

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы – Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А.В. Васильева А.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование логистической деятельности ООО «Амурская региональная транспортная компания»

Исполнитель
студент группы 172-об

А.Д. Денисова 10.06.25
(подпись, дата)

А.Д. Денисова

Руководитель
доцент, канд.экон.наук

А.В. Ступникова 10.06.25
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Т.А. Мусиенко 10.06.25
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

— А. Васильева А.В. Васильева
«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Денисовой Ангелины Денисовны

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование логистической деятельности ООО «Амурская региональная транспортная компания»

(утверждено приказом от 14.04.2025 № 980-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025

3. Исходные данные к бакалаврской работе: первичные документы, бухгалтерские и налоговые регистры, журнал фактов хозяйственной жизни, оборотные ведомости, бухгалтерская отчетность объекта исследования.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические аспекты бухгалтерского учета и анализа доходов и расходов, характеристика и финансовое состояние ООО «АРТК», бухгалтерский учет и анализ доходов и расходов от обычных видов деятельности в ООО «АРТК», направления совершенствования бухгалтерского учета доходов и расходов от обычных видов деятельности ООО «АРТК».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) бухгалтерская отчетность объекта исследования за 2022-2024 гг., вспомогательный табличный и графический материал.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет.

7. Дата выдачи задания 22.04.2025

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Ступникова, доцент, канд. экон. наук

Задание принял к исполнению: 22.04.2025

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 125 с., 49 таблиц, 9 рисунков, 50 источников, 9 приложений.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА, ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА, ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЛОГИСТИКА, РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА, СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА, ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ, ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ, ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ, АВТОПАРК, СИСТЕМА СЛЕЖЕНИЯ, ГРУЗОПЕРЕВОЗКИ, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты совершенствования логистической деятельности организации. Раскрывается роль логистики в деятельности организации, задачи, решаемые с помощью логистики, а также основные виды и направления оптимизации логистики. Изучаются методы оценки логистической деятельности.

Во второй главе работы даётся организационно-экономическая характеристика ООО «АРТК». Исследуется её внутренняя и внешняя среда. Особое внимание уделено анализу и выявлению проблем в логистической деятельности организации.

В третьей главе работы проводится обоснование целесообразности и разработка мероприятий совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК». Осуществляется расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий и формирование перечня мер по минимизации возможных рисков проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

6

1 Теоретические основы совершенствования логистической деятельности организации

8

1.1 Роль логистики в деятельности организации

8

1.2 Методы оценки логистической деятельности

12

1.3 Направления совершенствования логистической деятельности

18

2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АРТК»

24

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

24

2.2 Анализ внутренней среды организации

31

2.3 Анализ внешней среды организации

50

2.4 Анализ логистической деятельности ООО «АРТК»

59

3 Разработка проекта по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»

68

3.1 Обоснование целесообразности совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК»

68

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической

73	3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию логистической деятельности	ООО «АРТК»
93	Приложение А - Сводный план деятельности ООО «АРТК» на 1-й квартал 2025	года
112	Приложение Б - Отчёт о финансовых результатах ООО «АРТК» за 2023-2024	гг.
114	Приложение В - Бухгалтерский баланс ООО «АРТК» за 2022-2024	гг.
116	Приложение Г - Среднерыночная стоимость запчастей текущего автопарка ООО «АРТК»	
120	Приложение Д - Производственная программа ООО «АРТК» на 2026-2028	гг.
121	Приложение Е - Смета затрат проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» на 2026-2028 гг.	122
	Приложение Ж - Бюджет прибылей/убытков проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» за 2026-2028 гг.	123
	Приложение К - Бюджет движения денежных средств проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» за 2025-2028 гг.	124
	Приложение Л - Анализ эффективности проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» на 2026-2028 гг.	125

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, быстрыми темпами технологического прогресса и постоянными изменениями рыночной ситуации, эффективность логистических процессов становится одним из ключевых факторов успешного функционирования организаций.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности компании за счет более эффективного использования ресурсов, сокращения времени выполнения заказов и снижения операционных затрат. В условиях глобализации экономики и развития информационных технологий со-

вершенствование логистической деятельности становится важным условием для достижения стратегических целей предприятия. В рамках работы также рассматриваются современные тенденции в области логистики, такие как автоматизация процессов, внедрение информационных систем управления, использование аналитики данных для прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов.

Общество с ограниченной ответственностью «АРТК» - одна из компаний, деятельность которой связана с производством и реализацией продукции, требует постоянного анализа и оптимизации своих логистических процессов. В условиях растущей конкуренции и необходимости оптимизации затрат, эффективная логистика является ключевым фактором успеха предприятия.

Данная бакалаврская работа посвящена исследованию логистической системы в ООО «АРТК» с целью выявления проблемных зон и разработки стратегий их устранения. В ходе работы будет проведен анализ теоретических аспектов логистики, изучены зарубежные и отечественные практики совершенствования логистических систем, а также выполнена практическая оценка текущего состояния логистической деятельности Амурской региональной транспортной компании. На основе полученных данных будут сформулированы конкретные рекомендации по оптимизации процессов, что позволит повысить их эффективность и обеспечить долгосрочный успех предприятия.

Цель бакалаврской работы - разработать мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК».

Поставленная цель, предполагает выполнение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования логистической деятельности организации;
- исследовать внутреннюю и внешнюю среду ООО «АРТК»;
- проанализировать логистическую деятельность ООО «АРТК»;
- сформировать направления совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию логистической дея-

тельности ООО «АРТК»;

— оценить эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК».

Предмет исследования – логистическая деятельность ООО «АРТК».

Объект исследования – ООО «Амурская региональная транспортная компания».

Временной период исследования – 2022-2024 гг.

В работе были использованы общенаучные методы исследования, такие как: аналитический, расчетный, графический. Эмпирическую базу исследования составили публикации в научной литературе, нормативные документы, бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «АРТК».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Роль логистики в деятельности организации

Логистика представляет собой совокупность организационно-управленческих и производственно-технологических процессов эффективного обеспечения организации движения материальных и иных ресурсов.

Содержанием логистики как науки является установление причинно-следственных связей и закономерностей, присущих процессу товародвижения, в целях определения и реализации на практике эффективного планирования, управления и контроля движения материальных, информационных, человеческих и финансовых потоков. С точки зрения практического применения логистика – это выбор наиболее эффективного варианта обеспечения товаром нужного количества и качества, в нужное время, в нужном месте с минимальными затратами [9, с. 120].

Основными предметами исследования в логистике являются [36, с.75]:

— логистические системы: совокупность функционально выделенных элементов, взаимосвязанных между собой и направленных на комплексное управление материальными потоками, а также сопутствующими потоками информации и финансов;

— логистические операции: комплекс действий, преобразующий материальные и/или информационные потоки. Эффективное управление логистическими операциями требует комплексного анализа, учитывающего исходные данные, влияние внешней среды, доступные альтернативы и критерии оценки результативности. Операции подразделяются на внешние, осуществляемые во взаимодействии с внешними партнерами, и внутренние, выполняемые в рамках организации;

— логистические функции: совокупность логистических операций, направленная на достижение целей, поставленных перед логистической системой или её элементами (звеньями). Выделяют три основных функции: интегрирующую, организующую и управляющую. При интегрирующей функции логистика объединяет этапы закупки, производства и сбыта в единый процесс. Организующая функция налаживает бесперебойное движение товаров и информации по всей цепочке поставок, от производителя до потребителя, посредством координации действий всех участников процесса товародвижения и выстраивания единого, непрерывного потока. При управляющей функции ход материального потока осуществляется как управление целостной, интегрированной си-

стемой, включающей источник сырья, стадии обработки и сбыта готовой продукции;

— логистические цепи: упорядоченное множество взаимодействующих друг с другом звеньев логистического процесса, которые доводят материальный поток от одного логистического звена до другого. Выделяются три основных вида логистических цепей, связывающих логистические потоки между звеньями:

1. цепь снабжения – между поставщиками сырья и производителями;
2. цепь производства - связывает склады ресурсов и склады готовой продукции;
3. цепь распределения - связывает производителя готовой продукции и потребителя.

Звено логистической цепи — это объект, выполняющий свою локальную цель, связанную с определенными логистическими функциями и операциями. Выделяют следующие звенья логистической цепи: поставщики сырья, производители, склады хранения для сырья и материалов и готовой продукции, конечные потребители, посредники логистических слуг (транспортные компании, распределительные центры и т. д.) для распределения и транспортировки готовой продукции.

— материальные потоки: движение товаров, сырья, материалов и готовой продукции от поставщиков к производителям и далее потребителям. Включают процессы транспортировки, хранения, складирования и обработки материальных ресурсов;

— информационные потоки: представляют собой обмен информацией между участниками логистической цепи. Это данные о заказах, запасах, состоянии поставок, документации и финансовых операциях. Обеспечивают координацию действий всех участников процесса;

— человеческие потоки: охватывают процессы перемещения работников, специалистов и персонала в рамках организации или между организациями,

включая их администрирование, распределение трудовых ресурсов и организацию трудовой деятельности;

— финансовые потоки: обеспечивают движение денежных средств и финансовых инструментов в рамках предприятия. Включают оплату счетов, выплату заработной платы, инвестиции и другие операции, создающие финансовую устойчивость бизнеса;

— логистические издержки: затраты, связанные с управлением материальными потоками, включая транспортировку, хранение, обработку заказов, упаковку и страхование. Эти расходы влияют на общую стоимость продукта и эффективность бизнес-процессов.

Объектом исследования в логистике является деятельность предприятия или его функционального подразделения.

Примеры задач, решаемых в организации с помощью логистики:

— оптимизация потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых, человеческих);

— рационализация процессов и экономия ресурсов;

— управление запасами организации;

— управление системой снабжения организации;

— управление системой сбыта и распределения в организации;

— управление системой складирования и складским хозяйством;

— управление системой транспортировки;

— управление цепями поставок;

— выбор вида транспортного средства и определение маршрутов;

— определение оптимального размещения на складских площадях и множество других задач.

Сегодня логистика представлена несколькими ключевыми направлениями, каждое из которых характеризуется собственным набором задач и спецификой. Рассмотрим основные виды логистики, используемые в различных секторах экономики:

1. Транспортная логистика

Транспортная логистика является одной из фундаментальных видов логистики. Её основная задача заключается в организации оптимальной перевозки товаров от отправителя к получателю с наименьшими затратами и соблюдением сроков. При этом ключевые функции транспортной логистики включают в себя детальное исследование характеристик груза, подбор наиболее подходящего транспортного средства, разработку эффективного маршрута движения, организацию процесса загрузки и тщательное отслеживание каждого этапа транспортировки;

2. Закупочная логистика

Закупочная логистика отвечает за снабжение организации необходимыми материалами и компонентами. Задачей данного вида логистики является сокращение издержек и обеспечение регулярных поставок, а также определение потребностей в материалах, поиск надежных поставщиков, организация закупок и контроль за качеством поставляемого сырья и материалов;

3. Информационная логистика

Информационная логистика имеет большое значение в процессе обмена данными между различными подразделениями организации. Она направлена на обеспечение оперативного и непрерывного информационного обмена, оптимизацию производственных процессов и повышение эффективности деятельности компании. Специальные программы и системы позволяют собирать, анализировать и распределять данные среди всех звеньев цепи поставок;

4. Производственная логистика

Производственная логистика направлена на оптимизацию процессов внутри производства, главной задачей которой является обеспечение своевременного поступления материалов и сырья на производство, а также управление производственными операциями, контроль качества выпускаемой продукции и соблюдение установленных сроков;

5. Распределительная логистика

Логистика распределения обеспечивает оперативность и эффективность транспортировки готовых товаров от производителей до конечных потребителей. Включает в себя выбор оптимальных каналов распределения, организацию перевозок и управление всеми этапами логистического процесса, ориентированного на полное удовлетворение потребностей клиентов;

6. Складская логистика

Этот вид логистики обеспечивает оптимальное использование складских помещений, контроль и учет запасами товаров, создание резервов необходимых товаров, комплектацию заказов и обеспечение своевременной отгрузки грузов. Логистика склада также организует хранение продукции на промежуточных складах, управляет распределением товарных потоков между регионами и контролирует соблюдение сроков поставок, минимизируя издержки;

7. Таможенная логистика

Таможенная логистика охватывает процессы, связанные с международной торговлей, импортом и экспортом товаров. Её целью является соблюдение законодательных требований при перемещении грузов через таможенные границы, получение необходимых документов, страхование грузов и заключение соответствующих соглашений.

Таким образом, разнообразие видов логистики обеспечивает целостное управление производственными и логистическими процессами внутри компании, оптимизирует ресурсы, сокращает издержки и повышает конкурентоспособность на рынке. Каждый вид логистики имеет свою уникальную специфику, но их успешное взаимодействие и согласованная работа позволяют достичь эффективного управления всеми процессами внутри организации.

1.2 Методы оценки логистической деятельности

Оценка логистической деятельности в транспортных компаниях имеет особое значение, поскольку именно от эффективной организации перевозок зависят сроки доставки грузов, стоимость транспортировки и удовлетворение запросов клиентов. Для объективной оценки эффективности работы транспорт-

ной компании необходим ряд специализированных подходов и инструментов, используемых в несколько этапов [19, с. 149]:

1. Анализ внутренней среды

Оценка логистической деятельности начинается с исследования внутренних ресурсов и возможностей компании, включая ее финансовые показатели, человеческие ресурсы, производственные мощности, маркетинговые возможности, а также сильные и слабые стороны организации.

Для изучения финансового-экономического состояния организации рассматриваются основные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, динамика её основных фондов, структура оборотных средств, финансовая устойчивость, ликвидность, рентабельность деятельности, а также вероятность банкротства.

Далее анализируются внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие бизнеса с помощью SWOT-анализа [3, с. 108]:

- S (strengths) - сильные стороны, которые отличают компанию от конкурентов;
- W (weaknesses) - недостатки, или слабые стороны компании;
- O (opportunities) - внешние факторы и события, которые создают возможности для развития компании;
- T (threats) - внешние угрозы для бизнеса, которые не зависят от действий компании.

Сильные и слабые стороны зависят от внутренних процессов: производства, продаж, сервиса, инфраструктуры предприятия, работы команды, качества продуктов и услуг, маркетинговой активности. Возможности и угрозы связаны с внешними факторами: ситуацией на рынке, силой конкуренции, новыми законами, изменениями в социокультурном отношении общества к разным услугам.

Еще одним инструментом анализа внутренней среды является построение матрицы БКГ (Boston Consult Group Matrix). Она помогает оценить успешность отдельных категорий товаров или направлений бизнеса. Услуги или бизнес-направления распределяются на группы по двум метрикам: горизонтальная ось

показывает занимаемую долю рынка относительно конкурентов, вертикальная - темп роста рынка (рисунок 1) [4, с. 72]:



Рисунок 1 – Матрица БКГ

В результате матрица БКГ определяет, какие направления:

- теряют популярность, но приносят прибыль («дойные коровы»);
- прибыльны и продолжают захватывать рынок («звезды»);
- пользуются спросом, но еще слабо представлены на рынке («трудные дети»);
- не интересны потребителю и плохо продаются («собаки»).

Немаловажным является исследование ассортиментной линии услуг организации. Наиболее подходящим для этого является АВС-анализ – метод классификации объектов по влиянию на прибыль компании [23, с. 99]. В результате АВС-анализа объекты делят на три группы: группа А - самые ценные позиции: 20 % товаров, приносящих 80 % прибыли; группа В - промежуточные позиции: 30 % товаров, приносящие 15 % прибыли; группа С - наименее ценные позиции: 80 % товаров, которые приносят 5 % прибыли.

Для классификации услуг по частоте использования применяется XYZ-анализ - разделение товаров на группы по колебанию спроса на них [5, с. 67]. В

результате XYZ-анализа объекты делят также на три группы: группа X - в неё входят объекты с коэффициентом вариативности 0–10 % (спрос не меняется более, чем на 10 % в месяц); в группу Y входят объекты с коэффициентом вариативности 10–25 %; группа Z - в неё входят товары с самым непредсказуемым спросом — объекты с коэффициентом вариативности больше 25 %.

Комбинируя два анализа, объекты распределяют по девяти группам:

1. AX — большая доля прибыли, стабильный спрос;
2. AY — большая доля прибыли, колеблющийся спрос;
3. AZ — большая доля прибыли, непредсказуемый спрос;
4. BX — средние объёмы прибыли, стабильный спрос;
5. BY — средние объёмы прибыли, колеблющийся спрос;
6. BZ — средние объёмы прибыли, непредсказуемый спрос;
7. CX — малозначительная прибыль, стабильный спрос;
8. CY — малозначительная прибыль, колеблющийся спрос;
9. CZ — малозначительная прибыль, непредсказуемый спрос.

Эта классификация позволяет понять, какие услуги самые ценные для компании, а какие показывают худшие результаты.

2. Анализ внешней среды

Данный этап включает в себя мониторинг и анализ тенденций, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его деятельности. Поскольку число возможных факторов внешней среды достаточно велико, следует применить метод PEST-анализа (political-legal factors (политико-правовые), economic factors (экономические), sociocultural factors (социокультурные), technological factors (технологические факторы)) [7, с. 22].

К политико-правовым факторам можно отнести: правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу и т.п.

Экономические факторы: тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика и т.п.

Социокультурные факторы: демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; менталитет; социальная мобильность населения; активность потребителей и т.п.;

Технологические факторы: затраты на НИОКР; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области научно-технического прогресса; новые продукты (скорость обновления, источники идей) и т.п.

Еще одним методом для анализа внешней среды организации является модель «Пяти сил Портера». Идея модели Портера состоит в том, что на рентабельность бизнеса влияет сразу несколько сил [10, с. 54]:

1. Давление поставщиков;
2. Давление покупателей;
3. Давление действующих конкурентов (внутренняя конкуренция);
4. Угроза появления новых конкурентов;
5. Товары-заменители (субституты).

Чем меньше давление сил Портера, тем больше у компании шансов получить высокую прибыль. И наоборот, чем больше давление, тем ниже рентабельность бизнеса.

3. Анализ функционально-логистических областей

Анализ логистической деятельности транспортной компании представляет собой изучение и оценку всех процессов, связанных с управлением потока груза, информации и ресурсов в рамках предприятия с целью оптимизации их использования. Целью анализа логистической деятельности является повышение эффективности работы предприятия, снижение затрат и улучшение качества обслуживания клиентов. Такой анализ охватывает следующие аспекты деятельности предприятия [2, с. 48]:

— Транспортная логистика: оценка эффективности работы транспортных средств и управления автопарком, анализ маршрутов, выбор оптимальных транспортных средств и методов транспортировки; анализ затрат на перевозку: рассчитываются расходы на транспортные операции, топливо, техническое обслуживание автомобилей, заработная плата водителей и другие накладные расходы. Важнейшие показатели:

1. Себестоимость километра перевозки:

$$CЭ = \frac{СТ+СТО+СРМ+СЛС}{\text{Пробег}}$$

(1)

где: СЭ - стоимость эксплуатации;

СТ - стоимость топлива;

СТО - стоимость технического обслуживания;

СРМ - стоимость запасных частей;

СЛС - стоимость лицензирования и страхования;

2. Среднее время простоя автомобиля;

3. Процент поломок техники;

— Складская логистика: исследование систем хранения, эффективности использования складских площадей и деятельности склада, методов управления запасами;

— Распределительная логистика: анализ процессов приема, обработки и выполнения заказов для обеспечения своевременности и точности их выполнения; клиентоориентированность и уровень сервиса определяется показателями: средняя скорость доставки груза, вероятность задержек и ошибок в доставке, качество коммуникации между клиентами и транспортными службами;

— Анализ управления цепочкой поставок: изучение взаимодействия с поставщиками, планирование и контроль поставок, управление запасами и их пополнение, управление рисками и безопасность грузоперевозок: определяются

риски потери груза, повреждения имущества, аварии и экологические последствия. Используются следующие индикаторы:

1. Среднее число аварий на 1000 км.;
2. Частота хищений и/или повреждений груза;
3. Средние сроки доставки грузов:

$$V_d = \frac{L}{T_d + t_{\text{доп}}}$$

(2)

где: L – среднее расстояние перевозки;

T_d – среднее время перевозки;

$t_{\text{доп}}$ – среднее время на прием/сдачу груза отправителем;

— Анализ информационных потоков: анализ информационных систем и технологий, которые поддерживают логистические процессы, оценка их эффективности и интеграции; наличие информационной поддержки процесса транспортировки груза;

— Финансовый анализ: оценка затрат на логистические операции, анализ ценовой политики, изучение способов снижения логистических издержек.

Для практического применения данных оценочных методик организации необходимо наладить сбор достоверной статистики и обеспечить прозрачность учета всех показателей.

1.3 Направления совершенствования логистической деятельности

Процесс совершенствования логистики представляет собой оптимизацию логистических операций и процессов с целью снижения временных и финансовых затрат, достижения максимально возможной эффективности работы организации. Оптимизация предполагает разработку и внедрение улучшенных стратегий, направленных на оптимизацию управления цепочкой поставок, включая хранение и транспортировку товаров. Цель состоит в том, чтобы одновременно

обеспечить высокий уровень клиентского сервиса и минимизировать потребление ресурсов.

