	234 156,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2 350,00	4 317,00	3 999,00
Дебиторская задолженность	2 299 024,00	1 852 819,00	1 207 412,00
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 280 895,00	3 986 678,00	48 781,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	13 213,00	51 613,00	524 784,00
Прочие оборотные активы	128 195,00	125 257,00	131 483,00
Итого по разделу II	4 909 471,00	6 219 761,00	2 150 615,00
БАЛАНС	41 081 675,00	34 591 524,00	38 752 433,00
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	2 951 250,00	2 951 250,00	2 951 250,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов	132 330,00	132 330,00	151 275,00
Добавочный капитал (без переоценки)	24 511 953,00	24 511 953,00	24 511 953,00
Резервный капитал	147 562,00	147 562,00	147 562,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-9 859 265,00	-1 242 479,00	-2 944 918,00

Итого по разделу III	17 883 830,00	26 500 616,00	30 706 958,00
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	15 018 937,00	-	6 206 677,00
Отложенные налоговые обязательства	12 842,00	24 441,00	43 255,00
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	15 031 779,00	24 441,00	6 249 932,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	7 611 918,00	7 676 144,00	969 028,00
Кредиторская задолженность	207 819,00	168 187,00	698 259,00
Доходы будущих периодов	913,00	1 084,00	
Оценочные обязательства	345 384,00	221 052,00	127 986,00
Прочие обязательства	32,00		
Итого по разделу V	8 166 066,00	8 066 467,00	1 795 543,00
БАЛАНС	41 081 675,00	34 591 524,00	38 752 433,00

Руководитель _____
 “ ___ ” _____ 20__ г.

Главный бухгалтер _____

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2017 год ПАО «ДВМП»

	Форма по ОКУД	0710002		
Дата (год, месяц, число)		31	12	2017
Организация _____ по ОКПО		01125991		
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН		254004711-4		
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД		50.20		
Организационно-правовая форма/форма собственности ____ по		47	16	
Единица измерения: _____ Тys.руб. _____ по ОКЕИ		384		

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

Наименование показателя	2017	2016	2015
Выручка	1 819 850	3 132 297	3 973 753
Себестоимость продаж	3 291 919	3 347 469	4 153 220
Валовая прибыль (убыток)	(1 472 069)	(215 172)	(179 467)
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж	(1 472 069)	(215 172)	(1 794 467)
Доходы от участия в других организациях	430 678	659 114	1 091 810
Проценты к получению	577 214	492 833	435 533
Проценты к уплате	1 058 878	1 021 846	969 928
Прочие доходы	629 008	813 116	5 019 953
Прочие расходы	7 566 529	5 181 278	5 861 984
Прибыль (убыток) до налогообложения	(8 460 576)	(4 453 233)	(464 083)
Текущий налог на прибыль	10 780	7 816	4 892
в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1 383 765	767 763	339 516
Изменение отложенных налоговых обязательств	11 600	18 814	17 078
Изменение отложенных налоговых активов	382 953	235 893	(45 556)
Прочее	(539 983)		40 404
Чистая прибыль (убыток)	(8 616 786)	(4 206 342)	(457 029)

Руководитель _____
 “ ___ ” _____ 20__ г.

Главный бухгалтер _____

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Шкаровской Виктории
Евгеньевны специальность (направление) 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика
предприятий и организаций(услуги)» группа Б1401Ап

Руководитель ВКР к.э.н., доцент В.Ф. Шаповалов

(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

на тему: «Разработка рекомендацию по повышению эффективности функционирования
транспортно-логистической компании» (на примере Транспортная Группа «FESCO»)

Дата защиты ВКР « » 2018 г.

1. Актуальность ВКР, ее научное значение и соответствие заданию

Выпускная квалификационная работа Шкаровской В.Е. особо актуальна в современных условиях в виду необходимости своевременно выявлять экономические проблемы предприятия, грамотно анализировать и управлять финансовыми с целью повышения экономической эффективности его функционирования. Раскрытие понятия и роли экономической эффективности в работе предприятия, проведение комплексного анализа деятельности выбранной компании и разработка соответствующих путей повышения соответствуют поставленному заданию настоящей работы.

2. Достоинства работы: *умение работать с литературой, последовательно и грамотно излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач*

Шкаровской В.Е. проведено качественное исследование выбранной темы ВКР. Изучив достаточно большое количество научно-методологической литературы, студентка разработала ряд действенных мероприятий, в результате которых выявлены пути повышения экономической эффективности предприятия. Материал в настоящей работе изложен с соблюдением внутренней логики, между разделами прослеживается логическая взаимосвязь.

3. Недостатки и замечания (по содержанию и по оформлению)

Существенных недостатков в дипломной работе не выявлено.

4. Целесообразность внедрения, использования в учебном процессе, публикации и т.п.

В целом дипломная работа студентки Шкаровской В.Е. представляет собой законченный структурированный научный труд, принимающий во внимание действующее законодательство и оформленный согласно существующим нормативам. Актуальность темы ВКР, исполнение поставленных задач и логическое изложение материала предопределяют целесообразность использования настоящей работы в учебном процессе высших учебных заведений.

5. Степень самостоятельности, ответственности и работоспособности выпускника

Выпускная квалификационная работа демонстрирует отличную подготовку автора, отражает его умение работать с большими потоками данных, проводить анализ сложных финансовых ситуаций и предлагать пути их решения. Высокая степень ответственности и самостоятельности студентки при написании работы является достаточным основанием для присвоения ей соответствующей квалификации.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации бакалавр

Руководитель ВКР) _____ к.н.э., доцент _____ —

(ученая степень, ученое звание)

«26» _____ 06 _____ 2018 г.

(подпись)

Шаповалов В.Ф.

(И.О. Фамилия)