Рассмотрим основные направления совершенствования логистических процессов:

1. Маршрутизация и транспорт

Оптимизация транспортной логистики позволяет сократить временные и финансовые затраты. Использование современных технологий и программного обеспечения для маршрутизации позволяет следить за движением грузов и реагировать на изменения в реальном времени. Одним из способов улучшения транспортной логистики является обновление автопарка и оснащение транспортных средств системой ГЛОНАСС. Установка оборудования ГЛОНАСС обеспечивает возможность точного позиционирования транспортных средств, позволяя диспетчерам контролировать движение автомобилей в режиме онлайн. Эта технология снижает риски нарушений режима труда и отдыха водителей, минимизирует вероятность ошибок при выборе маршрутов и уменьшает риск краж и порчи груза. Обновленный парк техники с современными двигателями и системами безопасности дополнительно улучшит экологические показатели, экономичность эксплуатации транспорта и снизит себестоимость перевозок;

2. Расширение географии перевозок

Выход на новые региональные и международные рынки компания получает доступ к новым территориям сбыта и сегментам потребителей. Этот шаг открывает возможности освоения рынков регионов России и зарубежных стран, создавая предпосылки для диверсификации доходной базы и уменьшения зависимости от локального рынка. Компании необходимо охватить перевозки по всей России, а также проложить международные маршруты в страны СНГ, Европы, Азии;

3. Управление запасами

Грамотное управление запасами снижает затраты на складирование и уменьшает риск утраты товаров. Применение методов управления запасами,

таких как Just-In-Time («точно вовремя») - метод организации производства и поставок материалов, комплектующих и готовой продукции непосредственно тогда, когда они необходимы для следующего этапа производственного цикла или продажи конечному потребителю или Economic Order Quantity («экономически обоснованный размер заказа») - методика расчёта оптимальной партии закупки товара, позволяющая минимизировать общие затраты на хранение и приобретение запасов, может значительно улучшить процесс логистики. Оптимизация заказов и распределение товаров в соответствии с популярностью и сезонными колебаниями спроса улучшает эффективность работы организации;

4. Технологии и автоматизация:

Современные информационные технологии играют ключевую роль в процессе оптимизации логистических процессов. Использование технологий и систем вроде WMS (система управления складом предназначена для автоматизации и оптимизации складской деятельности, включая приёмку, размещение, учёт, подбор и отгрузку товаров) и TMS (транспортная система управления направлена на организацию, мониторинг и оптимизацию транспортных потоков, включая выбор перевозчиков, формирование маршрутов и управление погрузочно-разгрузочными работами.), а также других средств автоматизации процессов помогает повысить прозрачность и координацию логистической цепи, сократить влияние человеческого фактора и повысить точность операций;

5. Улучшение коммуникации

Эффективная связь между всеми участниками цепи поставок (от поставщиков до конечных потребителей) является ключевой частью оптимизации распределительной логистики. Использование цифровых платформ и электронных систем обмена данными упрощает взаимодействие. Применение концепции VMI (Vendor-Managed Inventory - стратегия управления запасами, при которой производитель или поставщик берет на себя ответственность за поддержание необходимого уровня запасов у своего клиента) может сократить время доставки и затраты;

6. Анализ данных и прогнозирование

Использование аналитических данных и искусственного интеллекта позволяет-

предсказывать изменения в спросе, оптимизировать ресурсы и принимать более обоснованные решения. Путем обработки и анализа больших объемов информации, а также применение алгоритмов и моделей искусственного интеллекта, предприятия могут не только выявлять тенденции в поведении клиентов и рыночных изменениях, но и делать прогнозы относительно будущих событий;

7. Экологическая оптимизация

Процессы оптимизации логистики также включают в себя уменьшение негативного влияния на окружающую среду. К данному виду совершенствования относится выбор более экологически чистого транспорта, внедрение технологий, способствующих уменьшению потребления топлива и выбросов, такие как мониторинг и управление транспортными маршрутами и скоростью движения. Путем оптимизации маршрутов и учета факторов, таких как избегание перегрузов и пробок, логистические компании могут сократить расходы топлива и времени на доставку, что, в свою очередь, также уменьшит выбросы вредных веществ и поможет в сохранении экосистем. Таким образом, экологическая вовлеченность в оптимизацию логистики способствует не только экономической эффективности, но и бережному отношению к природе и устойчивому развитию;

8. Управление рисками и безопасностью

Риски, связанные с цепями поставок, могут возникнуть по разным причинам, включая стихийные бедствия, политические конфликты, экономические кризисы и другие факторы. Эффективное управление этими рисками позволяет предприятию своевременно реагировать на возможные проблемы, предотвращать простои в производстве и минимизировать потери. Применение современных методов и инструментов анализа и управления рисками, таких как бизнес-планирование, диверсификация поставщиков, страхование и управление запасами, помогает снижать вероятность негативных событий и повышать гиб-

кость в реагировании на них. Кроме того, управление рисками способствует укреплению партнерских отношений с поставщиками и заказчиками, так как демонстрирует готовность и способность предприятия работать в условиях неопределенности, что, в свою очередь, может укрепить его позиции на рынке;

9. Профильное обучение персонала

Профильное обучение персонала представляет собой неотъемлемую часть успешной оптимизации логистических процессов на предприятии. Сотрудники, работающие в сфере логистики, играют одну из ключевых ролей в плане обеспечения эффективности и надежности цепей поставок. С учетом постоянно меняющейся технологической среды и требований рынка, обучение и развитие персонала становятся важными инструментами для обеспечения конкурентоспособности предприятия. Обучение позволяет сотрудникам овладеть новыми навыками и знаниями, которые необходимы для работы с современными технологиями, такими как системы управления запасами, программы для мониторинга и анализа данных, а также автоматизированные решения для оптимизации маршрутов и распределения грузов. Задачей руководства предприятия является создание стимулирующей среды для постоянного обучения и развития персонала, что способствует более успешной оптимизации процессов и повышению конкурентоспособности компании на рынке.

10. Повышение качества сервиса

Удовлетворённость клиентов выступает одним из важнейших факторов успешной деятельности любой транспортной компании. Чтобы добиться высокого уровня клиентского доверия и лояльности, необходимо обеспечить безупречное выполнение каждого этапа перевозок, начиная от приёма заказа и заканчивая доставкой товара конечному получателю. Для достижения высоких стандартов качества обслуживания важно реализовать регулярное информирование клиента о статусе груза. Современные технологии позволяют компаниям оперативно передавать клиентам информацию о перемещении груза, используя онлайн-отслеживание, SMS-уведомления или push-сообщения в мобильных приложениях. Постоянная обратная связь повышает доверие и уверенность

клиентов в надёжности перевозчика. Создание специализированных служб поддержки и горячих линий позволит быстро решать любые вопросы и предотвращать возникновение негативных отзывов. Кроме того, важным аспектом повышения качества сервиса становится постоянное развитие инфраструктуры компании. Сюда входят строительство современных терминалов и логистических центров, оснащённых необходимым оборудованием, что также способствует повышению эффективности операций и удовлетворённости клиентов.

Таким образом, комплексный подход к развитию сервиса гарантирует рост репутации компании среди конкурентов и укрепление её позиций на рынке транспортных услуг.

Эффективное управление всеми аспектами цепи поставок помогает улучшить производительность, снизить издержки и повысить уровень обслуживания клиентов. С использованием современных технологий и аналитики, компании могут достичь новых высот в логистике и оставаться конкурентоспособными на рынке.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «АРТК»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АРТК»

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания». Сокращенное: ООО «АРТК».

Общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания» создано на основании положений Гражданского Кодекса РФ, а также Закона №14-ФЗ от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью», зарегистрировано в государственном реестре юридических лиц 05 мая 2005 г., ОГРН 1052800044615.

Юридический адрес: Амурская область, г. Благовещенск, ул. Тополиная, 51/1 оф. 191.

Почтовый адрес: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Тополиная, 51/1 оф. 191.

В соответствии с уставом, ООО «АРТК» обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные, в том числе валютный, счета в банках на территории России и за рубежом, от своего имени самостоятельно выступает участником гражданского оборота, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может выступать в качестве истца и ответчика в суде.

Амурская региональная транспортная компания осуществляет свою деятельность на рынке транспортно-логистических услуг более 20 лет. За данный период компании удалось сформировать широкий портфель услуг, позволяю-

ший работать по принципу «склад-склад» и зарекомендовать себя как надежного экспедитора (перевозчика) и партнера.

Основной вид деятельности компании – деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (код по ОКВЭД 52.29).

В качестве дополнительных видов деятельности в соответствии с уставом ООО «АРТК» утверждены:

- Торговля оптовая неспециализированная (код по ОКВЭД 46.39);
- Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.1);
- Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам (код по ОКВЭД 49.4);
- Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем (код по ОКВЭД 49.41.3);
- Прочая оптовая торговля (код по ОКВЭД 51.70);
- Деятельность по складированию и хранению (код по ОКВЭД 52.10);
- Транспортная обработка грузов (код по ОКВЭД 52.24);
- Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта (код по ОКВЭД 60.24.1);
- Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта (код по ОКВЭД 60.24.2);
- Прочая вспомогательная деятельность сухопутного транспорта (код по ОКВЭД 63.21);
- Организация перевозок грузов (код по ОКВЭД 63.40);
- Прочая деятельность по охране здоровья (код по ОКВЭД 85.14);
- Деятельность в области здравоохранения (код по ОКВЭД 86);
- Врачебная практика (код по ОКВЭД 86.21) и прочие.

Портфель услуг ООО «АРТК» в настоящее время представлен 2 основными направлениями и 8 дополнительными:

1. Перевозки железнодорожным транспортом:

— сборные отправки из Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбурга и других городов Центрального федерального округа, Урала, Западной Сибири;

— контейнерные отправки;

— режимные отправки из Москвы, Санкт-Петербурга и Новосибирска;

— повагонные отправки;

— перевозки техники, оборудования и негабаритных грузов;

— прием и вывоз контейнеров в Благовещенске и по Амурской области;

— прием и отправка опасных грузов.

2. Автомобильные перевозки, осуществляются автотранспортными средствами грузоподъемностью от 1 до 25 тонн, имеются разрешения на перевозку опасных грузов (Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов) и на осуществление международных автомобильных перевозок:

— автомобильные перевозки по Благовещенску и Амурской области;

— межрегиональные перевозки по Российской Федерации;

— сборные отправки;

— перевозки в Китай;

— доставка режимных грузов;

— перевозка негабарита (оборудование, спецтехника) из любой точки Российской Федерации;

— услуги спецтехники (автокраны грузоподъемностью от 5 до 50 тонн, автовышки 13-22 метров, краны, манипуляторы и т.д.);

— услуги контейнеровоза;

— курьерская доставка по Амурской области.

3. Сопутствующие услуги, включают:

— погрузо-разгрузочные работы (погрузка техники, оборудования, негабарита, услуги стропальщиков, предоставление услуг механизированной выгрузки);

- услуги по промывке железнодорожного подвижного состава, контейнеров;
- организация складского хранения грузов;
- продажа запорно-пломбировочных устройств, пластиковых пломб;
- продажа контейнеров;
- разработка и согласование технической документации на погрузку;
- изготовление дополнительной упаковки и обрешётка грузов;
- проведение предрейсового или послерейсового медицинского освидетельствования водителей, выпуск автотранспортных средств на линию.

Рассмотрим дополнительные сопутствующие услуги подробнее по группам:

3.1 Погрузо-разгрузочные работы

- погрузка и выгрузка подвижного состава, автотранспорта ручным и механизированным способами;
- перемещение негабаритных, длинномерных, тяжелых, опасных, горючих и режимных грузов;
- оказание тальманских и сюрвейерских услуг.

3.2 Промывка железнодорожного подвижного состава и контейнеров:

Амурская региональная транспортная компания осуществляет очистку и промывку вагонов после выгрузки грузов в соответствии с «Правилами очистки и промывки вагонов и контейнеров после выгрузки грузов» (Приказ Минтранса России № 119 от 10.04.2013). По окончании очистки и промывки вагонов двери закрываются, запираются закрутками, а при промывке по 1 категории - опломбируются запорно-пломбировочными устройствами. Компания имеет необходимую инфраструктуру: оборудованный железнодорожный тупик вместимостью до 6 вагонов, высоконапорный моющий прибор KARCHER, помещение для инвентаря и технологического оборудования.

3.3 Услуги складского хранения:

ООО «АРТК» имеет в собственности следующее имущество, которое предоставляет в аренду полностью или частично:

- производственную базу площадью 22000 кв. м.;
- современный гараж с возможностью размещения до 30 автомобилей;
- склады кирпичные 618 и 1050 кв. м.;
- склад навесной 458 кв. м.;
- площадка открытого хранения;
- площадка для хранения контейнеров.

3.4 Продажа запорно-пломбировочных устройств (ЗПУ):

- силовые ЗПУ для использования на РЖД (пломбирование вагонов и контейнеров);
- контрольно-пластиковые пломбы (пломбирование электрических щитов и счетчиков, блоков вычислительной техники и кассовых аппаратов, огнетушителей, складов и автофургонов);
- контрольные пломбы металлические (пломбирование прибора учета электрической мощности, дверей, помещений);
- стержневые пломбы (опломбирование складов и автофургонов);
- сопутствующие элементы защиты (многоцветные пломбировочные сумки, номерной скотч, универсальные одноразовые сейф-пакеты).

3.5 Продажа контейнеров:

- 3,5 футовый контейнер (используется как склад или пункт охраны);
- 20 и 40 футовый контейнер (удобно использовать как склад для строительных материалов, в строительстве модульных зданий и др.);
- 40 футовый рефрижераторный контейнер (служит для хранения и перевозки режимных грузов).

3.6 Разработка и согласование технической документации на погрузку:

Техническая документация составляется менеджерами компании и включает подробное описание всех этапов погрузки и разгрузки: выбор метода загрузки/разгрузки (например, крановая техника, специальная платформа, меха-

низированной погрузка и др.), определение мест крепления фиксирующих элементов (ремней, цепей, крепежных устройств); составление схемы размещения груза внутри транспортного средства с соблюдением правил распределения нагрузки и центровки массы, описание мер безопасности, включая порядок действий персонала и использование спецодежды.

3.7 Изготовление дополнительной упаковки и обрешётка грузов:

—деревянная обрешетка, представляет собой каркас из досок или брусков,

которые надежно крепятся вокруг груза. Используется преимущественно для крупных грузов (оборудования, станков, строительных материалов);

— стрейч-пленка или воздушно-пузырчатая плёнка;

— картонная упаковка, используется чаще всего для легких и средних по размеру грузов. Применяется как самостоятельная упаковка, так и совместно с пленкой или деревянными элементами;

— металлический профиль, используется редко, однако эффективен для особо ценных или тяжелых грузов. Чаще всего применяют для дорогостоящего промышленного оборудования, которое требует повышенной степени защиты;

— специальные чехлы и покрытия (например автомобили, антиквариат). Такие грузы покрывают специальными защитными чехлами, пленочными покрытиями или тканевыми материалами, устойчивыми к влаге и грязи;

— фиксация ремнями и стяжками, позволяют надёжно закрепить груз на платформе, исключив смещение или падение.

3.8 Медицинские осмотры водителей и технический выпуск автомобилей:

«АРТК» осуществляет проведение предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей как для собственных нужд, так и для сторонних организаций на основании лицензии, выданной Министерством Здравоохранения Амурской области.

Разнообразие услуг и развитая производственная деятельность позволяет компании привлекать большее число клиентов, быть более конкурентоспособной на рынке, обеспечивать стабильный доход, а также быстрее адаптиро-

ваться к изменениям на рынке и избегать потерь в случае снижения спроса на определенные услуги.

Основные средства компании представлены следующей недвижимостью: производственная база площадью 22000 кв. м., включающая гараж, административно-бытовое здание, склады и открытые площадки, а также офисное помещение (400 кв. м.), ЖД-тупик на 6 вагонов с прилегающей площадкой для проведения выгрузки и промывки подвижного состава, 2 ЖД-пути для проведения выгрузки общей длиной 240 м., 40 единиц техники, включающий в себя: тягачи, фуры, грузовики, а также 3 автокрана и 2 автопогрузчика, ЖД контейнера (20 шт.).

Нематериальные активы ООО «АРТК»:

1. Зарегистрированный торговый знак;
2. Лицензия на осуществление образовательной деятельности;
3. Лицензия на проведение медицинских осмотров;
4. Лицензия на проведение грузовых операций с опасными грузами;
5. Аккредитация пути необщего пользования на выполнение грузовых операций с крупнотоннажными контейнерами по параграфу 8н, 10н, 11н, 12н тарифного руководства №4;
6. Допуск к осуществлению международных автоперевозок;
7. Сайт www.artk.ru.

Амурская региональная транспортная компания имеет линейно-функциональную организационную структуру: выделены пять подразделений по характеру выполняемых функций, пять уровней управления, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 - Корпоративная организационная структура ООО «АРТК»

Подчиненность работников определяется в соответствии с организационной структурой:

1. Руководитель;
2. Начальники отделов;
3. Начальники секторов;
4. Специалисты, менеджеры;
5. Технический персонал.

Каждый работник выполняет ряд обязанностей, обеспечивающих деятельность компании, основной поток задач реализуют коммерческий и технический отдел.

Коммерческий отдел является самостоятельным структурным подразделением компании, представленный линейной структурой. Возглавляет отдел начальник коммерческого отдела, который подчиняется заместителю руководителя по операционной деятельности компании, а также может получать распоряжения напрямую от руководителя компании. Всю ответственность за качество и своевременность достижение выполнения целей и функций несет начальник отдела. Сотрудники отдела несут ответственность за своевремен-

ность и надлежащее качество исполнения проектных заданий, функций и обязанностей в соответствии с корпоративным регламентом.

Технический отдел является самостоятельным структурным подразделением компании. Его возглавляет начальник отдела, подчиняется непосредственно заместителю руководителя по операционной деятельности, может получать распоряжения напрямую от руководителя компании. Начальник отдела планирует, координирует и контролирует работу отдела. Всю ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на отдел целей, задач и функций несет начальник отдела. Сотрудники отдела несут ответственность за своевременность и надлежащее качество исполнения возложенных на них функций и обязанностей, а также за срывы проектных заданий. Степень ответственности определяется должностными инструкциями.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»

Анализ внутренней среды организации включает оценку множества аспектов, определяющих её способность достигать поставленных целей и сохранять конкурентоспособность. Одним из основных компонентов внутреннего анализа является изучение финансовой устойчивости и экономической эффективности деятельности компании. Именно финансовая составляющая отражает общее состояние фирмы, её платежеспособность, рентабельность и инвестиционную привлекательность [26, с. 98].

Однако оценка финансового положения не ограничивается лишь бухгалтерскими показателями. Важно учитывать ассортимент услуг, предлагаемый организацией, так как анализ товарного портфеля выявляет сильные стороны, потенциальные угрозы и области для дальнейшего роста. Также, необходимо учитывать человеческие ресурсы компании, организационную культуру, её глобальные и стратегические цели. Комплексный подход к внутреннему аудиту помогает выявить скрытые резервы, скорректировать стратегию и принять обоснованные управленческие решения.

Наличие корпоративных ценностей и миссии, является основой для формирования культуры компании, руководствуясь которой, работники принимают стратегические и тактические решения. Единая цель ориентирует сотрудников на общие цели и ценности, формирует сплоченную команду. Присутствие ясных корпоративных ценностей и миссии помогает укрепить репутацию компании на рынке, привлечь и удержать талантливых сотрудников, а также поддерживать взаимодействие с партнерами и клиентами на основе общих ценностей и целей.

Стратегическая миссия ООО «АРТК»:

«Максимальное удовлетворение потребностей клиентов путем качественного предоставления транспортных услуг и повышения операционной эффективности компании».

Миссия-девиз ООО «АРТК»:

«Объединяя пространство и время, мы создаем будущее».

Корпоративные ценности ООО «АРТК»:

«Мы организуем движение материальных потоков с максимальной выгодой для клиента. Мы понимаем своих клиентов и всегда честны с ними. Мы стремимся быть лучшими». «Наши главные ценности: честность и открытость, коммуникабельность и понимание, исполнительность и добросовестность, профессионализм и компетентность, ответственность и эффективность, развитие и самосовершенствование».

Амурская региональная транспортная компания постоянно совершенствуется и выбирает стратегии, направление на рост показателей эффективности компании. Ежеквартально в ООО «АРТК» проходит заседание руководителя компании с начальниками отделов и их заместителями, на котором проводится анализ выполнения плана, а также предоставляется отчетность о выполненной работе. Сводный план деятельности ООО «АРТК» за 1-й квартал 2025 года представлен в приложении А. Задачи, стоящие перед группой «АРТК» на 2025-2026 год (четвертый раздел сводного плана) структурировано изобразим с помощью дерева целей (инструмента стратегического планирования, позволя-

ющий систематизировать процесс достижения долгосрочных результатов путем декомпозиции общих стратегических направлений на промежуточные этапы и конкретные задачи) на рисунке 3 [32, с. 46]:



Рисунок 3 – Дерево стратегических целей ООО «АРТК»

Стратегическая миссия компании декомпозирована на 4 области совершенствования. Эти направления нацелены на улучшение всех аспектов деятельности транспортной компании, от внутренних процессов до взаимодействия с клиентами, что в конечном итоге способствует повышению эффективности и конкурентоспособности компании на рынке.

Следующим важнейшим показателем внутренней среды организации является анализ её финансового состояния и эффективности деятельности [34, с. 65]. Данный анализ Амурской региональной транспортной компании за последние 3 года с использованием экономических показателей (приложение Б) представлен в таблице 1:

Таблица 1 – Основные показатели экономической деятельности ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели	Год	Абсолютное	Темп роста, %
------------	-----	------------	---------------

	2022	2023	2024	отклонение		2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
				2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	504953	479752	645561	-25201	165809	95,0	134,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	437849	459518	626759	21669	167241	104,9	136,4
Управленческие расходы, тыс. руб.	67104	15957	13345	-51147	-2612	23,8	83,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	37119	4277	5457	-32842	1180	11,5	127,6
Прочие доходы, тыс. руб.	184	35622	27808	35438	-7814	19359	78,1
Прочие расходы, тыс. руб.	7685	5879	8738	-1806	2859	76,5	148,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	29618	34040	24618	4422	-9422	114,9	72,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	23694	26987	19694	3293	-7293	113,9	73,0
Средняя величина активов, тыс. руб.	40589	60157	65148	19568	4991	148,2	108,3
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	2192	2147	2 931	-45	784	97,9	136,5
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	38812	57911	62109	19099	4198	149,2	107,2

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Средняя численность персонала, чел.	187	189	194	2	5	101,1	102,6
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел	2396,6	2538,4	3327,6	141,8	789	105,9	131,1

В течение трехлетнего периода, начиная с 2022 года, наблюдались значительные колебания в финансовых показателях организации. В 2023 году выручка сократилась до 479,8 миллионов рублей по сравнению с 505 миллионами в 2022 году, что привело к абсолютному снижению на 25 201 тыс. руб. и темпу роста, составившему 95 %. Однако к 2024 году ситуация улучшилась, и выручка возросла до 645 561 тыс. руб. с высоким темпом прироста 134,6 % относительно предыдущего года. Себестоимость продаж, напротив, демонстрировала постепенный рост. Между 2022 и 2023 годами она увеличилась до 459 518 тыс.

руб. с последующим ростом до 626 759 тыс. руб. к 2024 году. Абсолютные изменения были более выражены к 2024 году, обеспечивая темп роста в 136,4 % к предыдущему году. Прибыль от продаж подверглась значительному снижению в 2023 году, снизившись на 32 842 тыс. руб., но мелкие улучшения были зафиксированы к 2024 году, когда прибыль уменьшилась всего на 1,18 миллиона рублей. Колебания в чистой прибыли были менее резкими, с её улучшением в 2023 году до 26 987 тыс. руб. и последующим снижением до 19 694 тыс. руб. в 2024 году. Активы компании также увеличивались, особенно в 2023 году, когда их средняя величина возросла до 60,1 тысячи рублей, что привело к темпу роста в 148,4 %. Основные средства оставались почти на одном уровне с 2022 года по 2023 год и выросли в 2024 году до 2,9 миллионов рублей. Численность персонала компании имела небольшую вариацию, поддерживая темпы роста в трехлетнем периоде, что согласуется с ежегодным увеличением выручки на одного работника.

Далее проанализируем структуру основных производственных фондов за 3 года для определения обеспеченности организации основным капиталом (приложение В). Имущество ООО «АРТК» составляют основные фонды, оборотные средства и иное имущество, стоимость которого отражается в бухгалтерском балансе [35, с. 118]. В таблице 2 представлена динамика основных фондов предприятия ООО «АРТК».

Таблица 2 – Динамика основных фондов ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели, тыс. руб.	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Основные фонды, в т.ч.:	1283	2980	2725	1697	-255	232,3	91,4
Здания	398	364	334	-34	-30	91,5	91,8
Сооружения	-	72	55	72	-17	-	76,4
Машины и оборудование	351	699	715	348	16	199,1	102,3
Транспортные средства	20	1077	822	1057	-255	5385,0	76,3
Инструмент, производственный хозяйственный инвентарь	514	623	532	109	-91	121,2	85,4
Прочие основные производственные фонды	-	145	267	145	122	-	184,1

В период с 2022 по 2024 годы наблюдались значительные изменения в составе и стоимости основных фондов предприятия. Общая стоимость основных фондов в 2023 году увеличилась до 2980 тысяч рублей (темп роста – 232,3 %). Однако в 2024 году стоимость снизилась до 2725 тыс. руб., что представляет собой уменьшение на 255 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом и указывает на более спокойный темп роста 91,44 %. Здания, как категория основных фондов, показали снижение в стоимости с 398 тыс. руб. в 2022 году до 364 тыс. руб. в 2023 году, и дальнейшее падение до 334 тысяч рублей в 2024 году, в следствии чего возникли негативные абсолютные изменения и последовательные темпы сокращения примерно на 91 % ежегодно. Это может указывать на амортизацию или изменение структуры активов. Сооружения, которые не были учтены в 2022 году, появились как актив в учётных книгах стоимостью 72 тыс. руб. в 2023 году, но к следующему году снизились до 55 тыс. руб. (темп сокращения 76,39 %), что может отражать их меньшее использование или переоценку. Машины и оборудование значительно увеличились в 2023 году до 699 тыс. руб., почти удвоив стоимость относительно 2022 года, но лишь незначительно увеличились до 715 тысяч рублей к 2024 году. Это указывает на более устойчивый и плановый рост, что свидетельствует о модернизации или расширении производственных мощностей [37, с. 31]. Транспортные средства продемонстрировали значительно высокий прирост в 2023 году, увеличившись с 20 тыс. руб. до 1077 тыс. руб., благодаря чему отражают необходимость в расширении мобильности и логистической поддержки операций. В 2024 году, однако, их стоимость сократилась до 822 тысяч рублей. Инструменты и производственно-хозяйственный инвентарь увеличились в 2023 году до 623 тыс. руб., но к 2024 году снизились до 532 тысяч рублей, показывая первоначальный прирост и последующее выравнивание в запасах, что совместимо с динамикой оборотных средств организации. В дополнение, категория прочих основных производственных фондов появилась в 2023 году с 145 тысячами рублей и увеличилась до 267 тысяч рублей в 2024 году. Этот значительный прирост на 122 тысячи рублей и темп роста 184,1 % указывает на активное дополнение к основной

базе активов. Данные значения показывают устойчивый тренд развития предприятия и активное расширение производственного потенциала.

Рассмотрим структуру и динамику оборотных средств ООО «АРТК». Структура оборотных средств представляет собой соотношение отдельных элементов оборотных производственных фондов и фондов обращения, т.е. показывает долю каждого элемента в общей сумме оборотных средств. В таблице 3 представлена динамика основных элементов оборотных средств.

Таблица 3 – Динамика и структура оборотных средств ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели, тыс. руб.	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
				к 2022 г.	к 2023 г.	к 2022 г.	к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотные средства	42106	73625	50668	31519	-22957	174,9	68,8
Запасы, из них:	4 961	13 999	3 586	9038	-10413	282,2	25,6
- сырьё, материалы	1 230	3 873	1130	2643	-2743	314,9	29,2
- топливо	597	2401	413	1804	-1988	402,2	17,2
- затраты незавершённого производства	1450	6207	1297	4757	-4910	428,1	20,9
- товары отгруженные	1684	1518	746	-166	-772	90,1	49,1
НДС	-	553	-	553	-553	-	-

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Финансовые вложения	-	-	17 164	-	17164	-	-
Дебиторская задолженность	36 192	56 867	27 951	20675	-28916	157,1	49,2
Денежные средства	953	2 206	1 967	1253	-239	231,5	89,2

В ходе анализа оборотных средств за период с 2022 по 2024 годы наблюдаются значительные изменения, свидетельствующие о колебаниях в финансовой устойчивости организации. В 2023 году оборотные средства значительно увеличились до 73 625 тыс. руб., что при темпе роста в 174,9 % указывает на удвоение этих активов. Тем не менее, в 2024 году наблюдалось резкое снижение до 50 668 тыс. руб., что при уменьшении на 22 957 тысяч рублей демонстрирует темп роста всего 68,8 %, указывая на значительное сокращение объё-

мов оборотных средств. Анализ запасов показывает заметное увеличение запасов в 2023 году до 13 999 тысяч рублей, что в три раза превышает значения 2022 года, с темпом роста в 282,1 %. Однако к 2024 году общий объём запасов уменьшился до 3 586 тыс. руб., что свидетельствует об уменьшении в 25,6 % к уровню предыдущего года, приводя объёмы к значениям ниже первоначального уровня. Сырьё и материалы увеличились до 3 873 тыс. руб. в 2023 году, но затем сократились до 1 130 тысяч рублей спустя год. Это снижение величины запасов в 2024 году было особенно значительным в категории затраты в незавершенное производство, которое снизилось на 4 910 тыс. руб. (темп роста 20,9 %), указывая на возможное улучшение процессов управления запасами. Значительное уменьшение дебиторской задолженности на 28 916 тыс. руб. (темп роста 49,2 %) указывает на улучшение эффективности сбора дебиторской задолженности. В исследуемом периоде также наблюдается изменение в денежных средствах: увеличение до 2 206 тыс. руб. в 2023, но в 2024 году они уменьшились до 1 967 тысяч рублей. Такое движение денежных средств может указывать на более эффективное управление финансами, хотя потребность в оптимизации остаётся важной. Финансовые вложения начали появляться в 2024 году (17 164 тыс. руб.), что может свидетельствовать о стратегических инвестициях, направленных на усиление финансовой позиции компании.

Таким образом, представленная информация демонстрирует значительные изменения в управлении оборотными средствами компании, стратегические решения по уменьшению запасов и дебиторской задолженности, наряду с временными увеличениями и инвестициями для усиления финансовой устойчивости.

Оценим эффективность работы ООО «АРТК», её способность генерировать прибыль и использовать ресурсы для достижения целей с помощью анализа рентабельности деятельности [43, с. 91]. Показатели рентабельности ООО «АРТК» представлены в таблице 4:

Таблица 4 - Рентабельность деятельности ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели	Год	Абсолютное	Темп роста, %
------------	-----	------------	---------------

	2022	2023	2024	отклонение		2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
				2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.		
Рентабельность продаж, %	7,35	0,89	0,85	-6,5	0	12,1	95,5
Рентабельность продаж по ЕВІТ, %	7,93	0,9	0,85	-7	-0,1	11,3	94,4
Рентабельность активов, %	54,54	35,2	36,85	-19,3	1,7	64,5	104,7
Рентабельность собственного капитала, %	111,4	55,64	59,83	-55,8	4,2	49,9	107,5
Фондоотдача, тыс. руб.	236,9	225,1	226,33	-11,8	1,2	95	100,5
Фондоёмкость, тыс. руб.	4,22	4,44	4,42	0,2	0	105,2	99,5
Фондовооруженность, руб./чел	6,86	15,77	14,05	8,9	-1,7	229,9	89,1

В течение исследуемого периода, показатели рентабельности ООО «АРТК» демонстрируют значительные изменения, отражающие как внутренние преобразования, так и внешние экономические условия. Рентабельность продаж имела значительное сокращение в 2023 году снизившись до 0,89 % с прежних 7,35 % в 2022 году. Такое снижение свидетельствует о резком сокращении прибыльности на единицу оказанной услуги. В 2024 году рентабельность продаж оставалась практически на том же низком уровне, составляя 0,85 %, что говорит об устойчивых сложностях в поддержании маржи. Рентабельность продаж по ЕВІТ также демонстрирует снижение с 7,93 % в 2022 году до 0,9 % в 2023 году и 0,85 % в 2024 году, отражая сокращение операционной эффективности бизнеса. Рентабельность основной деятельности также претерпела резкий спад, достигая менее 1 % в 2023 году, указывая на снижение доходности от основных операций предприятия. В 2024 году значение оставалось на аналогичном уровне, подчёркивая необходимость оптимизации операционных процессов для удержания финансовой устойчивости. В 2022 году данный показатель составлял значительные 594,47 %, но снизился до 25,19 % в 2023 году. Такое резкое падение указывает на снижение эффективности использования основных средств предприятия. В 2024 году наблюдается улучшение до 86,47 %, свидетельствующее о частичном восстановлении и более рациональном использовании фондов. Рентабельность активов в период с 2022 по 2023 годы также сократилась до 35,2 % с последующим незначительным увеличением до 36,85 % в

2024 году. Это отражает умеренное восстановление активов в их способности генерировать прибыль. Рентабельность собственного капитала повторила тенденцию, значительно снизившись в 2023 году и затем незначительно увеличившись в 2024 году, что подчёркивает внутренние трудности и усилия по улучшению эффективности. Фондоотдача отразила снижение к 2023 году, но в 2024 году увеличилась, демонстрируя небольшой рост продуктивности на единицу основного капитала.

Далее проанализируем финансовую устойчивость Амурской региональной транспортной компании за 2022-2024 год в таблице 5 [44, с. 78].

Таблица 5 - Финансовая устойчивость ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Коэффициент автономии	0,49	0,63	0,62	0,14	-0,01	128,57	98,41
Коэффициент маневренности	0,94	0,94	0,92	0,00	-0,02	100,00	97,87
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,47	0,62	0,59	0,15	-0,03	131,91	95,16
Коэффициент обеспеченности запасов	4,02	3,25	8,41	-0,77	5,16	80,85	258,77
Коэффициент покрытия активов	1,60	1,72	0,96	0,12	-0,76	107,50	55,81
Коэффициент покрытия инвестиций	0,62	0,63	0,49	0,01	-0,14	101,61	77,78

В 2022 году коэффициент автономии составлял 0,49, указывая на низкую долю собственных средств в структуре капитала. Однако к 2024 году этот показатель увеличился до 0,62, что свидетельствует о существенном росте финансовой независимости компании. Коэффициент маневренности на протяжении двух лет оставался неизменным, но в 2024 году незначительно снизился до 0,59 (темп роста 95,16 %). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами наибольшее значение имел в 2023 году – 0,62, а в 2024 году уменьшился до 0,59, тем не менее превышая значение 2022 года. В 2023 году темп роста коэффициента обеспеченности запасов составил лишь 80,85 % от показателя предыдущего года (4,02 и 3,25 соответственно). Однако в 2024 году наблюдается значительный рост до 8,41, свидетельствующий, что компания об-

ладает значительным запасом финансовых ресурсов, покрывающих имеющиеся материальные запасы. Коэффициент покрытия активов в 2024 году резко снизился до 0,96, что может сигнализировать о рисках снижения платежеспособности и возможности затруднений с покрытием долговых обязательств. Коэффициент покрытия инвестиций также потерпел значительное уменьшение в 2024 году из чего следует вывод о том, что собственного капитала компании недостаточно для полного покрытия инвестиционных вложений, и значительная часть инвестиций финансируется за счет привлеченных средств.

Рассмотрим ликвидность ООО «АРТК»: наличие достаточных денежных запасов или легко преобразуемых активов, которые предприятие может использовать для покрытия текущих обязательств и расходов без существенных потерь [48, с. 198]. Коэффициенты ликвидности, рассчитанные за последние 3 года представлены в таблице 6:

Таблица 6 – Ликвидность ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,89	2,62	2,47	0,73	-0,15	138,62	94,27
Коэффициент быстрой ликвидности	1,68	2,09	2,29	0,41	0,20	124,40	109,57
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,08	0,93	0,03	0,85	160,00	1162,50

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов [46, с. 237]. В 2023 году он увеличился на 38,6 % по сравнению с 2022 годом, однако в 2024 году показатель снизился до значения 2,47 (темп роста 94,27 %). Эти данные свидетельствуют о том, что в целом у компании улучшилась возможность погашения своих краткосрочных долгов при помощи оборотных средств, но незначительный спад в последний год требует привлечения внимания руководителей к данному вопросу. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, насколько быстро компания способна погасить свои текущие обязательства за

счет наиболее ликвидных активов (денежных средств, дебиторской задолженности и краткосрочных финансовых вложений). Данный коэффициент имеет стабильный ежегодный рост. В 2023 году темп роста составил 124,4 %, а в 2024 году – 109,57 %, свидетельствуя об улучшении ликвидности ООО «АРТК». компания становится всё более способной оперативно реагировать на необходимость выплаты краткосрочных обязательств. Коэффициент абсолютной ликвидности измеряет способность компании немедленно погасить свою краткосрочную задолженность исключительно за счет высоколиквидных активов, таких как денежные средства и их эквиваленты [42, с. 37]. В 2023 году рост коэффициента незначительный: увеличение составило 0,03 относительно 2022 года, а в 2024 году показатель резко возрос до значения 0,93 (темп роста 1162,5 %) такой рост является положительным фактором, свидетельствующим о высокой степени платежеспособности предприятия, однако необходима дополнительная аналитическая работа для понимания факторов, приведших к такому значительному росту. В целом, показатели текущей и быстрой ликвидности демонстрируют улучшение финансового состояния компании, так как имеют ежегодный рост. Амурская региональная транспортная компания становится более устойчивой в плане покрытия своих краткосрочных долговых обязательств.

Оценим вероятность банкротства ООО «АРТК», с помощью модели прогнозирования банкротства предприятия Р. Таффлера [38, с. 116].

Прогноз предполагает расчет коэффициентов и подставление их в формулу вероятности банкротства:

$$Z = 0,53 \cdot K_1 + 0,13 \cdot K_2 + 0,18 \cdot K_3 + 0,16 \cdot K_4 \quad (1)$$

Полученные коэффициенты и рассчитанная вероятность банкротства представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ банкротства ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Коэффициент	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
				к 2022 г.	к 2023 г.	к 2022 г.	к 2023 г.
K_1	1,67	0,15	0,27	-1,52	0,12	8,98	180,00
K_2	1,89	2,62	2,47	0,73	-0,15	138,62	94,27
K_3	0,51	0,37	0,38	-0,14	0,01	72,55	102,70
K_4	11,6	6,26	12,08	-5,34	5,82	53,97	192,97
Вероятность банкротства (Z)	3,09	1,49	2,46	-1,60	0,97	48,22	165,10

Вероятность банкротства в период с 2022 года по 2024 год, рассчитанная по формуле (1):

$$Z_{2022} = 0,53*1,67+0,13*1,89+0,18*0,51+0,16*11,6 = 3,09$$

$$Z_{2023} = 0,53*0,15+0,13*2,62+0,18*0,37+0,16*6,26 = 1,49$$

$$Z_{2024} = 0,53*0,27+0,13*2,47+0,18*0,38+0,16*12,08 = 2,46$$

В соответствии с моделью Таффлера на протяжении всего анализируемого периода у компании неплохие долгосрочные перспективы. При этом в целом за анализируемый период динамика финансового состояния негативная. Улучшению финансового состояния способствовало повышение степени покрытия заемного капитала оборотными активами, увеличение отдачи в виде получаемой выручки на 1 рубль активов. Ухудшению финансового состояния способствовало снижение степени покрытия текущих обязательств суммой получаемой прибыли от продаж, повышение доли текущих обязательств в составе источников имущества компании.

Теперь проанализируем портфель услуг ООО «АРТК». Амурская региональная транспортная компания предоставляет широкий спектр услуг, включая грузовые перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом, логистические услуги, услуги складирования и хранения, а также продажу запорно-пломбировочных устройств и контейнеров, а также медицинские смотры водителей. Рассмотрим ассортимент услуг с помощью ABC и XYZ анализа, подробно описанных в пункте 1.2 данной бакалаврской работы. Результаты ABC-анализа представлены в таблице 8:

Таблица 8- ABC-анализ ассортимента услуг ООО «АРТК» за 2024 год

Наименование	перевозки железнодорожным транспортом	Перевозки автомобильным транспортом	Погрузо-разгрузочные работы	Услуги складирования и хранения	Промывка подвижного состава	Продажа запорно-пломбировочных устройств	Продажа контейнеров	Медицинские осмотры водителей
Выручка, тыс. руб.	265481	197256,2	43328,9	32603,4	33119	25901,9	16725,5	5032,2
Доля выручки, %	42,9	31,8	6,9	5,4	5,3	4,2	2,7	0,7
Накопленная доля выручки, %	42,9	74,7	81,7	87,1	92,4	96,6	99,3	100,0
Группа	A	A	B	B	B	C	C	C

Наибольшую долю выручки приносят перевозки железнодорожным транспортом, представляя собой 42,9 % выручки компании от общей доли. Второе место по доле выручки занимают перевозки автомобильным транспортом, составляющие 31,8 % выручки. На третьем месте находятся погрузо-разгрузочные работы, доля выручки которых составляет 6,9 %, затем следуют услуги складирования и хранения с долей выручки 5,4 %, а также услуги промывки подвижного состава с долей 5,3 %. Остальные виды услуг имеют значительно меньшую долю в общей выручке компании, но все вместе они составляют значительную часть дохода.

Далее проведём XYZ-анализ ассортимента услуг Амурской региональной транспортной компании, представленный в таблице 9:

Таблица 9 - XYZ -анализ ассортимента услуг ООО «АРТК» за 2024 год

Наименование

Продажи, тыс. руб.	Перевозки железнодорожным транспортом	Перевозки автомобильным транспортом	Погрузо-разгрузочные работы	Услуги складирования и хранения	Промывка подвижного состава	пломбировочных устройств	Медицинские осмотры водителей	Продажа контейнеров
Январь	20430,6	18546,9	3923,7	2308,6	2048,8	2077,2	371,8	1666,5
Февраль	21167,9	16 244,9	2997,4	2411,0	2736,9	1991,1	498,8	1574,9
Март	23163,0	15698,0	2887,5	2841,1	2058,4	1733,7	411,5	801,3
Апрель	22157,5	17202,5	2740,0	3352,4	2519,9	2115,1	279,9	700,2
Май	21509,1	14698,3	2450,9	3299,4	2253,7	2377,8	394,2	731,2
Июнь	20742,3	15999,4	4885,4	2342,0	2965,0	2941,8	418,7	868,6
Июль	21554,2	16011,8	4736,5	2389,9	2811,8	2741,2	502,7	1699,8
Август	23456,8	14047,9	4952,0	2300,1	3808,7	1802,7	354,8	1700,4
Сентябрь	24007,9	16458,9	3911,5	2331,8	3001,5	1913,7	483,5	599,8
Октябрь	22997,0	15887,9	3740,9	3368,2	2822,2	2493,5	499,3	1106,9
Ноябрь	21980,8	18033,2	2999,9	3081,6	2748,9	1716,6	299,7	2517,7
Декабрь	22307,2	18426,4	3103,1	3092,9	2827,4	1997,7	517,2	2758,4
Коэффициент вариации	4,81%	8,15%	23,35%	15,74%	16,81%	17,63%	18,75%	49,36%
Группа	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Z

XYZ-анализ показал, что грузовые железнодорожные перевозки и перевозки автомобильным транспортом обладают стабильным спросом, так как имеют небольшой коэффициент вариации (4,81 % и 8,15 % соответственно). Средний прогноз продаж имеют 5 видов услуг: погрузо-разгрузочные работы, услуги складирования и хранения, промывка подвижного состава, продажа запорно-пломбировочных устройств и медицинские осмотры водителей. В группу с самым непредсказуемым спросом входит только продажа контейнеров с коэффициентом вариации равном 49,36 %.

Комбинируя результаты двух анализов, построим матрицу ABC/XYZ- анализа, позволяющую разделить товары на девять сегментов, каждый из которых имеет свою стратегию управления запасами и ценообразования и определить приоритетные услуги для дальнейшего продвижения. Матрица представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица ABC/XYZ-анализа ООО «АРТК»

Группа	X	Y	Z
A	Перевозки железнодорожным транспортом; перевозки автомобильным транспортом	-	-
B	-	Погрузо-разгрузочные работы; услуги складирования и хранения; промывка подвижного состава	-
C	-	Продажа запорно-пломбировочных услуг; медицинские осмотры водителей	Продажа контейнеров

На основе матрицы можно сделать вывод о том, что наибольшую долю прибыли и стабильный спрос имеют перевозки железнодорожным и автомобильным транспортом, средние объёмы прибыли и колеблющийся спрос у погрузо-разгрузочных работ, услуг складирования и хранения, а также у промывки подвижного состава, продажа запорно-пломбировочных услуг и медицинские осмотры водителей дает небольшую прибыль с колеблющимся спросом, продажа контейнеров имеет непредсказуемый спрос и низкую долю выручки.

Рассмотрим позиционирование услуг ООО «АРТК» с помощью матрицы БКГ. Она помогает определить, какие продукты или услуги являются основными генераторами прибыли, какие нуждаются в дополнительных инвестициях, а от каких следует отказаться [1, с. 116]. В таблице 11 представлены данные, необходимые для построения модифицированной матрицы БКГ, в которой учитывается доля услуги в сбыте и её темп роста.

Таблица 11 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ ООО «АРТК»

Наименование	Выручка от реализации, тыс. руб.		Доля выручки в сбыте		Темп роста доли выручки
	Год				
	2023	2024	2023	2024	
1	2	3	4	5	6
Перевозки железнодорожным транспортом	199 111	265 481	0,39	0,43	1,09

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Перевозки автомобильным транспортом	153 860	197 256	0,31	0,32	1,05
Погрузо-разгрузочные работы	45 929	43 329	0,09	0,07	0,77
Услуги складирования и хранения	27 343	33 119	0,05	0,05	0,99
Промывка подвижного состава	34 016	32 603	0,07	0,05	0,78
Продажа запорно-пломбировочных устройств	24 209	25 902	0,05	0,04	0,87
Продажа контейнеров	15 555	16 726	0,03	0,03	0,88
Медицинские осмотры водителей	4 932	5 032	0,01	0,01	0,83

Далее рассчитаем среднее значение доли в сбыте ($\bar{Д}$) и среднее значение темпа роста доли ($\bar{Тр}$) для определения секторов (групп) матрицы:

$$\bar{Тр} = \sqrt[8]{1,09 * 1,05 * 0,77 * 0,99 * 0,78 * 0,87 * 0,88 * 0,83} = 0,96$$

$$\bar{Д} = \frac{0,43+0,01}{2} = 0,22$$

На основе расчётов и таблицы 11 построим модифицированную матрицу БКГ услуг Амурской региональной транспортной компании, представленную на рисунке 4.

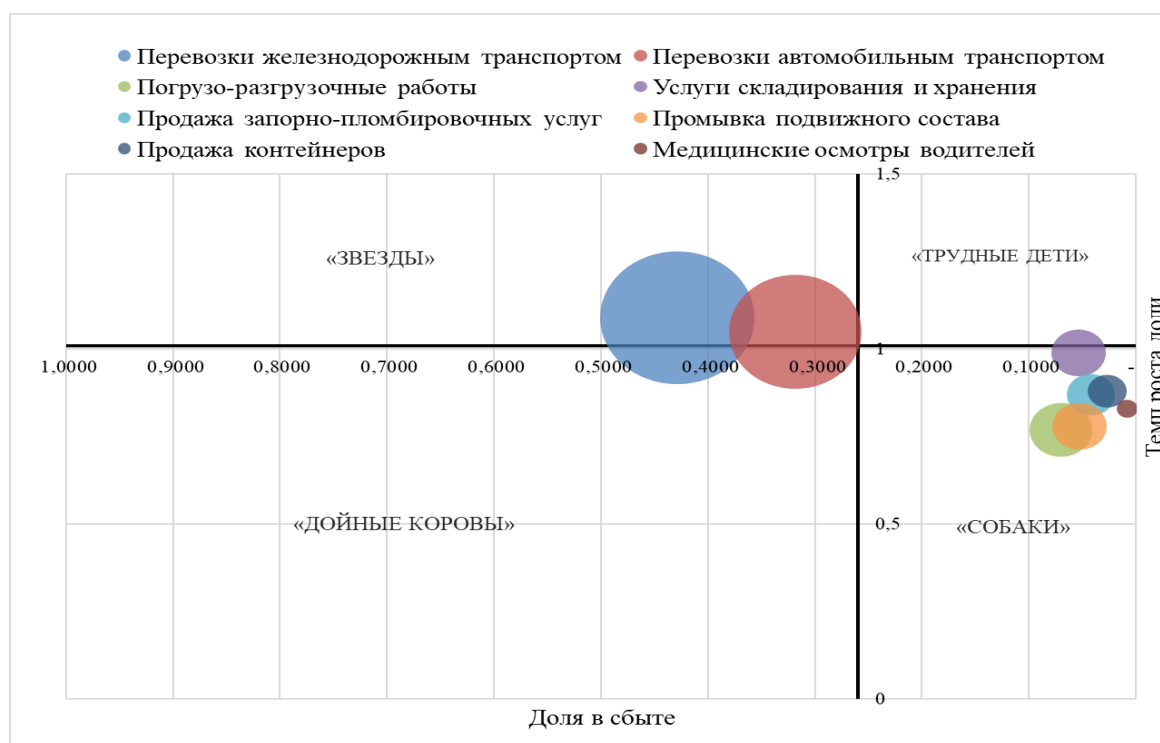


Рисунок 4 - Модифицированная матрица БКГ ООО «АРТК»

Анализ матрицы БКГ показал, что грузовые железнодорожные перевозки

и перевозки автомобильным транспортом в большей степени относятся к сегменту «звёзд». Эти направления имеют высокий темп роста и большую долю рынка, что делает их лидером среди остальных сегментов бизнеса. Услуги складирования и хранения занимают два сегмента, а именно сегмент «трудных детей» и «собак». Этот сегмент бизнеса имеет высокий темп роста, но небольшую долю рынка. Для «трудных детей» требуется активное продвижение и увеличение доли рынка, чтобы превратить их в «звезды» или «дойных коров». Значительное число услуг «АРТК» приходится на сектор «собаки», обеспечивая небольшой стабильный доход компании, который можно направлять на развитие других направлений бизнеса.

Рассмотрим человеческие ресурсы Амурской региональной транспортной компании [12, с. 114]. Анализ численности и структуры персонала по подразделениям представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ численности и структуры персонала ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Подразделение	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
				к 2022 г.	к 2023 г.	к 2022 г.	к 2023 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Директорат	8	8	7	0	-1	100,0	87,5
Секретариат	8	8	6	0	-2	100,0	75,0
Коммерческий отдел, в т.ч.	39	38	42	-1	4	92,3	126,2
- клиентская служба	13	12	14	-1	2	92,3	116,7
- транспортная служба	26	26	28	0	2	100,0	107,7
Технический отдел	57	59	61	2	2	103,5	103,4
База (склады и пункт ТО транспорта), в т.ч.	31	31	34	0	3	100,0	109,7
- медицинские работники	2	2	2	0	0	100,0	100,0
- работники склада	11	11	11	0	0	100,0	100,0
- механики	18	18	21	0	3	100,0	116,7
Финансовый отдел, в т.ч.	23	30	29	1	-1	103,4	96,7
- бухгалтерия	16	16	15	0	-1	100,0	93,8
- отдел управления ресурсами	7	8	8	1	0	114,3	100,0
Юридический департамент	6	6	6	0	0	100,0	100,0
Общий отдел, в т.ч.	15	15	15	0	0	100,0	100,0

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Департамент информационного обеспечения	4	4	4	0	0	100,0	100,0
Департамент экономической безопасности	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Отдел кадров	2	2	2	0	0	100,0	100,0
Административно-хозяйственный отдел	6	6	6	0	0	100,0	100,0
Итого	187	189	194	2	5	101,1	102,6

Движение персонала ООО «АРТК» имеет незначительную вариацию. К 2024 году численность кадрового состава компании выросла до 194 человек (на 7 человек за два года). Уменьшение пришлось на долю директората и секретариата ООО «АРТК» (минус 1 и 2 человека соответственно, в 2024 году по сравнению с 2023 годом). Рост численности сотрудников (+ 4 человека за 2024 год) произошел в коммерческом отделе, составив 42 специалиста. Ежегодно персонал технического отдела увеличивается на 2 человека. На 2024 год штат базы пополнился 3 механиками, а финансовый отдел покинул один бухгалтер. Общий отдел на протяжении всего исследуемого периода оставался неизменным.

Проведём оценку кадрового состава структуры персонала ООО «АРТК» [13, с. 114] в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка кадрового состава структуры персонала ООО «АРТК»

Показатели	Год			Темп прироста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Средний возрастной состав, лет					
- руководителей аппарат управления	44,2	43,9	44,1	99,3	100,5
- руководителей среднего звена	33,7	34,2	32,9	101,5	96,2
- специалистов	48,9	50,1	52,1	102,5	104,0
Доля руководителей и специалистов, %					
- с высшим образованием	94,4	89,5	100,0	94,8	111,7
- со средним специальным образованием	5,6	10,5	-	187,5	-

На основании анализа данных, представленных в таблице 8, можно сделать вывод о том, что средний возрастной состав руководителей аппарата управления предприятием составляет 44 года. Возрастной состав руководителей среднего звена находится в диапазоне от 33 до 35 лет. Средний возраст

специалистов увеличился с 48,9 до 52,1 лет, свидетельствуя о том, что данная категория работников пополняется, в основном, за счет сотрудников с опытом работы и возрастом более 50 лет. На всём протяжении исследования доля руководителей и специалистов составляет подавляющую часть - от 89,5 % до 100 %.

2.3 Анализ внешней среды ООО «АРТК»

Анализ внешней среды позволяет оценить влияние внешних факторов на деятельность организации. Внешняя среда включает в себя все факторы, которые находятся за пределами организации и могут оказывать на нее прямое или косвенное воздействие. Эти факторы могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными, и их учет помогает организации адаптироваться к изменениям и принимать обоснованные решения. [14, с. 316].

Для анализа факторов внешней среды, которые влияют на деятельность «АРТК» был проведен PEST-анализ, представленный в таблице 14.

Таблица 14 - PEST-анализ факторов внешней среды

Политико-правовые факторы (P)	Экономические факторы (E)
1	2
Использование государственных программ по развитию транспортной отрасли; Ужесточение или введение новых нормативных требований к качеству транспортных услуг; Международные соглашения об импорте и экспорте; Использование железнодорожных ресурсов в интересах Министерства обороны; Ухудшение внешнеполитической ситуации; Запрет перевозки грузов по территории Европейского Союза; Ввод в эксплуатацию автомобильного моста, соединяющего Россию и Китай	Увеличение уровня безработицы; Повышение уровня инфляции; Мировой кризис и введение санкций; Появление новых и усиление деятельности старых конкурентов на рынке; Повышение цен на топливо, запчасти и техническое обслуживание транспортных средств; Снижение платежеспособного спроса; Потеря контрактов по форс-мажорным ситуациям; Изменение налоговых ставок, в частности, НДС, налог на имущество, транспортный налог; Снижение покупательной способности населения; Дефицит кадров рабочего состава (грузчики, водители, курьеры);
Социокультурные факторы (S)	Технологические факторы (Т)
Изменение предпочтений клиентов; Специфика работы с коллегами и клиентами других стран; Недоверие клиентов к перевозке своих	Развитие новых технологий и инструментов оказания услуг в сфере транспортных услуг; Развитие технологий продвижения; Модернизация оборудования;

Продолжение таблицы 14

1	2
ценных вещей; Увеличение требований к качеству транспортно-экспедиционных услуг	Совершенствование инфраструктуры (строительство и улучшение дорог, аэропортов, железнодорожных путей); Возможность использования новых источников энергии; Недостаточное качество российских IT систем

Анализ факторов внешней среды показал, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают технологические и экономические факторы. Следует учесть, что все факторы взаимосвязаны и могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на развитие транспортной отрасли. Грамотное применение возможностей в соответствии с данными факторами позволит повысить результативность деятельности компании и получить дополнительную прибыль.

Для анализа конкурентоспособности ООО «АРТК» на рынке транспортно-экспедиционных услуг применим метод Пяти сил Портера. Рассмотрим подробнее каждый из факторов, который выделен в данном методе. Обобщенные результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Пять конкурентных сил ООО «АРТК» по М. Портеру

Фактор	Уровень фактора	Содержание фактора	Основные представители
1	2	3	4
Угроза появления новых конкурентов	Высокий	Применение конкурентами инновационных технологий; Появление/усиление партнерств, сетей, альянсов; Интерес покупателей к новым компаниям; Нарушение установленных логистических цепей;	Будущие компании, предоставляющие транспортно-экспедиционные услуги
Сила действующих конкурентов	Высокий	Предложение более выгодных тарифов конкурентами; Обеспечение более высокого уровня сервиса; Ускоренные сроки доставки компаниями-конкурентами; Высокий имидж транспортных компаний; Предоставление расширенной географии перевозок компаниями-конкурентами;	ООО «Байкал Сервис» ООО «Деловые Линии» ООО «ПЭК» ООО «СДЕК» ООО «Базис»

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Сила потребителей	Высокий	Желание низких цен; Желание быстрой доставки; Желание надежности и безопасности перевозки; Возможность онлайн-оформления; Возможность индивидуализации заказа;	Физические и юридические лица, государственные и муниципальные организации
Сила поставщиков	Низкий	Задержка в поставке или недовыполнения упаковочного материала/запорно-пломбировочных устройств/топлива;	ООО «АмурТехТрейд», ООО «Роснефть», ООО «Лукойл», ООО Газпромнефть» АО «ИПК «Страж», ООО «ТРАНС-ПЛОМБИР», ООО "Компания Нова Ролл", ООО «Cont Plus»
Угроза появления товаров-заменителей	Средний	Создание онлайн-платформ; Развитие автономных транспортных средств; Применение альтернативных видов транспорта	Компании, использующие электромобили и экологически чистые транспортные средства, виртуальные логистические операторы, компании, инвестирующие в роботизированные склады и центры распределения

Угроза появления новых конкурентов. Данная сфера является достаточно высококонкурентной так как есть потенциал высокого спроса, большая вероятность появления новых конкурентов. В контексте транспортно-экспедиционных услуг, будущие компании, которые могут представлять угрозу для существующих игроков, могут включать следующие направления: технологические компании, внедряющие в свою деятельность искусственный интеллект, цифровые технологии и блокчейн, для оптимизации логистических процессов; крупные международные логистические компании, которые могут войти на рынок и предложить более широкий спектр услуг и глобальную сеть, компании с фокусом на персонализацию услуг, предлагающие персонализированные логистические решения, адаптированные под конкретные потребности клиентов с гарантированной скоростью доставки и высокой надежностью и т.д. Эти компании могут представлять угрозу для ООО «АРТК»,

так как могут предлагать новые и более эффективные решения, способствующих привлечению клиентов и изменение структуры рынка.

Сила действующих конкурентов. В настоящее время рынок транспортно-логистических услуг развит очень хорошо, в связи с чем у Амурской региональной транспортной компании много конкурентов, которые оказывают значительное влияние. В таблице 16 подробно рассмотрим основных конкурентов ООО «АРТК»

Таблица 16 – Анализ основных конкурентов ООО «АРТК» по состоянию на 2025 г.

Конкурент	Позиция на рынке	Конкурентные преимущества	Недостатки	Угрозы для конкурентов
1	2	3	4	5
ООО «Байкал Сервис»	Специализируется на экспресс-доставке грузов и документов, имеет широкую сеть филиалов и предлагает услуги по всей России	Высокое качество обслуживания и надёжность поставок, наличие разветвленной инфраструктуры, индивидуальный подход к клиенту, современная система мониторинга и контроля движения грузов	Зависимость от автомобильной логистики: основную долю перевозок составляют автомобильные перевозки, что может негативно сказаться на скорости и стоимости доставки в отдалённые регионы, фиксированные тарифы, не учитывающие индивидуализацию клиентов	Выстроенная логистика и большая база постоянных клиентов, эффективная работа IT-инфраструктуры
ООО «Деловые Линии»	Крупнейший игрок на рынке грузоперевозок в России, предлагает широкий спектр логистических услуг, включая все виды перевозок	Широкая сеть пунктов выдачи, широкий спектр услуг, включая международные перевозки, регулярное обновление автопарка и оптимизированные маршруты перевозок	Высокая стоимость услуг по сравнению с некоторыми конкурентами, возможные задержки в доставке из-за большой нагрузки на сеть, сложность в адаптации к индивидуальным потребностям клиентов	Большие объёмы обрабатываемых грузов создают препятствия для мелких региональных операторов, способность обеспечивать разнообразные виды доставки (наземный, воздушный, морской)

1	2	3	4	5
ООО «ПЭК»	Предоставляет услуги по перевозке сборных грузов автомобильным транспортом, обслуживает грузопотоки между всеми регионами страны	Широкий территориальный охват с филиалами практически во всех крупных городах России, использование современных технологий отслеживания груза и системы управления качеством, привлекательные тарифы на доставку и высокий уровень сервисного обслуживания	Ограниченный охват по сравнению с более крупными игроками, такими как «Деловые Линии», возможные проблемы с качеством обслуживания в удаленных регионах, ограниченный спектр дополнительных услуг по сравнению с конкурентами	Разветвленная инфраструктура, оптимальная стоимость услуг, устойчивый положительный имидж бренда
ООО «СДЭК»	Является одним из крупнейших российских операторов курьерской и почтовой доставки	Внутренняя сеть пунктов выдачи и приема посылок, современные технологии отслеживания статусов отправления и автоматизированные системы обработки заказов, возможность выбора различных способов оплаты, включая наложенный платеж	Отсутствие полного спектра логистических сервисов, частые ошибки в обработке заказов, недостаточная надежность упаковки	Успешная стратегия развития сети пунктов приема/выдачи, удобные инструменты и технология обработки заказов, высокая узнаваемость бренда
ООО «Базис»	Специализируется на грузоперевозках и логистических услугах, предлагает услуги по всей России и за ее пределами	Квалифицированный персонал и специалисты, ориентация на стандарты качества, соблюдение технологических норм транспортно-экспедиционных услуг	Средний уровень автоматизации производства, слабо развитый маркетинг, низкая узнаваемость бренда, невысокий уровень инноваций	Индивидуальные подходы к каждому клиенту, предоставление специализированных услуг для удовлетворения специфических потребностей

Эти компании представляют собой сильных конкурентов на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Их широкий спектр услуг, развитая сеть филиалов и фокус на оперативность и удобство могут привлечь клиентов и создать значительные угрозы для ООО «АРТК».

Сила потребителей. Целевая аудитория транспортных компаний включает различные сегменты, которые могут быть заинтересованы в данных услугах, к ним можно отнести: бизнес-клиенты (производственные, торгово-розничные, строительные и другие компании), государственные и муниципальные организации, частные лица, международные экспортно-импортные или транзитные компании, сельскохозяйственные предприятия, энергетические и ресурсодобывающие компании, а также множество других сегментов, нуждающихся в транспортно-экспедиционных услугах.

Сила поставщиков. Выбор оптимальных поставщиков для транспортной компании, работающей в Амурской области, представленный в таблице 17, зависит от множества факторов: надежность, стоимость, условия поставки, географическая близость и другие.

Таблица 17 - Анализ поставщиков ООО «АРТК» по состоянию на 2025 год

Категория закупок	Поставщик	Преимущества	Корпоративные предложения
Топливо	Региональные и национальные сети АЗС (Роснефть, Лукойл, Газпромнефть)	Обширная сеть, доступность, корпоративные скидки	Топливные карты, управление расходами на топливо
Запасные части и расходные материалы	ООО «АмурТехТрейд»	Надежность, сертификация продукции	Гарантия, возврат брака
Шины и аккумуляторы	Производители или официальные дилеры («Michelin», «Continental»)	Высокое качество, программы лояльности	Сезонные акции, программы утилизации шин
Оборудование для обслуживания	Поставщик упаковочного и обрешеточного материала (ООО «Компания Нова Ролл»)	Качество, профессиональный ремонт и обслуживание	Долгая гарантия, обучение персонала
Запорно-пломбировочные устройства	АО «ИПК «Страж», ООО «ТРАНС-ПЛОМБИР»	Гарантия качества и соответствие стандартам	Большая партия по оптовым ценам
Контейнеры для перевозок и продажи	ООО «Cont Plus»	Широкий ассортимент, качество, подтвержденное сертификацией	Гарантийные обязательства и процедура возврата бракованной продукции

Категории товаров и услуг, которыми пользуется транспортная компания:

1. Топливообеспечение осуществляется региональными и национальными сетями АЗС («Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть»), предоставляющими обширную сеть заправочных станций, доступ к корпоративным скидкам и топ-

ливным картам для эффективного контроля расходов;

2. Запасные части и расходные материалы поставляются официальным дистрибьютором ООО «АмурТехТрейд», гарантирующим надежность и высокое качество сертифицированной продукции, а также обеспечивающим гарантию и возврат бракованных запчастей;

3. Шины и аккумуляторы приобретаются непосредственно у производителей или официальных дилеров (таких как Michelin, Continental, Bosch), предлагающих высококачественную продукцию, программы лояльности, сезонные акции и услуги по утилизации старых шин;

4. Оборудование для обслуживания грузов закупается у специализированного поставщика упаковочного и обрешеточного материала (ООО «Компания Нова Ролл»), предоставляющего качественные и прочные материалы, а также возможность обучения персонала правильной упаковке груза;

5. Запорно-пломбировочными устройствами и контейнерами для перевозок и продажи ООО «АРТК» обеспечивают АО «ИПК «Страж», ООО «ТРАНС-ПЛОМБИР» и ООО «Cont Plus», соответственно, поставляя сертифицированный и надежный товар.

Для управления закупками и складским учетом используются местные ERP-системы или облачное хранение, которые адаптированы для малого и среднего бизнеса. Это помогает в управлении запасами и автоматизации процессов закупок. Так же производится анализ рынка, с учетом текущих акций и скидок. Гибкая система закупок и отсутствие жесткой привязки к единому поставщику позволяет регулировать себестоимость.

Угроза появления товаров-заменителей. Основная угроза приходится на создание компаний, использующих электромобили и экологически чистые транспортные средства, виртуальных логистических операторов или компаний, инвестирующие в роботизированные склады и центры распределения

Таким образом, ООО «АРТК» следует обратить особое внимание на действующих конкурентов, оказывающих наибольшее влияние на существующий рынок транспортно-экспедиционных услуг.

Для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз Амурской региональной транспортной компании применим SWOT-анализ, представленный в таблице 18.

Таблица 18 - SWOT-анализ ООО «АРТК»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Высокое качество услуг; Широкий ассортимент услуг; Наличие собственного автопарка и склада; Наличие положительных отзывов; Высокий объем продаж; Наличие сайта с калькулятором стоимости услуг; Хорошая репутация среди клиентов; Высокий уровень квалификации персонала; Широкий охват сегментов покупателей; Возможность индивидуального подхода к каждому клиенту;	Изношенность парка транспортных средств; Ограниченная сеть маршрутов и направлений; Отсутствие полного контроля процесса транспортировки груза; Недостаточный уровень сохранности грузов в пути следования; Нехватка персонала в техническом отделе; Низкая мотивация сотрудников; Недостаточная загрузка вагонов/машин;
Возможности (O)	Угрозы (T)
Представление специальных условий для постоянных клиентов; Увеличение участия в тендерах на государственные заказы; Расширение географии перевозок; Введение новых видов услуг и улучшение существующих; Использование новых технологий и инноваций, искусственного интеллекта; Партнерство с другими компаниями и организациями; Инвестиции в обучение и повышение квалификации сотрудников; Сокращение времени пути следования груза; Повышение гарантий сохранности груза;	Политическая нестабильность и экономические кризисы; Снижение покупательской способности населения; Высокая конкуренция на рынке; Изменение законодательства и регулирование отрасли; Рост цен на топливо и другие ресурсы; Изменения потребительских предпочтений; Технологические новшества, которые могут заменить традиционные виды транспорта; Криминальная активность и террористическая угроза;

На основе данных таблицы 18, построим матрицу SWOT-анализа ООО «АРТК», представленную в таблице 19. Она дает возможность найти пути реализации возможностей через сильные стороны и уменьшить влияние слабых сторон посредством этих возможностей.

Таблица 19 – Матрица SWOT-анализа ООО «АРТК»

Сильные стороны и возможности	Сильные стороны и угрозы
1	2
Разработка программы лояльности для постоянных клиентов;	Разработка стратегии продвижения; Внедрение автономных транспортных средств;

1	2
Формирование рекламной кампании на основе положительных отзывов клиентов; Адаптация услуг под конкретные потребности каждого клиента; Увеличение охвата рынка за счет введения новых маршрутов;	Мониторинг изменений в законодательстве; Регулярное получение обратной связи от клиентов о качестве оказанной услуги; Автоматизация базовых транспортных процессов;
Слабые стороны и возможности	Слабые стороны и угрозы
Разработка собственной программы учета и контроля транспортных операций; Расширение географии перевозок за счет сотрудничества с другими компаниями; Проведение мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников; Проведение научных исследований и разработок в области транспортных услуг; Приобретение нового парка транспортных средств; Оснащение автопарка системой слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдением	Разработка уникального предложения для клиентов; Постоянный мониторинг изменений предпочтений потребителей; Внедрение современных технологий управления логистикой; Поиск альтернативных источников энергии; Оптимизация использования ресурсов; Усиление мер защиты транспортных средств, прицепов и контейнеров; Поиск путей снижения себестоимости услуг; Установление партнёрских отношений с другими компаниями

Проведенный анализ показал, что в настоящее время у Амурской региональной транспортной компании достаточно устойчивое положение на рынке. Однако есть ряд слабых сторон, которые снижают уровень ее конкурентоспособности, в связи с чем необходимо провести дополнительную работу в данном направлении.

В качестве конкурентных преимуществ ООО «АРТК» можно обозначить среднюю ценовую политику, наличие специальных предложений, а также высокий уровень оказания услуг. При этом стоит отметить, что данная индустрия является достаточно сложной, так как есть высокая вероятность появления новых конкурентов, а также высокий уровень вероятности появления товаров-заменителей (альтернативных услуг).

2.4 Анализ логистической деятельности ООО «АРТК»

Рассмотрим транспортную логистику ООО «Амурской региональной транспортной компании». Автопарк Амурской региональной транспортной компании, представленный в таблице 20, насчитывает 40 единиц техники, включающий в себя: тягачи, фуры, грузовики, а также 3 автокрана и 2 автопо-

грузчика.

Таблица 20 – Анализ автопарка ООО «АРТК» по состоянию на 01.01.2025 год

Марка авто-мобиля	Количество, шт.	Срок эксплуатации, лет		Пробег, км.		Коэффициент износа, %
		Норматив-ный	Фактиче-ский	Норматив-ный	Фактиче-ский	
Volvo FH	1	10–15	12	1 000 000– 1 500 000	880 910	73,4
	1		12		918 027	76,5
	1		12		930 274	77,5
Scania R-series	1	10–15	10	1 000 000– 1 500 000	753 007	62,8
	1		10		796 103	66,4
MAN TGX	1	10–15	8	1 000 000– 1 500 000	600 000	50,0
	1		15		1 645 124	137,1
	1		14		1 325 000	110,4
Hyundai HD120	1	8–12	14	800 000– 1 200 000	1 259 400	131,2
	1		18		2 150 000	224,0
MAZ-5440	1	10–15	16	1 000 000– 1 500 000	1 708 987	142,4
	1		17		2 600 000	216,7
	1		16		1 650 000	137,5
	1		17		2 230 111	185,9
KamAZ 5490	1	10–15	15	1 000 000– 1 500 000	1 000 000	83,3
	1		15		1 100 999	91,8
KAMAZ 65117	1	10–15	18	1 000 000– 1 500 000	1 785 120	148,8
	1		18		2 050 090	170,9
Ford F-MAX	1	10–15	9	1 000 000– 1 500 000	880 000	73,3
	1		10		923 790	77,0
	1		9		853 193	71,1
Hino 500	1	10–15	15	1 000 000– 1 500 000	1 455 650	121,3
	1		17		1 881 102	156,8
	1		14		1 250 479	104,2
	1		15		1 714 139	142,9
Mitsubishi Fuso	1	10–15	15	1 000 000– 1 500 000	1 406 330	117,2
	1		15		1 650 007	137,5
Foton Auman	1	8–12	16	800 000– 1 200 000	1 400 049	145,9
	1		15		1 667 132	173,7
	1		14		1 550 090	161,5
Mercedes-Benz Actros	1	10–15	9	800 000– 1 200 000	633 140	66,0
	1		9		789 014	82,2
	1		9		650 067	67,8
FAW Jiefang JH6	1	8–12	11	800 000– 1 200 000	857 412	89,4
	1		7		750 958	78,3
Итого	35	Ср. значение	13,3	Ср. значение	1 284 810	115,8

На основе таблицы 20 можно сделать вывод о том, что средний срок эксплуатации грузовых автомобилей в компании составляет 13,3 лет, средний пробег – 1 284 810 километров, а средний коэффициент износа равен 115,8 %. 21 е-

диница техники является изношенной и нуждается в замене.

Далее проанализируем затраты на перевозку грузов для понимания экономической целесообразности ведения логистической деятельности и выявления путей сокращения издержек. Также необходимо учитывать управление рисками потери груза, повреждения имущества и аварий. Так как минимизация таких потерь увеличит доверие клиентов и снизит издержки [28, с. 184]. Анализ затрат представлен в таблице 21:

Таблица 21 - Анализ затрат на перевозку грузов в ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Себестоимость километра перевозки, руб./км.	14,5	15,8	16,1	1,3	0,3	108,9	101,9
Среднее время простоя автомобиля, дни	74	82	96	8	14	110,8	117,1
Средняя частота поломок техники, ед. техники/мес.	7	9	13	2	4	128,57	144,44
Число аварий на 10000 км., раз	1,2	1	0,9	-0,2	-0,1	83,33	90,00
Частота повреждений груза, % от общего объема перевозок	12,2	26,9	38,1	14,7	11,2	220,49	141,64
Средняя скорость доставки груза, км./сутки	689	643	577	-46	-66	93,32	89,74

Себестоимость километра пробега и средняя скорость доставки груза были рассчитаны по формулам (1) и (2) соответственно. Так, в 2022 году себестоимость составляла 14,5 руб./км., в 2023 году она увеличилась до 15,8 руб./км., а в 2024 году возросла еще на 0,3 руб./км., что может быть связано с ростом цен на топливо, техническое обслуживание и другие эксплуатационные расходы. Среднее время простоя автомобиля в 2022 году составляло 74 дня, к 2024 году оно увеличилось до 96 дней, указывая на проблемы с техническим обслуживанием или увеличением количества поломок, что подтверждает следующий показатель. Средняя частота поломок техники имеет тенденцию увеличения. Так, в 2022 году ежемесячно простаивало 7 машин, а в 2024 году количество неисправной техники возросло до 13 (увеличение на 28,57 % в 2023 году и на 44,44 % в 2024 году). Ежегодно снижается количество аварий. В 2024 году число аварий составляло 0,9 раза на 10 000 км, в сравнении с 1,2 раза в 2022 году. За ис-

следуемый период частота повреждений груза возросла с 12,2 % (2022 год) до 38,1 % (2024 год). Данный показатель довольно высок и свидетельствует о том, что на 1000 единиц перевезенного груза, 381 единица, были повреждены. Средняя скорость доставки груза уменьшилась до 577 км. /сутки (минус 66 км. /сутки в сравнении с 2023 году). В 2022 году показатель и вовсе достигал 689 км. /сутки.

Эти тенденции могут негативно сказаться на общей эффективности Амурской региональной транспортной компании и требуют внимания к вопросам технического обслуживания и обновления парка автомобилей.

Далее проанализируем складскую логистику ООО «АРТК». В таблице 22 представлены основные показатели склада:

Таблица 22 – Основные показатели склада ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Темп прироста, %	Темп прироста, %
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Площадь склада (кв.м)	1 000	1 200	1 500	20	25
Количество паллет-мест	2 000	2 500	3 200	25	28
Объем хранения (куб.м)	800	1 000	1 250	25	25

Площадь склада ООО «АРТК» отражает общую площадь, доступную для хранения товаров. Ежегодное увеличение площадей и паллет-мест на 20-28 % указывает на растущий потенциал компании по хранению большего объема перевозимых грузов и товаров, из чего следует вывод, что спрос на услуги компании растет. Также, постоянное увеличение объема хранения свидетельствует о масштабировании деятельности предприятия.

Не менее важным является анализ оборота склада, показывающий эффективность его работы. Оборот склада ООО «АРТК» представлен в таблице 23:

Таблица 23 - Оборот склада ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Объем грузопереработки, тыс. т.	15,3	18,4	22,8	3,1	4,4	120,3	123,9
Количество обработанных заказов, тыс. ед.	10,4	13,5	17,9	3,1	4,4	129,8	132,6
Среднее время обработки заказа, час	4,2	3,5	3	-0,7	-0,5	83,3	85,7

Рост грузопереработки в 2023 году составил 20,3 %, в натуральном выражении 3,1 тыс. т. груза. В 2024 году этот показатель вырос еще на 23, 9 % в сравнении с прошлым годом. Данные показатели говорят о росте количества заказов, а также об увеличении спроса и успешной работе склада. Снижение среднего времени обработки заказа с 4,2 часа до 3 (на 0,8 часа) свидетельствует о повышении операционной эффективности и оптимизации процессов.

Оценим эффективность работы склада с помощью анализа основных показателей складской деятельности, представленного в таблице 24:

Таблица 24 – Анализ эффективности складской деятельности ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Стоимость запасов, тыс. руб.	3016	4961	13 999	1945	9038	164,5	282,2
Доход от складской деятельности, тыс. руб.	25 211	31 310	39 082	6 099	7772	124,2	124,8
Затраты на содержание склада, тыс. руб.	10 457	12 198	15 564	1741	3366	116,7	127,6
Коэффициент использования склада, %	80	85	90	5	5	106,3	105,9
Количество ошибок при сборке, на 1000 заявок	10	8	6	-2	-2	80,0	75,0

Устойчивый рост стоимости запасов с 4 961 тыс. руб. в 2023 году до 13 999 тыс. руб. (на 182,2 %) в 2023 году и доходов на 24,8 % (с 31 310 тыс. руб. в 2023 году до 39 082 тыс. руб. в 2024 году соответственно), свидетельствует о растущем спросе на услуги компании. В целом за весь исследуемый период, показатели складской деятельности ООО «АРТК» имеют тенденции роста. Хотя затраты на содержание увеличились с 10,5 млн. руб. до 15,6 млн. руб. за два года, что составляет 44,3 %, доходы опережают их рост, поддерживая положительную финансовую динамику. Повышение коэффициента использования склада говорит об оптимизации показателей эффективности складской логистики ООО «АРТК» и более эффективном управлении запасами. Увеличение

удовлетворенности клиентов и снижение ошибок при сборке помогают укрепить доверие клиентов и улучшить качество обслуживания.

Анализ информационной логистики ООО «АРТК» включает в себя оценку ключевых параметров и процессов, связанных с управлением и обработкой информации. Это позволяет понять, насколько эффективно предприятие управляет информационными потоками и как это влияет на его операционную деятельность [20, с. 398]. Анализ IT-инфраструктуры ООО «АРТК» за три года представлен в таблице 25:

Таблица 25 – Анализ IT-инфраструктуры ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Количество используемых IT-систем, шт.	5	6	8	1	2	120,0	133,3
Доля интеграции ИС, %	60	75	85	15	10	125,0	113,3
Число серверов	11	13	15	2	2	118,2	115,4
Объем обрабатываемых данных, ГБ	524	711	957	187	246	135,7	134,6
Объем резервного копирования, ТБ	52	67	84	15	17	128,9	125,4
Обновление ПО, раз в год	1	2	3	1	1	200,0	150,0
Обновление оборудования (раз в год)	2	4	6	2	2	200,0	150,0

Количество используемых IT-систем отображает общее количество информационных решений, применяемых в компании. За исследуемый период рост составил 53,3 %. Доля интеграции ИС (степень интеграции информационных систем между собой) в 2024 году составила 85 %. Увеличение количества IT-систем и частоты обновлений показывает усиление цифровизации процессов. Повышение уровня интеграции систем к 2024 году улучшает согласованность информационных потоков. Объем обрабатываемых данных - количество данных, которые предприятие обрабатывает ежегодно, в текущем периоде с 2022 по 2024 году увеличился на 70,3 %. Увеличение числа серверов и объема резервного копирования свидетельствует о расширении инфраструктурных возможностей. В 2024 году обновление ПО производилось в 3 раза чаще, чем в 2022 году, что помогает поддерживать технологическую актуальность и эффек-

тивность оборудования.

Проанализируем использование IT-систем в логистической деятельности ООО «АРТК» [15, с. 202]. Анализ представлен в таблице 26:

Таблица 26 – Анализ эффективности цифровизации бизнес-процессов ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Доля автоматизированных заказов, %	50	64	80	14	16	128,0	125,0
Среднее время обработки заказа, мин.	32	24	17	-8	-7	75,0	70,8
Доля информационной поддержки процесса транспортировки груза, %	5	11	16	6	5	220,0	145,5
Доля автоматизации складского учета, %	50	78	100	28	22	156,0	128,2
Доля автоматизации документооборота, %	78	96	100	18	4	123,1	104,2

Доля автоматизированных заказов в 2023 году составил 64 %, и к 2024 году увеличился до 80 %. Среднее время обработки заказа так же выросло: среднее время от получения до завершения обработки заказа в 2022 году составило 32 минуты, а в 2024 году всего 17 минут. Общее снижение времени обработки заказа составило 15 минут. Этот показатель достигнут благодаря внедрению искусственного интеллекта в систему обработки заявок. Складская автоматизация также демонстрирует позитивную тенденцию: рост с 50 % в 2022 году до 78 % в 2023 году (темп роста 128 %). В 2024 году в компании полностью налажена автоматизация складского учета за счет использования WMS системы управления складом - специализированного программного обеспечения, предназначенного для автоматизации и оптимизации всех процессов склада. Доля информационной поддержки процесса транспортировки груза низкая, в компании почти полностью отсутствует контроль транспортировки грузов. Тем не менее показатель ежегодно увеличивается примерно на 5 %.

В 2024 году ООО «АРТК» полностью перешла на электронный докумен-

тооборот. Интегрирование 1С: Предприятие и CRM системы (система управления взаимоотношениями с клиентами, направленная на организацию продаж, маркетинговых кампаний и поддержку пользователей) позволило улучшить внутренние и внешние коммуникации в компании, включая обмен договорами и актами выполненных работ, а также передавать налоговые декларации и счета-фактуры в электронном виде.

ООО «АРТК» удаётся динамично развивать свою информационную инфраструктуру и внедрять передовые цифровые решения. Наблюдается значительный прогресс по всем показателям автоматизации, особенно заметный рост эффективности и скорости обработки заказов. Благодаря активным мерам по цифровой трансформации организация способна сохранять конкурентоспособность и стабильно развиваться в условиях современной рыночной среды. Однако инвестиционный вектор компании должен быть направлен на улучшение информационной поддержки процесса транспортировки груза [17, с. 15].

Не менее важным является анализ уровня удовлетворенности потребителями транспортно-логистических услуг компании. В таблице 27 представлены основные ключевые показатели качества сервиса ООО «АРТК» за 3 года.

Таблица 27 – Анализ уровня удовлетворённости клиентов ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Показатель	Год			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Обеспечение выполнения заявок на перевозку точно к указанному сроку, раз на 1000 перевозок	953	911	876	-42	-35	95,6	96,2
Полнота удовлетворения заявок на перевозку, %	94,7	90,0	88,2	-4,7	-1,8	95,0	98,0
Количество ошибок в оформлении заявки, раз на 1000 заявок	108	73	50	-35	-23	67,6	68,5
Количество претензий о повреждении груза, раз на 1000 перевозок	122	269	381	147	112	220,5	141,6

Показатель обеспечения выполнения заявок на перевозку точно к указан-

ному сроку показывает, что в 2024 году на каждые 1000 выполненных перевозок компания вовремя доставляет груз примерно в 876 случаях, в то время как в 2022 году удавалось выполнять 953 заказа из 1000. (темп роста минус 8,2 %). Однако данный показатель свидетельствует о высоком уровне своевременности доставки и надежности транспортной службы ООО «АРТК». Доля успешно выполненных заявок относительно общего числа поступивших запросов также снижается минус 4,7 п.п. в 2023 году относительно 2022 года и минус еще 1,8 п.п. к 2024 году. Положительную тенденцию демонстрирует показатель количества ошибок в оформлении заявок, они снизились со 108 до 50 раз на 1000 принятых заказов за 2 года. Ежегодно увеличивается количество претензий о повреждении груза. В 2022 году на 1000 перевозок приходилось лишь 122 повреждения, но к 2022 году показатель вырос до 381.

Таким образом, благодаря анализу логистической деятельности ООО Амурской региональной транспортной компании удалось выявить проблемы в:

1. Транспортной логистике, а именно:

— износ автопарка, повлекший за собой: рост себестоимости перевозок, увеличение времени простоя техники, в связи с ростом её поломок, снижение скорости доставки груза;

— увеличение частоты повреждений груза;

2. Информационной логистике, а именно:

— низкая доля информационной поддержки и контроля процесса транспортировки груза.

Наглядно выявленные проблемы представлены на рисунке 5.

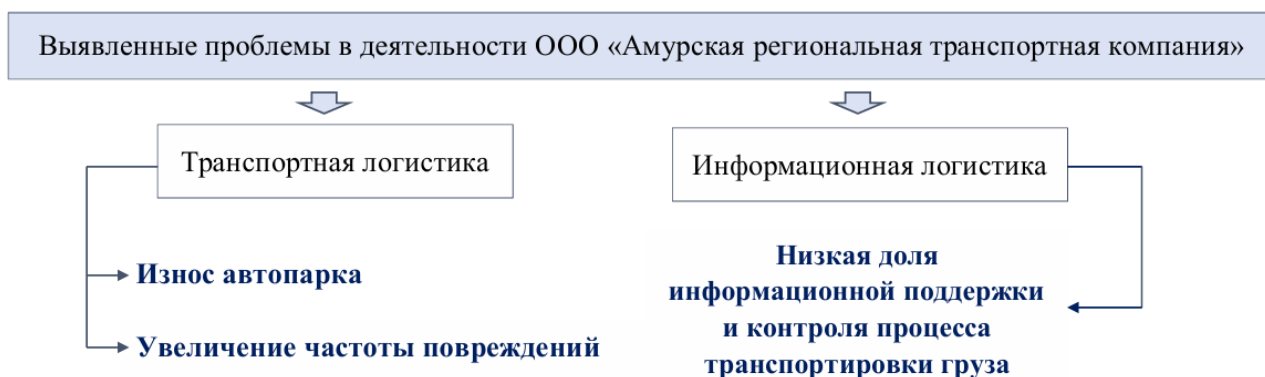


Рисунок 5 – Выявленные проблемы в деятельности ООО «АРТК»

Для ООО «АРТК», специализирующегося на транспортно-логистических услугах, автопарк является ключевым активом, определяющим эффективность деятельности компании. Обновление и качественное обслуживание автопарка напрямую влияют на своевременное выполнение заказов, снижение затрат, увеличение объемов работ, рост доходов и повышение рентабельности. Увеличение информационной поддержки грузов, в свою очередь, гарантирует полный контроль транспортировочного процесса, позволяющего своевременно предотвращать или минимизировать последствия непредвиденных обстоятельств.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРТК»

3.1 Обоснование целесообразности совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК»

На основе анализа внутренней и внешней среды Амурской региональной транспортной компании были выявлены проблемы в логистической деятельности компании, а также сформулированы пути их совершенствования, основанные на матрице SWOT-анализа, представленного в пункте 2.3 данной бакалаврской работы, в частности:

- приобретение нового парка транспортных средств и их оснащение системой слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдением (техническое перевооружение);
- разработка собственной программы учета и контроля транспортных процессов и операций;
- расширение географии перевозок за счет сотрудничества с другими компаниями.

Поскольку все мероприятия довольно ресурсозатратные, проанализируем возможное влияние внешней и внутренней среды для каждого направления совершенствования. Факторы, способствующие (движущие силы) и препятствующие (сдерживающие силы) решению проблемы, представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Воздействие внешней и внутренней среды на направления совершенствования деятельности ООО «АРТК»

Направление совершенствования	Движущие силы, способствующие решению проблемы	Сдерживающие силы, препятствующие решению проблемы
1	2	3
Техническое пере-	1. Возрастающая строгость нор-	1. Отсутствие централизованных

вооружение автопарка	мативных требований к состоянию транспортных средств и использованию систем навигационного контроля стимулирует приобретение современной техники и установку соответствующих устройств;	платформ для обмена информацией о доступности транспорта и грузах; 2. Непредсказуемые колебания спроса на транспортные услуги;
----------------------	---	---

Продолжение таблицы 28

1	2	3
	2. Высокая конкуренция в сфере транспортных услуг требует поддержания современного автопарка, позволяющего обеспечивать высокое качество доставки и полное соответствие ожиданиям клиентов; 3. Заказчики ожидают четкого соблюдения сроков доставки, точности позиционирования транспорта и возможности дистанционного мониторинга груза, что обеспечивается использованием систем спутникового слежения и видеонаблюдения; 4. Быстрое распространение цифровых решений и сервисов для контроля и оптимизации логистических процессов создаёт благоприятные условия для внедрения инновационных решений; 5. Новая техника позволит улучшить организацию работы службы логистики, уменьшить простой автомобилей, ускорить обработку заказов и контроль над состоянием перевозимого товара; 6. Меньшее потребление топлива, продленная гарантия производителя и увеличенная межремонтная периодичность снизят совокупные затраты на эксплуатацию парка; 7. Система слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдение обеспечат полный контроль над перемещением транспорта и сохранностью груза, предотвращая хищения, мошенничество и нарушения правил дорожного движения водителями; 8. Наличие современной техники привлечёт квалифицированных водителей и специалистов, заинтересованных в работе с комфортными	3. Затрудненный прогноз объема перевозок из-за изменчивости рыночных условий; 4. Приобретение новых автомобилей и установка дорогостоящего оборудования требуют значительных инвестиций; 5. Интеграция новой техники и систем с действующими сетями требует тщательной подготовки и настройки; 6. Обучение сотрудников работе с новыми технологиями, что требует дополнительного времени и усилий; 7. Регистрация транспортных средств и постановка на учет занимает определенное время и ресурсы

	условиями труда; 9. Анализ повреждений груза для выявления причин и закономерностей; 10. Появление новых технологий, позволяющих улучшить точность прогнозирования, оптимизировать	
--	---	--

Продолжение таблицы 28

1	2	3
	маршруты и контролировать состояние грузов в реальном времени;	
Разработка собственной программы учета и контроля транспортных процессов и операций	1. Повышение конкурентоспособности компании за счет внедрения передовых программных решений; 2. Увеличение производительности компании за счет автоматизирования многих рутинных задач; 3. Оптимизация использования ресурсов и выявление возможностей сокращения расходов; 4. Самостоятельная разработка программы дает возможность адаптировать её под специфику конкретного предприятия, исключая необходимость приобретения дорогостоящих коммерческих продуктов и платных подписок; 5. Эффективная система учета и контроля позволяет своевременно выявлять слабые звенья в цепи поставок, предотвращая возникновение убытков вследствие сбоя или аварийных ситуаций;	1. Значительные инвестиции на разработку, тестирование и внедрение собственного программного обеспечения; 2. Нехватка квалифицированных кадров для разработки программного обеспечения; 3. Сложность интеграции нового программного продукта с существующими логистическими системами; 4. Зависимость от устаревших технологий, поскольку переход на новые технологии требует значительных изменений в бизнес-процессах и обучении персонала; 5. Возможные непредвиденные расходы на доработку функционала и устранение ошибок после запуска программы; 6. Дополнительные расходы на обучение сотрудников работе с новым инструментом; 7. Регулирование транспортной отрасли часто меняется, а устаревшие законы и регламенты усложняют адаптацию новой программы; 8. Возможность кибератак и взломов базы данных, угроза утечки конфиденциальной информации;
Расширение географии перевозок за счет сотрудничества с другими компаниями	1. Возможность выйти на новые географические рынки, что открывает дополнительные каналы продаж и увеличивает объем оказываемых услуг; 2. Объединяя усилия, партнеры могут делить транспортные расходы, снижать стоимость аренды складских помещений и других объектов	1. Работа с зарубежными партнерами предполагает преодоление культурных различий и коммуникативных барьеров, связанных с языком общения. Это может приводить к недопониманиям и ошибочным трактовкам договоренностей; 2. Логистическая сложность коор-

	инфраструктуры, а также получать скидки от поставщиков материалов и топлива; 3. Работа с надежными партнерами помогает поддерживать высокое качество обслуживания клиентов; 4. Возможность диверсифицировать риски, связанные с зависимостью от одного региона или рынка;	динации действий разных компаний; 3. Отсутствие налаженного информационного обмена и механизмов оперативного реагирования может снизить эффективность совместного сотрудничества; 4. Интеграция с другой компанией может ограничить свободу принятия решений и создать зависимость от
--	--	--

Продолжение таблицы 28

1	2	3
	5. Увеличение количества обслуживаемых регионов и направлений автоматически влечет за собой увеличение объема выполняемых перевозок и, соответственно, роста доходов компании	партнёра. Любое изменение стратегии или политики партнёра способно повлиять на деятельность ООО «АРТК», что делает её менее гибкой и независимой; 5. Требуется адаптация существующего технологического арсенала под нужды совместных перевозок, что также представляет собой дополнительный источник издержек; Объединение может привести к стандартизации процессов и утрате специфичных услуг и подходов, что негативно скажется на качестве обслуживания конкретных групп клиентов

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что минимальное количество сдерживающих сил как направление совершенствования деятельности ООО «АРТК» техническое перевооружение автопарка.

Убедимся в приоритетности выбранной проблемы, при помощи метода экспертных оценок. Сущность метода заключается в том, эксперты оценивают альтернативные направления совершенствования деятельности ООО «АРТК» при помощи взвешенных многокритериальных оценок, в основу которых, вошли целевой (минимизация издержек на обслуживание и ремонт оборудования, полный контроль процесса транспортировки грузов), финансовый (при реализации решения затрачено минимальное количество ресурсов) и временной (реализация проекта не превышает 3 месяцев) критерии, а также возможные риски (риск неэффективного инвестирования) [11, с. 97].

Эксперты:

1. Руководитель ООО «АРТК»;
2. Заместитель руководителя по операционной деятельности;
3. Заместитель руководителя по сервисной деятельности;
4. Начальник авто направления;
5. Начальник железнодорожного направления.

Оценочная система метода, представленная в таблице 29, включает в себя:

- оценки весомости критериев (от 0 до 1);
- оценки альтернативных вариантов оценка (где 1 – не соответствует критерию, 3- наиболее соответствует критерию).

Таблица 29 – Многокритериальная оценка направлений совершенствования деятельности ООО «АРТК» экспертами

Критерии	Вес критерия	Эксперты					Итого
		1	2	3	4	5	
Оценки альтернативных вариантов направлений совершенствования							
(А) Техническое перевооружение автопарка							
Целевой	1	3/3	3/3	3/3	2/2	2/2	13/13
Финансовый	0,9	2/1,8	2/1,8	1/0,9	2/1,8	1/0,9	8/7,2
Временной	0,8	3/2,4	2/1,6	3/2,4	3/2,4	2/1,6	13/10,4
Риски	0,5	1/0,5	1/0,5	1/0,5	1/0,5	1/0,5	5/2,5
(Б) Разработка собственной программы учета и контроля транспортных процессов и операций							
Целевой	1	1/1	2/2	2/2	1/1	3/3	9/9
Финансовый	0,9	1/0,9	1/0,9	2/1,8	1/0,9	2/1,8	7/6,3
Временной	0,8	1/0,8	1/0,8	1/0,8	1/0,8	1/0,8	5/4
Риски	0,5	2/1	3/1,5	3/1,5	2/1	3/1,5	13/6,5
(В) Расширение географии перевозок за счет сотрудничества с другими компаниями							
Целевой	1	2/2	1/1	1/1	3/3	1/1	8/8
Финансовый	0,9	3/2,7	3/2,7	3/2,7	3/2,7	3/2,7	15/13,5
Временной	0,8	2/1,6	3/2,4	2/1,6	2/1,6	3/2,4	12/9,6
Риски	0,5	3/1,5	2/1	2/1	3/1,5	2/1	12/6

В соответствии с таблицей и мнением экспертов, по целевому критерию, максимальный балл имеет совершенствование в виде технического перевооружения автопарка, так как оно в полной мере удовлетворяет данному критерию, минимальную оценку имеет расширение географии перевозок за счет сотрудничества с другими компаниями

Финансовый критерий является вторым по весомости критериев и имеет следующее распределение: наибольшее значение принимает альтернатива В, поскольку имеет минимальные затраты на реализацию, наименьшее - альтернатива Б, так как требует больших финансовых вложений.

Альтернатива А имеет наименьшую оценку по временному критерию в силу того, что разработка собственной программы учета и контроля транспортных процессов и операций производится не менее 6 месяцев, в то время как, реализация других альтернатив занимает меньшее количество времени.

Риск неэффективного инвестирования имеет наименьший вес в оценочной системе, однако в альтернативе Б, есть большая вероятность допущения ошибки автоматизации процессов. Наименее рискованным направлением совершенствования является альтернатива А.

С учетом взвешенных оценок, данный метод подтверждает ранее выбранное направление совершенствования в виде приобретения нового парка транспортных средств и их оснащение системой слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдением.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»

Проект технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» включает в себя несколько мероприятий, обоснованный выбор которых, представлен в пункте 3.1 данной бакалаврской работы. Проект состоит из следующих мероприятий:

1. Приобретение нового парка транспортных средств;
2. Оснащение автопарка ООО «АРТК» системой слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдением.

Реализация закупки нового парка транспортных средств начинается с выбора нового оборудования. Данный выбор осуществляется на основе аналитического отчета о характеристиках, надежности и эффективности моделей текущего автопарка, составленный сотрудником технического отдела. В соответствии с данным отчетом и анализом автопарка ООО «АРТК», проведенного в

пункте 2.4 данной бакалаврской работы, транспортные средства, нуждающиеся в обновлении, рекомендуется заменить на аналогичные модели, которые отлично зарекомендовали себя в процессе эксплуатации. Это связано с тем, что данные модели уже показали свою надежность и соответствие требованиям компании несмотря на то, что некоторые из них превысили пороговые значения сбоев. Замена на идентичные модели позволит сохранить уровень качества и производительности, а также избежать дополнительных затрат на обучение персонала и адаптацию к новым моделям. В таблице 30 указаны тип, количество и марка автомобилей, рекомендуемых к покупке.

Таблица 30 – Рекомендуемый автопарк для ООО «АРТК»

Тип	Количество, шт.	Марка
Тягачи	6	Ford F-MAX
	5	Foton Auman
Грузовик	5	Hyundai HD120
	5	MAN TGM

Далее проведем общий анализ поставщиков, представленный в таблице 31. Для анализа взяты сайты по продаже автомобилей, китайские поставщики и официальные дилеры грузовых автомобилей в России [47, с. 87].

Таблица 31 – Общий анализ поставщиков грузовых автомобилей

Поставщик	Сайты по продаже автомобилей (Авито/Дром/Авто.ру)	Китайский поставщик	Официальный дилер в России
Цена	Средняя и ниже рыночной цены	Средняя и ниже рыночной цены	Выше среднего рынка
Надежность	Переменное качество, зависит от конкретной модели	Переменное качество, зависит от конкретной модели	Высокая надежность, проверенная временем
Гарантия	Нет	Есть	Есть
Наличие отзывов	Смешанные отзывы, есть проблемы с качеством	Наличие многочисленных отзывов о частых поломках и недолговечности	Положительные отзывы, стабильная репутация
Доступность запчастей	Самостоятельный поиск запчастей, негарантированное наличие	Гарантированное наличие, предоставление аналогов	Гарантированное наличие, предоставление аналогов
Условия поставки	Быстрые и средние сроки поставки, самовывоз	Быстрые и средние сроки поставки, возможность предзаказа	Быстрая доставка, возможность предзаказа и достав-

		и доставки	ки
Программы утилизации старых автомобилей	Нет	Нет	Есть
Оперативная реакция на запросы и проблемы	Нет	Есть	Есть

Сайты по продаже автомобилей (Авито/Дром/Авто.ру) и китайские поставщики предлагают цены, как правило, ниже средней и иногда ниже рыночной стоимости. Однако качество автомобилей может сильно варьироваться, если китайские поставщики предоставляют некоторые гарантии, то сайты по продаже автомобилей и вовсе не дают никаких гарантий. Официальные дилеры, напротив, предоставляют высокий уровень надежности и гарантированное качество автомобилей. Цены обычно выше среднерыночных, но при этом покупатели получают официальную гарантию, оперативную поддержку и возможность воспользоваться программами утилизации старых автомобилей, что покрывает отличие в цене у других поставщиков.

Таким образом, целесообразно покупать новые машины напрямую у дилеров так как есть гарантии, запчасти, а также оперативное взаимодействие с поставщиком до и после покупки.

Рассчитаем предварительную стоимость приобретения новых машин выбранной марки у официальных дилеров России в таблице 32 [22,27,39,50].

Таблица 32 – Расчет стоимости приобретения грузовых автомобилей

Покупаемая марка	Ford F-MAX	Foton Auman	Hyundai HD120	MAN TGM
Поставщик	Global Truck Sales Москва	Трак Парте	НЕО ТРАК	КомдорАвто
Цена, руб.	7 500 000	8 400 000	5 030 000	5 500 000
Количество, шт.	6	5	5	5
Общая сумма, руб.	45 000 000	42 000 000	25 150 000	27 500 000
Скидка за старый автомобиль, %	15	22	13	15
Расчётная скидка за старый автомобиль, руб.	1 125 000	1 848 000	653 900	825 000
Общая сумма скидки, руб.	6 750 000	9 240 000	3 269 500	4 125 000
Общая сумма с учетом скидки, руб.	38 253 500	32 763 000	21 884 700	23 378 300
Итого	116 265 500 рублей			

Суммарные затраты на покупку всех четырех марок автомобилей после всех расчетов составляют 116 265 500 рублей. Далее рассмотрим способы доставки приобретаемых грузовых автомобилей, представленные в таблице 33.

Доставка приобретаемых автомобилей может осуществляться несколькими способами:

1. Доставка дилером;
2. Доставка «АРТК» железнодорожным транспортом;
3. Перегон приобретаемых автомобилей водителями «АРТК».

В расчет стоимости доставки непосредственно «АРТК» включены затраты на трудовые ресурсы, а также на приобретение топлива.

Таблица 33 – Расчет стоимости доставки приобретаемых грузовых автомобилей

Способ доставки	Доставка дилером				Доставка ж/д АРТК	Перегон водителями АРТК
	Global Truck Sales Москва	Трак Партс	НЕО ТРАК	Комдор Авто		
Сумма доставки, руб.	610 000	480 000	350 000	500 000	1 500 000	2 200 000
Срок доставки, дни	13	12	18	15	14	25

Суммарные затраты на доставку, предоставленную официальным дилером, составляют 1 940 000 рублей. Наиболее дорогой и долгий способ доставки является перегон техники водителями «АРТК» (2 200 000 рублей и 25 дней). Самым оптимальным вариантом доставки выступает доставка железнодорожным транспортом «АРТК», для которой необходимо 1 500 000 рублей (продолжительность транспортировки составит 14 дней).

Таким образом, для приобретения новых грузовых автомобилей Амурской региональной транспортной компании потребуется 117 765 500 рублей.

Поскольку приобретаемая техника является дорогостоящей, целесообразно её амортизировать. Амортизация необходима для создания и накопления денежных средств, которые будут использованы для ремонта или замены машин в будущем [16, с. 190]. Произведем расчет амортизационных отчислений линейным способом. Расчётные данные представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Расчет амортизационных отчислений

Покупаемая марка	Ford F-MAX	Foton Auman	Hyundai HD120	MAN TGM
Количество, шт.	6	5	5	5
Стоимость, руб.	7 500 000	8 400 000	5 030 000	5 500 000
Срок полезного использования, лет	15	12	12	15
Сумма амортизационных отчислений на один автомобиль, руб.	500 000	700 000	419 166,7	366 666,7
Норма амортизации, %	6,67	8,33	8,33	6,67
Итоговая сумма амортизационных отчислений, руб.	3 000 000	3 500 000	2 095 833,3	1 833 333,3
Итого	10 429 166,4 рублей			

Всего планируется приобрести 21 автомобиль (6 единиц Ford F-MAX, 5 единиц Foton Auman, 5 единиц Hyundai HD120 и 5 единиц MAN TGM). Итоговая сумма амортизационных отчислений составляет 10 429 166,4 рублей в год или 869 097,2 рублей в месяц.

Замена автопарка предполагает мероприятия по ликвидации старой техники. Существует несколько способов ликвидации, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, однако для обоснованного выбора, проанализируем и рассчитаем примерную стоимость ликвидации автопарка каждым способом в таблице 35.

Расчёты произведены на основании приложения Г, в котором представлен перечень запчастей текущего автопарка ООО «АРТК», а также их среднерыночная стоимость. Также учтены предполагаемые затраты на организацию продажи.

Таблица 35 – Анализ способов и стоимости ликвидации старого автопарка ООО «АРТК»

Способ ликвидации	Преимущества	Недостатки	Стоимость ликвидации
1	2	3	4
Продажа по запчастям	-высокая доходность: разборка машины на запчасти позволяет продать каждую деталь отдельно, что зачастую приносит больше денег, чем продажа целиком; - контроль над процессом: компания сама решает, какие части продавать и ко-	- время и усилия: процесс разбора и продажи требует значительных временных и трудовых затрат, что влечет за собой и финансовые затраты; - риски повреждения деталей и необходимость знаний: требуются определённые технические знания и инструменты для	23 457 737 рублей

	гда, что даёт возможность регулировать цену и сроки продажи;	правильной разборки автомобиля, так как неправильная разборка может привести к повреждению запчастей, снижая их стоимость; - дополнительные затраты на юридическое оформление продажи: учитывая количество продаваемых деталей, затраты будут довольно высокие	
Продажа на сайтах	- широкий охват аудитории: онлайн-платформы позволяют быстро найти потенциальных покупателей по	-конкуренция: на популярных площадках много предложений, автомобиль может затеряться среди конкурентов;	

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4
	всей стране; -удобство и быстрота: в зависимости от состояния автомобиля и цены, продажу можно осуществить довольно оперативно, а также нет необходимости организовывать показы и встречи с покупателями лично - всё можно сделать через интернет;	-безопасность сделки: есть риск столкнуться с мошенниками или недобросовестными покупателями; - дополнительные затраты: размещение объявлений на сайтах является платной услугой, также требуется привлечение сотрудников для организации продажи	22 039 100 рублей
Сдача техники дилеру за скидку	-простота процесса: на месторасположение транспорта приезжает оценщик и фиксирует состояние автомобиля, устанавливает конечную скидку; -минимум рисков: -не нужно беспокоиться о поиске покупателя, безопасности сделки и т.д.; - дополнительная выгода: полученную скидку можно использовать для покупки нового автомобиля; - дилер сам забирает технику	- низкая оценка: дилеры часто занижают стоимость поддержанных автомобилей, чтобы получить прибыль при дальнейшей продаже; - невозможность возврата денег: после обмена старая техника становится собственностью дилера, и вернуть его обратно невозможно даже в случае обнаружения скрытых дефектов в новой технике	23 384 500 рублей

Анализируя таблицу и вышеприведенное сравнение способов, можно сделать следующие выводы: прибыль во всех вариантах имеет незначительную вариацию. Продажа по запчастям приносит наибольший доход в размере 23 457 737 рублей. Это самый выгодный вариант среди предложенных, однако имеет

свои риски, осуществление которых, перекроет возможную финансовую выгоду. Продажа на сайтах уступает по всем критериям двум другим способам. Таким образом, сдача автомобиля дилеру за скидку (23 384 500 рублей) является наиболее

выгодной стратегией среди всех представленных вариантов.

Далее проведем анализ поставщиков камер видеонаблюдения для их дальнейшей установки в транспортные средства ООО «АРТК». Анализ представлен в таблице 36:

Таблица 36 – Анализ поставщиков камер видеонаблюдения

Поставщик	GARDI	Випакс	Si-Cam	БГ-Оптикс	SOWA
Цена за штуку, руб.	10 000	8 000	8 000	12 000	9 500
Основные и дополнительные функции	Широкоугольный обзор, инфракрасная подсветка, ночная съемка	Хорошая светочувствительность, низкая потребляемая мощность, модули видеоаналитики, в том числе работающие на нейросетях, термостабильность (работоспособность при низких и высоких температурах)	Базовая функциональность, доступна интеграция с облачными сервисами	Круговое покрытие зоны наблюдения, специализированные профессиональные модели с увеличенной мощностью светодиодов, эффективность алгоритмов компенсации недостатка света	Высокое разрешение видео, функция автоматического обнаружения движения, термостабильность (работоспособность при низких и высоких температурах)
Надежность и качество	Среднее	Высокое	Среднее	Высокое	Высокое
Гарантия	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Наличие отзывов	Смешанные отзывы, есть проблемы с качеством	Положительные отзывы об исправности работы	Отзывы о среднем качестве и функционале камер	Высокий рейтинг оборудования	Наличие многочисленных отзывов о частых поломках

Самым оптимальным вариантом является закупка оборудования у поставщика «Випакс». При достаточно равных основных функциях, выбранный поставщик имеет преимущество в виде наличия модулей видеоаналитики, позволяющих компании конкретизировать причинно-следственные связи повре-

ждения груза. Также, большую роль играет термостабильность видеокамер, поскольку почти половина автопарка ООО «АРТК» имеет рефрижераторный контейнер.

Для структурной декомпозиции работ и выявления их взаимосвязи для достижения конечного результата используется дерево целей. Оно позволяет наглядно представить главную цель проекта и разбить её на подцели, каждая из которых будет приближать к финальному результату [18, с. 112].

Дерево целей проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК», представлено на рисунке 6.

Формирование команды для реализации проекта играет ключевую роль в достижении успеха. Команда позволяет разделить поставленные задачи между специалистами, каждый из которых фокусируется на своей области компетенции [25, с. 10].



Рисунок 6 - Дерево целей проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

В проекте технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» команда представлена следующими участниками: Заместитель руководителя ООО «АРТК» по операционной деятельности, заместитель руководителя ООО «АРТК» по сервисной деятельности, начальник авто направления, начальник железнодорожного направления, начальник технического отдела, водители автотранспорта ООО «АРТК», водитель железнодорожного состава ООО «АРТК», привлеченный специалист по монтажу систем слежения. Наглядно структура команды представлена на рисунке 7.

На основе представленной схемы можно сделать вывод о том, что организационная структура команды проекта представлена в виде матрицы управления. Матричная организация предполагает наличие нескольких руководителей, которые имеют свои области ответственности, а в состав команды входят специалисты из разных подразделений, выполняющие непосредственно свои функции [21]. Также отметим, что в структуре управления проектом налажена свободная коммуникация, позволяющая своевременно предоставлять информацию участникам команды и координировать их действия.

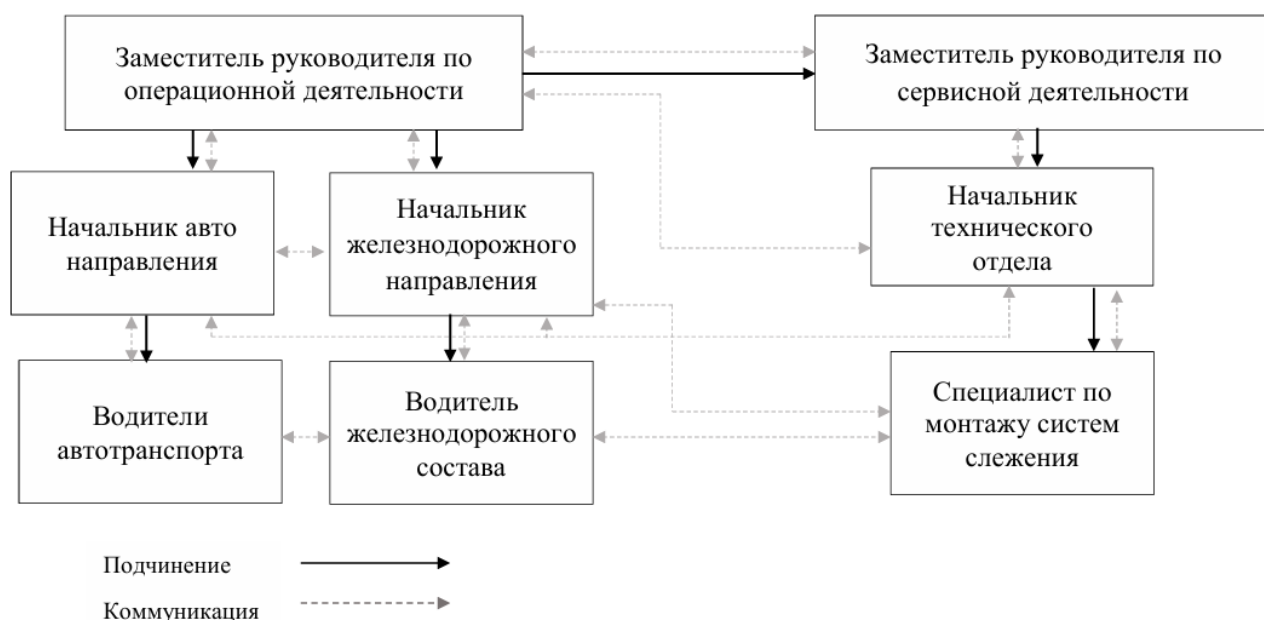


Рисунок 7 – Структура команды проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Далее необходимо назначить ответственных лиц. Эффективным инструментом для распределения ролей и обязанностей внутри проектной команды является матрица ответственности или матрица RACI:

— Responsible (Исполнитель): человек, непосредственно делающий работу;

— Accountable (Ответственный за результат): человек, который утверждает выполненную работу и отвечает за её успешное завершение. Он несёт окончательную ответственность;

— Consulted (Консультант): человек, дающий экспертные советы для выполнения задачи;

— Informed (Информированный): Человек, которого уведомляют о ходе работы и принятых решениях.

Матрица RACI помогает каждому участнику проекта понять, какие конкретно задачи ему предстоит выполнять, а также то, насколько он ответственен за их выполнение. Это снижает риск неопределённости и недопонимания среди членов команды. Благодаря тому, что все участники осведомлены о своих ролях и обязанностях, улучшаются процессы обмена информацией. Люди знают, кого следует информировать о завершении той или иной задачи, а к кому обратиться за консультацией [6, с. 112].

Построим матрицу RACI для реализации проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК», представленную в таблице 37:

Таблица 37 – Матрица RACI проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Работы	Участники
--------	-----------

	Заместитель руководителя по операционной деятельности	Заместитель руководителя по сервисной деятельности	Начальник технического отдела	Начальник железнодорожного направления	Начальник автонавигации	Водитель железнодорожного состава	Водители автотранспорта	Специалист по монтажу систем слежения
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Формирование количественной и качественной потребности в технике	-	-	A, R	-	-	-	-	-
Анализ и выбор поставщиков	-	I	A, R	-	C	-	-	-
Определение состава и последовательности работ	A, R	C	-	-	-	-	-	-
Разработка структуры команды и матрицы ответственности	A, R	-	-	-	-	-	-	-
Составление календарного плана	A, R	-	-	-	-	-	-	-
Бюджетирование проекта	A, R	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Расчет эффективности проекта	A, R	-	-	-	-	-	-	-
Идентификация потенциальных рисков и разработка стратегий их минимизации	A, R	-	-	-	-	-	-	-
Закупка новых автомобилей	-	A, R	-	-	-	-	-	-
Закупка оборудования систем слежения	-	A, R	-	-	-	-	-	-
Сдача старых автомобилей дилерам	-	I	A, R	-	-	-	-	-
Перегон новой техники в г. Благовещенск	-	-	I	A	-	R	R	-
Постановка на учет и оформление новой техники в компании и госструктурах	-	A, R	-	-	-	-	-	-
Установка системы ГЛОНАСС и камер видеонаблюдения в новые машины	-	-	A	-	-	-	-	R

Проверка исправности работы оборудования и его регулирование при необходимости	-	I	-	-	A	-	R	-
Разработка внутреннего портала для обмена информацией между подразделениями компании	-	A, R	-	-	-	-	-	-
Проведение обучения для персонала по работе с новым оборудованием	-	-	-	-	A, R	-	-	-
Официальное завершение проекта и соотнесение полученных результатов с запланированными	A, R	C	C	-	-	-	-	-
Составление итогового отчета	A, R	-	-	-	-	-	-	-

На основе матрицы можно сделать вывод о том, что заместитель руководителя по операционной деятельности является основным исполнителем большинства работ. Он участвует практически во всех задачах, кроме тех, где требуется участие узкоспециализированных специалистов. Начальник технического отдела и водители активно вовлечены в работы, связанные непосредственно с выбором и перегоном новой техники. Начальник автонаправления участвует лишь в проведении обучения для персонала по работе с новым оборудованием.

Таким образом, использование матрицы ответственности повышает прозрачность и структурированность процессов управления проектами, минимизирует риски возникновения проблем, связанных с неправильным распределением обязанностей, и улучшает общую координацию командной работы [29, с. 226].

Далее составим календарный план проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК», представленный в таблице 38.

Таблица 38 – Календарный план проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Работа	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность в рабочих	Месяц		
				10	11	12

			дней			
1	2	3	4	5	6	7
А. Формирование количественной и качественной потребности в технике	01.10.25	03.10.25	3			
Б. Анализ и выбор поставщиков	07.10.25	08.10.25	2			
В. Определение состава и последовательности работ	09.10.25	09.10.25	1			
Г. Разработка структуры команды и матрицы ответственности	10.10.25	10.10.25	1			
Д. Составление календарного плана	14.10.25	14.10.25	1			
Е. Бюджетирование проекта	15.10.25	17.10.25	3			
Ж. Расчет эффективности проекта	21.10.25	21.10.25	1			
З. Идентификация потенциальных рисков и разработка стратегий их минимизации	22.10.25	22.10.25	1			
И. Закупка новых автомобилей	23.10.25	01.11.25	7			
К. Закупка оборудования систем слежения	05.11.25	14.11.25	8			
Л. Сдача старых автомобилей дилерам	05.11.25	14.11.25	8			
М. Перегон новой техники в г. Благовещенск	17.11.25	30.11.25	14			
Н. Постановка на учет и оформление новой техники в компании и госструктурах	01.12.25	12.12.25	10			
О. Установка системы ГЛОНАСС и камер видеонаблюдения в новые машины	01.12.25	12.12.25	10			

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4	5	6	7
П. Проверка исправности работы оборудования и его регулирование при необходимости	15.12.25	26.12.25	10			
Р. Разработка внутреннего портала для обмена информацией между подразделениями компании	15.12.25	26.12.25	10			
С. Проведение обучения для персонала по работе с новым оборудованием	22.12.25	26.12.25	5			
Т. Официальное завершение проекта и соотнесение полученных результатов с запланированными	29.12.25	29.12.25	1			
У. Составление итогового отчета	30.12.25	30.12.25	1			

Проект рассчитан на период с 1 октября 2025 года по 30 декабря 2025 года, то есть занимает около трех месяцев. Большинство задач сосредоточено в октябре 2025 года, когда происходит инициация и планирование проекта. Наиболее продолжительный по времени является перегон новой техники в г. Благовещенск (14 дней), далее следуют постановка на учет и оформление новой

техники в компании и госструктурах, установка системы ГЛОНАСС и камер видеонаблюдения в новые машины, проверка исправности работы оборудования и его регулирование при необходимости, разработка внутреннего портала для обмена информацией между подразделениями компании (10 рабочих дней). Стоит отметить, что некоторые работы осуществляются параллельно друг другу, однако все они требуют наибольшего внимания и ресурсов.

Далее применим метод сетевого моделирования. Сетевой граф позволит установить плановые сроки завершения проекта, определить наиболее ранние и поздние даты начала и окончания работ, а также выявить потенциальные возможности для сокращения продолжительности проекта [30, с. 90]. Необходимые данные для построения сетевого графа представлены в таблице 39.

Таблица 39 – Исходные данные для построения сетевого графа

Работа	Последовательность работ	Продолжительность работ (дни)	Исполнители (человек)	Трудоемкость (чел./дни)
1	2	3	4	5
А	-	3	Т (1)	3
Б	А	2	Т, С, А (3)	6
В	Б	1	С, О (2)	2

Продолжение таблицы 39

1	2	3	4	5
Г	В	1	О (1)	1
Д	Г	1	О (1)	1
Е	Д	3	О (1)	3
Ж	Е	1	О (1)	1
З	Ж	1	О (1)	1
И	З	7	С (1)	7
К	И	8	С (1)	8
Л	И	8	С, Т (2)	16
М	Л	14	Т, Ж, З, В (4)	56
Н	М	10	С (1)	10
О	М	10	Т, М (2)	20
П	О	10	С, А, В (3)	30
Р	О	10	С (1)	10
С	О	5	А (1)	5
Т	С	1	О, С (2)	2
У	Т	1	О (1)	1

Условные обозначения: О - заместитель руководителя по операционной деятельности, С - заместитель руководителя по сервисной деятельности, Т - начальник технического отдела, Ж - начальник железнодорожного направления, А - начальник авто направления, З- водитель железнодорожного состава, В - водители автотранспорта, М - Специалист по монтажу систем слежения.

На основе исходных данных, построим сетевую модель проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК», представленную на рисунке 8.

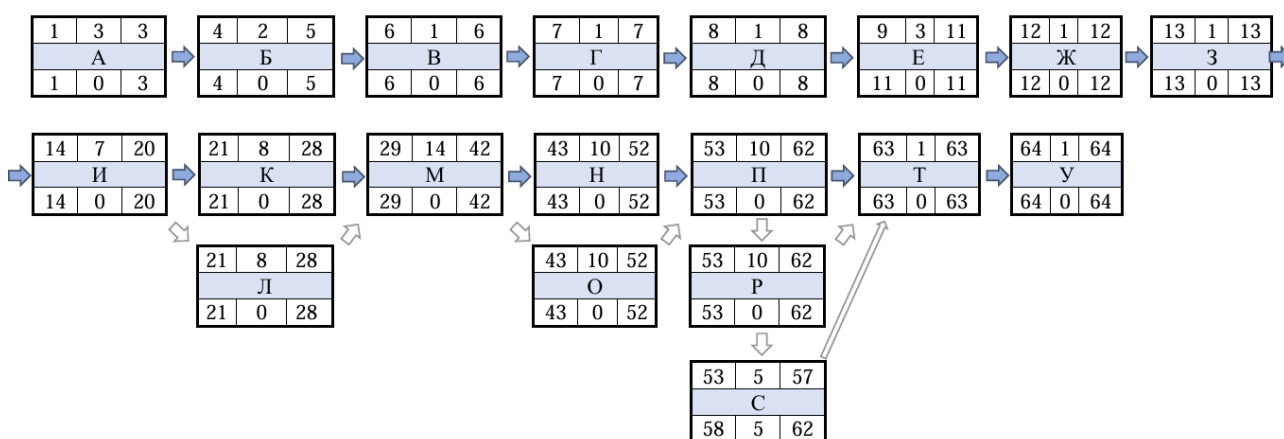


Рисунок 8 – Сетевой граф проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Сетевой граф показал, что путь А-Б-В-Г-Д-Е-Ж-З-И-К-М-Н-П-Т-У является критическим и составляет 64 дня. Закупка оборудования систем слежения осуществляется параллельно работе по сдаче старых автомобилей дилерам. Также работы по постановке на учет и оформление новой техники в компании и госструктурах и установка системы ГЛОНАСС и камер видеонаблюдения в новые машины выполняются одновременно. Единственная работа по проведению обучения для персонала по работе с новым оборудованием имеет резерв, составляющий 5 дней.

Для наглядного представления последовательности выполнения задач, их длительности и взаимозависимости построим график Ганта [31, с. 56], представленного на рисунке 9.

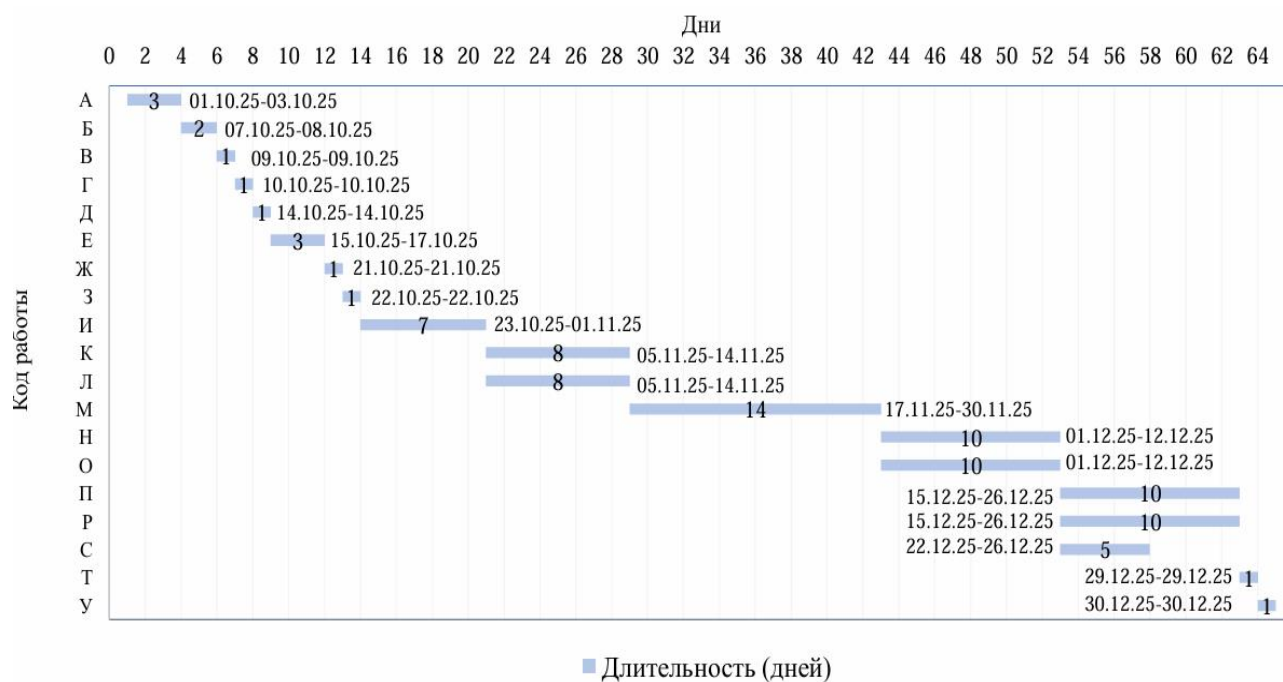


Рисунок 9 – График Ганта работ проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

На графике видно, что самая объемная работа (М) занимает 14 дней, также достаточное количество работ, выполняемых параллельно (К и Л, Н и О, П, Р и С). В целом, проект хорошо структурированный и последовательный, с четким распределением задач и временных рамок.

Далее рассчитаем стоимость и распределение ресурсов проекта по источникам. Расчет представлен в таблице 40 [33, с. 137].

Таблица 40 - Расчет стоимости и распределения ресурсов проекта по источникам

Ресурс	Необходимо всего			Имеется в наличии			Требуется привлечь		
	Количество	Сумма за единицу, руб.	Стоимость, руб.	Количество	Сумма за единицу, руб.	Стоимость, руб.	Количество	Сумма за единицу, руб.	Стоимость, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персонал									
Заместитель руководителя по операционной	1	-	20000	1	-	20000	-	-	-

Заместитель руководителя по сервисной деятельности	1	-	10000	1	-	1000 0	-	-	-
Начальник технического отдела	1	-	5000	1	-	5000	-	-	-
Начальник железнодо- рожного направления	1	-	5000	1	-	5000	-	-	-
Начальник авто направления	1	-	5000	1	-	5000	-	-	-
Водитель железнодорожного состава	1	-	5000	1	-	5000	-	-	-
Водители АРТК	10	-	30000	10	-	3000 0	-	-	-
Специалист по монта- жу систем слежения	2	3000	21000 0	-	-	-	2	3000	2100 00
Сырье и материалы									
Бумага, упаковка	1	300	3000	10	300	3000	-	-	-
Ручки, шт.	5	20	100	5	20	100	-	-	-
Картриджи, шт.	2	250	500	10	250	2500	-	-	-
Топливо, л.	23 35 0	59,96	14000 00	-	-	-	23 35 0	59,96	1400 000
Техника									
ПК, шт.	3	30000	90000	60	30000	1800 000	-	-	-
Принтер, шт.	2	11000	22000	20	11000	220 000	-	-	-
Проектор, шт.	2	40000	80000	2	40000	8000 0	-	-	-
Система ГЛОНАСС, шт.	35	22000	770 000	-	-	-	35	22000	770 000
Камеры видеонаблюдения, шт.	35	8000	280 000	-	-	-	35	8000	280 000

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Грузовые автомобили, шт.	21	7 500 000	116 265 500	-	-	-	21	7 500 000	116 265 500
		8 400 000		-	-	-		8 400 000	
		5 030 000		-	-	-		5 030 000	
		5 500 000		-	-	-		5 500 000	
Прочие									
Оплата сотовой связи, руб.	1	3000	3000	-	-	-	1	3000	3000

Итого затрат:	119 008 500 рублей
----------------------	--------------------

Анализируя таблицу, можно сделать вывод о том, что у ООО «АРТК» для реализации проекта есть большинство необходимых материалов, трудовых ресурсов и технического оснащения, за исключением непосредственно приобретаемых грузовых автомобилей, топлива на его перегон, а также специализированной системы слежения и привлечение специалиста по её монтажу. Общая минимальная сумма требуемых затрат составляет 119 008 500 рублей.

Рассмотрим общую потребность в инвестициях проекта по категориям, представленную в таблице 41.

Таблица 41 – Общая потребность в инвестициях проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Категории инвестиций	Период
	0
Основные капитальные вложения	
Здания и сооружения производственного назначения	-
Рабочие машины и оборудование	1 050 00
Транспортные средства	116 265 500
Прочие	293 000
Оборотный капитал	
Сырье и материалы	1 400 000
Денежные средства	-
Итого, руб.	119 008 500

Как видно из таблицы 41, для реализации проекта технического перевооружения автопарка, Амурской региональной транспортной компании потребуется 119 008 500 рублей. Существенные затраты приходятся именно на закупку новых транспортных средств.

Согласно данным о финансовых результатах ООО «АРТК» за 2024 год, компания имеет 19 694 000 рублей чистой прибыли, то есть свободных денежных средств. Так как данной суммы не хватает для обеспечения реализации проекта, необходимо привлечение заемных средств. Источники финансирования проекта представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Источники финансирования проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Источники финансирования	Период
	0
1	2
Собственные средства, руб.	19 694 000
Заемные средства, руб.	99 314 500
Привлеченные средства, руб.	-
Итого, руб	119 008 500

В проекте компания будет использовать собственные и заемные средства, так как не имеет возможность финансировать свою деятельность исключительно за счет собственных ресурсов. Сумма необходимых заемных средств равна 99 314 500 рублей.

Проанализируем предложения и условия кредитования, предлагаемые финансовыми организациями, с целью выявления наиболее выгодных в таблице 43.

Таблица 43 – Анализ условий кредитования банками

Банк	Сбербанк	Альфа-банк	ВТБ	Газпромбанк
Надежность банка	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Процентная ставка, %	22,5	19	26,5	21
Срок погашения, лет	1	1	1	1
Наличие залога	Да	Да	Да	Да
Наличие страхования кредита	Нет	Да	Нет	Да
Ежемесячный платеж, руб.	9 547 890	9 346 760	9 654 830	9 600 800
Переплата за весь срок, руб.	15 224 680	12 811 120	16 507 960	15 709 600

Наиболее выгодные условия кредитования предоставляет Альфа-банк – ставка кредита составляет 19 %, ежемесячный платеж 9 346 760 рублей, а переплата равна 12 811 120 рублей.

Таким образом, с учетом всех вышеперечисленных затрат, реализация проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» повлечет за собой расходы для компании в размере 131 855 120 рублей.

Далее рассмотрим годовые значения сметы затрат после реализации проекта в таблице 44. Производственная программа и полная смета затрат представлены в приложении Д и Е, соответственно.

Таблица 44 - Смета затрат проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Показатели, руб.	2026 год	2027 год	2028 год
Материальные затраты	11944661,67	17262205,01	42588820,04
Амортизация	10429166,40	10429166,4	10429166,40
Полная себестоимость	22373828,07	27691371,41	53017986,44
Функционально-административные издержки	11944661,67	17262205,01	42588820,04
Финансовые издержки	9123964,58	0	0
Общие текущие издержки	31497792,65	27691371,41	53017986,44

Материальные затраты включают в себя затрат на топливо и обслуживание автопарка. Согласно полной смете затрат в 2026 году среднемесячные траты на данную статью расходов составляет 995 388,47 рублей или 11 944 661,67 рублей в год. В 2027 году расходы увеличатся до 17 262 205,01 рублей и в 2028 году – 42 588 820,04 рублей. Амортизационные отчисления, рассчитанные линейным способом, предполагают равномерное распределение в течении всего срока полезного использования, а именно – 869 097,2 рублей в месяц или 10 429 166,4 рублей в год. Общие текущие издержки в 2026 году составляют 31 497 792,65 рублей, в 2027 году их величина уменьшится до 27 691 371,41 поскольку будет полностью погашен кредит, в следствии чего, функциональные издержки равняются 0.

Рассчитаем бюджет прибылей/убытков за 2026 – 2028 гг., представленный в таблице 45 и приложении Е.

Таблица 45 – Бюджет прибылей/убытков проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Показатели, руб.	2026 год	2027 год	2028 год
1	2	3	4
Общие поступления	306825252,6	768922296,2	950540684,3

Продолжение таблицы 45

1	2	3	4
НДС	61365050,52	153784459,2	190108136,9
Общие текущие затраты	31497792,65	27691371,41	53017986,44
Прибыль от реализации	213962409,43	587446465,54	707414560,98
Балансовая прибыль	213962409,43	587446465,54	707414560,98
Платежи в бюджет (налоги)	53490602,36	146861616,4	176853640,2
Чистая прибыль	160471807,07	440584849,15	530560920,7
Чистая прибыль нарастающим итогом	160471807,07	601056656,23	1131617576,96

В период с 2026 года по 2028 год наблюдается стабильный рост общих поступлений с 306 825 252,6 рублей до 950 540 684,3 рублей. Прибыль от реализации за вычетом уплаты НДС и расходов на общие текущие издержки в 2026 году составляет 213 962 409,43 рублей, в 2027 году – 587 446 465,54, а в 2028 году – 707 414 560,98 рублей. Чистая прибыль также имеет тенденцию увеличения с 160 471 807,07 рублей до 530 560 920,7 рублей (в 2026 году и в 2028 году соответственно).

Рассмотрим бюджет движения денежных средств 2025-2028 годов в таблице 46. Полные поступления и выбытия денежных средств компании представлены в приложении Ж.

Таблица 46 – Бюджет движения денежных средств проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Показатели, руб.	Октябрь-декабрь 2025 года	2026 год	2027 год	2028 год
Приток				
Источники финансирования	131855120	0	0	0
Общие поступления	0	306825252,6	768922296,2	950540684,3
Итого приток	131855120	306825252,6	768922296,2	950540684,3
Отток				
Приобретение основных средств	131855120	0	0	0
Функционально-административные издержки	0	11944661,67	17262205,01	42588820,04
Возврат кредита	0	103037155,4	0	0
Финансовые издержки	0	9123964,58	0	0
Платежи в бюджет (налоги)	0	53490602,36	146861616,4	176853640,2
Прочее	290000	0	0	0
Итого отток	131855120	177596384	164123821,4	219442460,3
Превышение / дефицит денежных средств	0	804866422,3	604798474,8	731098224
Кумулятивный денежный поток	0	129228868,6	734027343,4	1465125567

В 2025 году (октябрь – декабрь) отток денежных средств составляет 131 855 120 рублей, связанный с закупкой нового автопарка и оборудования. Тем не менее с каждым годом притоки денежных средств увеличиваются, так на конец 2026 года они составляют 306 825 252,6 рублей, на конец 2027 года – 768 922 296,2 рублей и 2028 года – 950 540 684,3 рублей. Кумулятивный денежный приток также продолжает расти с каждым годом, что свидетельствует о стабильном финансовом положении компании.

3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»

Эффективность проекта определяется его способностью приносить прибыль и достигать поставленных целей в установленные сроки. Однако для полной оценки проекта необходимо учитывать не только его потенциальную доходность, но и чувствительность к различным внешним и внутренним факторам [24, с. 51].

Чувствительность проекта представляет собой меру реакции проекта на изменения внешних и внутренних факторов. Оценка чувствительности позволяет определить насколько сильно изменение каких-то обстоятельств (экономические условия, политическая ситуация, рыночные тренды и др.) влияет на результативность проекта. Чувствительный проект легко подвержен рискам, связанным с этими изменениями, тогда как устойчивый проект способен справляться с такими колебаниями без значительных потерь [45, с. 100].

Для оценки эффективности и чувствительности проектов используются различные финансовые и экономические показатели, такие как:

1. NPV (Net Present Value) - чистая приведённая стоимость.

Представляет собой разницу между текущей стоимостью будущих денежных потоков и текущей стоимостью инвестиционных затрат. NPV используется для оценки рентабельности инвестиционного проекта. Если показатель NPV больше нуля, проект считается выгодным. Чем выше значение NPV, тем эффективнее проект;

2. DPP (Discounted Payback Period) - дисконтированный срок окупаемости.

Это период времени, за который инвестиции полностью окупятся с учётом дисконтирования денежных потоков. DPP позволяет оценить, сколько времени потребуется для возврата инвестиций с учётом временной стоимости денег. Чем меньше DPP, тем быстрее окупятся инвестиции;

3. IRR (Internal Rate of Return) - внутренняя норма доходности.

Это ставка дисконтирования, при которой NPV проекта равна нулю. IRR показывает, какой доход может принести инвестиционный проект. Чем он боль-

ше, тем более привлекательным является проект;

4. SRR (Simple Rate of Return) - простая норма прибыли.

Это отношение среднегодовой прибыли к первоначальным инвестициям. SRR позволяет оценить эффективность инвестиций без учёта временной стоимости денег. Чем выше SRR, тем более эффективным считается проект.

Расчет показателей эффективности проекта был произведен в период с октября 2025 года по декабрь 2028 года. Результаты расчетов представлены в таблице 47. Полный расчет NPV представлен в приложении К.

Таблица 47 – Анализ эффективности проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования, %	31
NPV (Чистый дисконтированный денежный поток), руб.	695 220 292,63
DPP (Дисконтированный срок окупаемости), мес.	12,58
IRR (Внутренняя норма доходности), %	331,68
SRR (Рентабельность проекта), %	527,26

Для расчета NPV ставка дисконтирования вычислялась на основе текущей ключевой ставки в размере 21 %, инфляции - 10 %. Итого ставка дисконтирования составила 31 %.

Согласно таблице 47, чистая приведенная стоимость (NPV) равна 695 220 292,63 рублей. Положительное значение NPV указывает на то, что проект потенциально выгоден и принесет прибыль сверх вложенных средств после учета временной стоимости денег. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) составляет примерно 12,58 месяцев. Это довольно короткий период возврата инвестиций, что свидетельствует о быстрой окупаемости проекта. Внутренняя норма доходности (IRR) чрезвычайно высока — 331,68 %, что указывает на высокую рентабельность вложений. Рентабельность проекта (SRR) также

высокая — 527,26 %, что подтверждает значительную прибыльность проекта относительно первоначальных вложений.

Таким образом, представленные показатели свидетельствуют о высоком потенциале проекта с точки зрения финансовой выгоды и быстрого возврата инвестиций.

Далее необходимо проанализировать потенциальные риски проекта, то есть возможные угрозы или препятствия, которые могут возникнуть в процессе выполнения проекта и повлиять на его успех [8, с. 296]. Управление рисками проекта включает идентификацию возможных угроз, оценку их вероятности и последствий, разработку мер по предотвращению или минимизации рисков, а также мониторинг и контроль ситуации в ходе выполнения проекта [49, с. 42].

Оценим потенциальные риски, влияющие на проект, для выявления наиболее значимых. Оценочная система метода, представленная в таблице 48, включает в себя [41, с. 58]:

- Ранг риска (1-наиболее значимый риск, 23 – наименее значимый риск);
- Вес риска – W_i ;
- Оценку риска - V_i (1-очень высокая вероятность наступления, 0,1- низкая вероятность наступления);
- Величину риска - X_i ($W_i * V_i$).

Таблица 48 - Оценка рисков проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Наименование рисков	Ранг риска	Вес риска	Оценка риска	Величина риска
1	2	3	4	5
Некорректно составленный график работ	17	0,02	0,3	0,006
Вероятность не учета всех потенциальных рисков в проекте	16	0,013	0,5	0,007
Риск неверного распределения обязанностей между участниками команды	19	0,011	0,33	0,004
Недооценка или переоценка влияний различных факторов	20	0,009	0,3	0,003

Продолжение таблицы 48

1	2	3	4	5
Риск несоответствия оборудования ожидаемым характеристикам или функциям	13	0,019	0,3	0,006
Риск неправильного определения состава и последовательности работ	10	0,022	0,25	0,0055
Риск неправильно составленного аналитического отчета о характеристиках, надежности и эффективности моделей текущего автопарка;	12	0,018	0,25	0,005
Риск ошибки в оформлении договоров купли-продажи	4	0,1	0,25	0,025
Риск неверного формирования количественной и качественной потребности нового автопарка	8	0,05	0,35	0,018
Неверное прогнозирование затрат на необходимые ресурсы	3	0,12	0,3	0,036
Риск длительного срока оформления документов в государственных органах	11	0,014	0,3	0,004
Риск недооценка стоимости старой техники	5	0,08	0,4	0,032
Риск повреждения техники при перевозке	6	0,06	0,5	0,03
Риск задержки в поставке техники	7	0,06	0,5	0,03
Риск несоответствия качества поставляемой техники заявленным характеристикам	9	0,05	0,2	0,01
Риск изменения цен на оборудование или услуги, связанные с реализацией проекта	14	0,025	0,3	0,008
Риск превышения бюджета проекта	1	0,15	0,5	0,075
Риск отсутствия необходимых ресурсов для реализации проекта	2	0,14	0,4	0,056
Риск задержки выполнения задач в проекте	15	0,008	0,5	0,004
Возможность ошибок при заполнении регистрационных форм при постановке на учет новой техники	22	0,01	0,2	0,002
Риск некорректной оценки результатов проекта	18	0,009	0,2	0,002
Риск недостижения поставленных целей	21	0,01	0,25	0,003
Риск внесения изменений в уже заверченный проект	23	0,002	0,1	0,0002
Итого	-	1	-	0,372

На основе данных таблицы можно сделать вывод о том, что самый высокий ранг (1), вес (0,15) и величину риска (0,075) имеет риск превышения бюджета проекта, тем самым являясь наиболее значимым и требующий особого внимания при реализации проекта. Вторым по величине риск (ранг 2, вес 0,14, величина риска 0,056) является риск отсутствия необходимых ресурсов для реализации проекта, представляя значительную угрозу успешному выполнению проекта. Неверное прогнозирование затрат на необходимые ресурсы– третий по важности риск (ранг 3, вес 0,12, величина риска 0,036). Эти три риска имеют

наибольшую вероятность наступления и могут оказать существенное влияние на успех проекта, поэтому их необходимо учитывать в первую очередь.

Некоторые риски, такие как «риск ошибки в оформлении договоров купли-продажи» (ранг 4), «риск неверного формирования количественной и качественной потребности нового автопарка» (ранг 8) и «неверное прогнозирование затрат на необходимые ресурсы» (ранг 3), несмотря на высокие ранги, имеют относительно низкие величины риска. Данные риски менее вероятны или их последствия будут менее серьезными. Общая сумма величин риска составляет 0,372 или 37,2 %, что является средним показателем. Существует вероятность того, что проект столкнется с проблемами, которые могут негативно сказаться на его выполнении.

Для снижения общего уровня риска необходимо разработать план управления рисками, включающий в себя мероприятия по минимизации возможных негативных последствий. Описание методов управления рисками проекта и ответственные лица представлены в таблице 49.

Таблица 49 - План управления рисками проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК»

Наименование риска	Описание методов управления рисками проекта	Ответственные лица
1	2	3
Недооценка или переоценка влияний различных факторов	Учет неопределенностей при планировании, применение статистического анализа для оценки вероятности событий, создание резервов времени и средств на случай непредвиденных обстоятельств	Заместитель руководителя по операционной деятельности
Риск ошибки в оформлении договоров купли-продажи	Использование стандартизированных форм договоров, проверок юридической корректности, электронного документооборота	
Риск неверного формирования количественной и качественной потребности нового автопарка	Тщательный анализ текущего состояния автопарка, включая износ транспортных средств, частоту поломок и другие показатели, прогнозирование будущих потребностей компании на основе планов развития бизнеса, изменения объемов перевозок и других факторов, консультирование с экспертами	
Риск длительного срока оформления документов	Подготовка необходимых документов заранее, консультирование с экспертами, осу-	

в государственных органах	существование регулярного мониторинга статуса дела, использование онлайн-платформы для подачи документов	
---------------------------	--	--

Продолжение таблицы 49

1	2	3
Риск недооценка стоимости старой техники	Привлечение независимых оценщиков с опытом работы именно в этой отрасли, исследование рынка, проведение полной технической экспертизы перед продажей, для определения остаточной стоимости, сравнительный анализ стоимости аналогичной техники на специализированных платформах и аукционах	
Риск неправильно составленного аналитического отчета о характеристиках, надежности и эффективности моделей текущего автопарка	Четко формулировать критерии оценки, применять стандартные методы анализа данных и статистические инструменты, использование достоверной и полной информации	Начальник технического отдела
Риск задержки в поставке техники	Составление детальных графиков перевозки с учетом возможных задержек, постоянный мониторинг движения грузов в режиме реального времени, для оперативного реагирования на отклонения от графика	
Риск неправильного определения состава и последовательности работ	Создание календарных планов работ	
Риск неудачного подбора членов команды	Тщательный отбор кандидатов на основе профессиональных компетенций и личных качеств	Заместитель руководителя по операционной деятельности
Риск неверного распределения обязанностей между участниками команды	Определение четких ролей и ответственности участников проекта, назначение ответственных за выполнение конкретных задач (построение матрицы RACI)	
Некорректно составленный график работ	Регулярный мониторинг сроков выполнения задач, использование различных методов определения временных сроков работ	
Риск не учета всех потенциальных рисков в проекте	Проведение комплексного анализа потенциальных рисков, разработка мер по их снижению	
Неверное прогнозирование затрат на необходимые ресурсы	Составление бюджетного плана, включающий все виды расходов, использование статистических данных и личного опыта для прогнозирования, создание резервного фонда на непредвиденные расходы	
Риск несоответствия оборудования ожидаемым характеристикам или функциям	Детальное исследование рынка, изучение отзывов и рейтингов производителей	
Риск изменения цен на	Предусмотрение механизмов компенсации	

оборудование или услуги, связанные с реализацией проекта	возможных колебаний цен	
--	-------------------------	--

Продолжение таблицы 49

1	2	3
Риск превышения бюджета проекта	Регулярное отслеживание фактических затрат и их сравнение с запланированными	
Риск отсутствия необходимых ресурсов для реализации проекта	Детальное планирование всех необходимых ресурсов, с учетом непредвиденных обстоятельств	
Риск задержки выполнения задач в проекте	Регулярный мониторинг прогресса, своевременное реагирование на отклонения от плана	
Риск некорректной оценки результатов проекта	Применение различных методологий оценки эффективности проекта, регулярный сбор и анализ обратной связи от участников проекта и конечных пользователей	
Риск недостижения поставленных целей	Четко сформулировать цели проекта и регулярно проверять их соответствие текущему состоянию дел, мониторинг прогресса и корректировка действий в случае отклонения от намеченного курса, осуществление мотивации команды через систему поощрений	
Риск внесения изменений в уже заверченный проект	Документальное фиксирование завершения проекта и его официальное закрытие, ведение реестра изменений	

Все предложенные мероприятия направлены на предотвращение возникновения рисков либо на снижение их негативного воздействия. Особое внимание уделяется правильному определению целей и задач проекта, распределению обязанностей среди участников команды, созданию календарных планов и использованию методов сетевого планирования.

Таким образом, план управления рисками проекта представлен многоуровневой системой, охватывающей широкий спектр потенциальных угроз для проекта. Она включает в себя как внутренние риски, связанные с организацией работы и квалификацией команды, так и внешние, обусловленные изменениями на рынке и техническими сложностями [40, с. 74].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной бакалаврской работы была проведена всесторонняя оценка текущего состояния логистической деятельности ООО «АРТК», выявлены основные проблемы и узкие места, негативно влияющие на эффективность функционирования компании. Анализ существующих процессов позволил определить ключевые направления для их оптимизации, а также выявить возможности внедрения современных методов и технологий, способствующих повышению уровня логистической системы.

За трехлетний период с 2022 по 2024 годы организация демонстрировала значительные колебания в финансовых показателях. В 2023 году наблюдалось снижение выручки и прибыли, однако к 2024 году показатели существенно улучшились, особенно по выручке и активам, что свидетельствует о восстановлении и положительной динамике развития. Несмотря на рост себестоимости и снижение прибыли в конце периода, общая тенденция указывает на постепенное укрепление финансового состояния компании и эффективное использование ресурсов.

За период с 2022 по 2024 годы основные фонды предприятия претерпели значительные изменения: в 2023 году их стоимость резко выросла, а в 2024 году немного снизилась, что свидетельствует о динамичном развитии и структурных изменениях активов. Особенно заметен рост машин, оборудования и транспортных средств в 2023 году, а также появление новых категорий активов. Общий тренд указывает на активное расширение производственного потенциала и модернизацию основных фондов.

Колебания в объеме оборотных средств в 2023 и 2024 годах отражают изменения в финансовой устойчивости организации. Увеличение запасов и сырья в 2023 году, с последующим их сокращением, указывает на повышение эффективности управления запасами. Улучшение сбора дебиторской задолженно-

сти и инвестиции, предпринятые в 2024 году, являются результатом стратегических решений, направленных на укрепление финансового положения компании.

За исследуемый период показатели рентабельности ООО «АРТК» значительно снизились в 2023 году, указывая на внутренние сложности и снижение прибыльности. В 2024 году наблюдается частичное восстановление и улучшение эффективности использования активов и фондов, что свидетельствует о попытках стабилизации и оптимизации деятельности предприятия.

Компания демонстрирует прогресс в укреплении финансовой устойчивости, что подтверждается улучшением показателей автономии и ликвидности. Однако, для обеспечения долгосрочной стабильности необходимо обратить внимание на снижение показателей покрытия активов и инвестиций, которые указывают на потенциальные риски платежеспособности и зависимость от заемных средств. Решение этих внутренних проблем является ключевым для дальнейшего развития компании.

Анализ портфеля услуг ООО «АРТК» с помощью ABC-анализа показал, что наибольшую долю выручки приносят перевозки железнодорожным транспортом, представляя собой 42,9 % выручки компании от общей доли. Второе место по доле выручки занимают перевозки автомобильным транспортом, составляющие 34,57 %. На третьем месте находятся погрузо-разгрузочные работы, доля которых составляет 6,9 %, затем следуют услуги складирования и хранения с долей 5,3 %. Остальные виды услуг имеют значительно меньшую долю в общей выручке компании, но все вместе они составляют значительную часть дохода. XYZ-анализ показал, что грузовые железнодорожные перевозки и перевозки автомобильным транспортом обладают стабильным спросом (4,81 % и 8,15 % соответственно). В группу с самым непредсказуемым спросом входят продажа контейнеров с коэффициентом вариации равном 49,36 % и медицинские осмотры водителей, имея коэффициент вариативности 18,75 %.

Движение персонала ООО «АРТК» имеет незначительную вариацию. К 2024 году численность кадрового состава компании выросла до 194 человек (на

7 человек за два года). Уменьшение пришлось на долю директората и секретариата ООО «АРТК» (минус 1 и 2 человека соответственно, в 2024 году по сравнению с 2023 годом). Рост численности сотрудников (+ 4 человека за 2024 год) произошел в коммерческом отделе, составив 42 специалиста. Ежегодно персонал технического отдела увеличивается на 2 человека. На 2024 год штат базы пополнился 3 механиками, а финансовый отдел покинул один бухгалтер. Общий отдел на протяжении всего исследуемого периода оставался неизменным. Возрастной состав руководителей среднего звена находится в диапазоне от 33 до 35 лет. Средний возраст специалистов увеличился с 48,9 до 52,1 лет, свидетельствуя о том, что данная категория работников пополняется, в основном, за счет сотрудников с опытом работы и возрастом более 50 лет.

Анализ факторов внешней среды показал, что наибольшее влияние на деятельность организации оказывают технологические и экономические факторы. Следует учесть, что все факторы взаимосвязаны и могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на развитие транспортной отрасли. Несмотря на устойчивое положение Амурской региональной транспортной компании на рынке, ее конкурентоспособность ограничена рядом слабых сторон, требующих пристального внимания и дальнейшей работы. Сильными сторонами ООО «АРТК» являются сбалансированная ценовая политика, наличие акционных предложений и высокий уровень обслуживания. Однако, следует учитывать высокую динамичность рынка, обусловленную возможностью появления новых игроков и альтернативных услуг.

Анализ логистической деятельности компании начался с изучения её транспортной логистики, и показал, что средний срок эксплуатации грузовых автомобилей в компании составляет 13,3 лет, а средний пробег – 1 284 810 километров, 21 единица техники является изношенной и нуждается в замене. Также наблюдается рост себестоимости километра пробега и увеличение времени простоя техники, что связано с повышением эксплуатационных расходов и проблемами технического обслуживания. Отмечается увеличение частоты поломок и повреждений груза, а средняя скорость доставки снизилась, что

негативно влияет на эффективность транспортных операций.

Изучение складской логистики в ООО «АРТК» позволило сделать вывод о том, что оборот склада компании за 2022-2024 гг., рост грузопереработки в 2023 году составил 20,3 %, в натуральном выражении 3,1 тыс. т. груза. В 2024 году этот показатель вырос еще на 23, 9 % в сравнении с прошлым годом. Данные показатели говорят о росте количества заказов, а также об увеличении спроса и успешной работе склада. Снижение среднего времени обработки заказа с 4,2 часа до 3 (на 0,8 часа) свидетельствует о повышении операционной эффективности и оптимизации процессов. В целом, эффективность складской деятельности ООО «АРТК» за 2022-2024 годы демонстрирует положительную динамику: рост запасов и доходов свидетельствует о повышении спроса, а улучшение показателей использования склада и качества обслуживания способствует укреплению клиентской базы и финансовой стабильности компании.

Анализ ИТ-инфраструктуры ООО «АРТК» за 2022-2024 гг. Количество используемых ИТ-систем отображает общее количество информационных решений, применяемых в компании. За исследуемый период рост составил 53,3 %. Доля интеграции ИС (степень интеграции информационных систем между собой) в 2024 году составила 85 %. Увеличение количества ИТ-систем и частоты обновлений показывает усиление цифровизации процессов. Повышение уровня интеграции систем к 2024 году улучшает согласованность информационных потоков. Объем обрабатываемых данных - количество данных, которые предприятие обрабатывает ежегодно, в текущем периоде с 2022 по 2024 году увеличился на 70,3 %. Увеличение числа серверов и объема резервного копирования свидетельствует о расширении инфраструктурных возможностей. В 2024 году обновление ПО производилось в 3 раза чаще, чем в 2022 году, что помогает поддерживать технологическую актуальность и эффективность оборудования.

Анализ уровня удовлетворённости клиентов ООО «АРТК» за 2022-2024 гг. Показатель обеспечения выполнения заявок на перевозку точно к указанному сроку показывает, что в 2024 году на каждые 1000 выполненных перево-

зок компания вовремя доставляет груз примерно в 876 случаях, в то время как в 2022 году удавалось выполнять 953 заказа из 1000. (темп роста минус 8,2 %). Однако данный показатель свидетельствует о высоком уровне своевременности доставки и надежности транспортной службы ООО «АРТК». Доля успешно выполненных заявок относительно общего числа поступивших запросов также снижается минус 4,7 п.п. в 2023 году относительно 2022 года и минус еще 1,8 п.п. к 2024 году. Положительную тенденцию демонстрирует показатель количества ошибок в оформлении заявок, они снизились со 108 до 50 раз на 1000 принятых заказов за 2 года. Ежегодно увеличивается количество претензий о повреждении груза. В 2022 году на 1000 перевозок приходилось лишь 122 повреждений, но к 2022 году показатель вырос до 381. В целом, за 2022-2024 годы ООО «АРТК» демонстрирует активное развитие IT-инфраструктуры, что способствует повышению цифровизации и эффективности бизнес-процессов. Несмотря на рост числа информационных систем и расширение инфраструктурных возможностей, показатели уровня удовлетворенности клиентов показывают снижение своевременности доставки и увеличения количества претензий по повреждению груза, что указывает на необходимость улучшения качества обслуживания и контроля качества перевозок.

Далее было сформированы направления и мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК», а именно: разработан проект технического перевооружения автопарка ООО «АРТК, включающий в себя приобретение нового парка транспортных средств и их оснащение системой слежения ГЛОНАСС и видеонаблюдением.

В соответствии с данным отчетом и анализом автопарка ООО «АРТК», проведенного в пункте 2.4 данной бакалаврской работы, транспортные средства, нуждающиеся в обновлении, рекомендуется заменить на аналогичные модели, которые отлично зарекомендовали себя в процессе эксплуатации. Для их приобретения компании потребуется 119 008 500 рублей. Всего планируется приобрести 21 автомобиль (6 единиц Ford F-MAX, 5 единиц Foton Auman, 5 единиц Hyundai HD120 и 5 единиц MAN TGM). Сумма амортизационных от-

числений составляет 10 429 166,4 рублей в год или 869 097,2 рублей в месяц.

Проект рассчитан на период с 1 октября 2025 года по 30 декабря 2025 года, то есть занимает около трех месяцев. Большинство задач сосредоточено в октябре 2025 года, когда происходит инициация и планирование проекта.

Команда проекта представлена следующими участниками: Заместитель руководителя ООО «АРТК» по операционной деятельности, заместитель руководителя ООО «АРТК» по сервисной деятельности, начальник авто направления, начальник железнодорожного направления, начальник технического отдела, водители автотранспорта ООО «АРТК», водитель железнодорожного состава ООО «АРТК», привлеченный специалист по монтажу систем слежения.

Согласно данным о финансовых результатах ООО «АРТК» за 2024 год, компания имеет 19 694 000 рублей чистой прибыли, то есть свободных денежных средств. Так как данной суммы не хватает для обеспечения реализации проекта, необходимо привлечение заемных средств. Таким образом, с учетом всех затрат, реализация проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» повлечет за собой расходы для компании в размере 131 855 120 рублей.

Согласно полной смете затрат в 2026 году среднемесячные материальные затраты составляют 995 388,47 рублей или 11 944 661,67 рублей в год. В 2027 году расходы увеличатся до 17 262 205,01 рублей и в 2028 году – 42 588 820,04 рублей. Амортизационные отчисления, рассчитанные линейным способом, предполагают равномерное распределение в течении всего срока полезного использования, а именно – 869 097,2 рублей в месяц или 10 429 166,4 рублей в год. Общие текущие издержки в 2026 году составляют 31 497 792,65 рублей, в 2027 году их величина уменьшится до 27 691 371,41 поскольку будет полностью погашен кредит, в следствии чего, функциональные издержки равняются 0.

Бюджет прибылей/убытков показал, что в период с 2026 года по 2028 год наблюдается стабильный рост общих поступлений с 306 825 252,6 рублей до 950 540 684,3 рублей. Прибыль от реализации за вычетом уплаты НДС и расхо-

дов на общие текущие издержки в 2026 году составляет 213 962 409,43 рублей, в 2027 году – 587 446 465,54, а в 2028 году – 707 414 560,98 рублей. Чистая прибыль также имеет тенденцию увеличения с 160 471 807,07 рублей до 530 560 920,7 рублей (в 2026 году и в 2028 году соответственно).

В 2025 году (октябрь – декабрь) отток денежных средств составляет 131 855 120 рублей, связанный с закупкой нового автопарка и оборудования. Тем не менее с каждым годом притоки денежных средств увеличиваются, так на конец 2026 года они составляют 306 825 252,6 рублей, на конец 2027 года – 768 922 296,2 рублей и 2028 года – 950 540 684,3 рублей. Кумулятивный денежный приток также продолжает расти с каждым годом, что свидетельствует о стабильном финансовом положении компании.

Оценка эффективности проекта производилась с помощью основных показателей эффективности. Чистая приведенная стоимость (NPV) равна 695 220 292,63 рублей. Положительное значение NPV указывает на то, что проект потенциально выгоден и принесет прибыль сверх вложенных средств после учета временной стоимости денег. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) составляет примерно 12,58 месяцев. Это довольно короткий период возврата инвестиций, что свидетельствует о быстрой окупаемости проекта. Внутренняя норма доходности (IRR) чрезвычайно высока — 331,68 %, что указывает на высокую рентабельность вложений. Рентабельность проекта (SRR) также высокая — 527,26 %, что подтверждает значительную прибыльность проекта относительно первоначальных вложений. Таким образом, представленные показатели свидетельствуют о высоком потенциале проекта с точки зрения финансовой выгоды и быстрого возврата инвестиций.

Анализ рисков проекта показал, что самый высокий ранг (1), вес (0,15) и величину риска (0,075) имеет риск превышения бюджета проекта, тем самым являясь наиболее значимым и требующий особого внимания при реализации проекта. Вторым по величине риск (ранг 2, вес 0,14, величина риска 0,056) является риск отсутствия необходимых ресурсов для реализации проекта, представляя значительную угрозу успешному выполнению проекта. Неверное про-

гнозирование затрат на необходимые ресурсы– третий по важности риск (ранг 3, вес 0,12, величина риска 0,036). Эти три риска имеют наибольшую вероятность наступления и могут оказать существенное влияние на успех проекта, поэтому их необходимо учитывать в первую очередь.

Проект имеет большой потенциал для инвестиций и позволит ООО «АРТК» значительно повысить производительность своей логистической деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК : учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 193 с.;
- 2 Аникин, Б. А. Логистика : учебник / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 320 с.;
- 3 Анисимов, В. М., Сергеев, В. И. Управленческие решения: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2005. – 258 с.;
- 4 Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 496 с.;
- 5 Бурков, В. Н., Новиков, Д. А. Как управлять организациями. — М.: Синтег, 2004. – 320 с.;
- 6 Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. — М.: Проспект, 2011. – 169 с.;
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., — 6-е изд., перераб. и доп — М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 450 с.;
- 8 Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 485 с.;
- 9 Гаджинский, А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 420 с.;

- 10 Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 300 с.;
- 11 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 183 с.;
- 12 Дроздов, И. Н. Управление персоналом проекта : учебное пособие / И. Н. Дроздов. — Москва : Первое экономическое издательство, 2021. — 220 с.;
- 13 Егоршин, А.П. Анализ трудовой деятельности: учебное пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2023. – 464с.;
- 14 Забродин, Ю.Н. Пособие по управлению проектами / Ю.Н. Забродин, А.М. Саруханов и др. – М., Омега-Л. – 2016. – 414 с.;
- 15 Зараменских, Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Зараменских. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 431 с.;
- 16 Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с.;
- 17 Иванов, П. С. Совершенствование информационных систем для оптимизации транспортных процессов / П. С. Иванов // Вестник транспорта Поволжья. — 2019. — № 4. — С. 15—20.;
- 18 Ильин, В. В. Проектный менеджмент : практическое пособие / В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2021. — 266 с.;
- 19 Ильина, О. Н. Методология управления логистикой: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 208 с.;
- 20 Коваленко, С. П. Современные информационные системы в управлении цепями поставок / С. П. Коваленко. — Москва : Проспект, 2018. — 512 с.;
- 21 Команда проекта [Электронный ресурс] URL: <http://infomanagement.ru/referat/80/6> (дата обращения 05.06.2025);

- 22 КомдорАвто [Электронный ресурс]. — URL: <https://komdoravto.ru/> (дата обращения: 01.06.2025);
- 23 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.;
- 24 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика / Ю.Н. Лапыгин. – 2022. – N 15. – С. 50-53.;
- 25 Лачинина, Т.А. Проектные команды в управлении проектами / Т. А. Лачинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 2. – С. 118-130.;
- 26 Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2004. — 198 с.;
- 27 НЕО ТРАК [Электронный ресурс]. — URL: <http://neotrack.ru/> (дата обращения: 01.06.2025);
- 28 Никифоров, В. В. Информационные технологии в логистике / В. В. Никифоров. — Москва : Инфра-М, 2017. — 360 с.;
- 29 Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. – 386 с.;
- 30 Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition : учебное пособие / А. Н. Павлов. – Москва : Лаборатория знаний, 2023. – 371 с.;
- 31 Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н.Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2017. - № 3. – С. 194 – 202.;
- 32 Петрова, О. Н. Системы управления проектами [Электронный ресурс] / О. Н. Петрова // Проекты сегодня. — 2020. — № 1. — С. 45—50.;
- 33 Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 384 с.;
- 34 Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для

бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 186 с.;

35 Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 256 с.;

36 Сергеев, В. И. Логистика : учебник / В. И. Сергеев. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 640 с.;

37 Сидоров, А. В. Основы проектной деятельности [Электронный ресурс] / А. В. Сидоров // Управление проектами. — 2018. — № 2. — С. 30—35.;

38 Смирнов, Э. А. Методологии управления проектами / Э. А. Смирнов. — Санкт-Петербург : Лань, 2016. — 280 с.;

39 Трак Партс [Электронный ресурс]. — URL: <https://trakparts.ru/> (дата обращения: 01.06.2025);

40 Управление проектами : учебник для вузов [Электронный ресурс] / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 19.05.2025);

41 Управление проектами : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573> (дата обращения: 10.06.2025);

42 Управление проектами : учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 349 с.;

43 Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. / Г. Уэбстер. М.: Дело и Сервис, – 2022. – 272 с.;

44 Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-07049-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540668> (дата обращения: 05.05.2025);

45 Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций: учебное пособие для академического бакалавриата / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 221 с.;

46 Шапиро, В.Д. Управление проектами: учеб. пособие для студентов / В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М.: Омега-Л, 2016. - 960 с.;

47 Шепелев, А. Ф. Технологическое оборудование: учеб. пособие / А. Ф. Шепелев. — М.: Приор, 2015. — 224 с.;

48 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 321 с.;

49 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 163 с.;

50 Global Truck Sales Москва [Электронный ресурс]. — URL: <https://globaltrucksales.ru/> (дата обращения: 01.05.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сводный план деятельности ООО «АРТК» на 1-й квартал 2025 года

СВОДНЫЙ ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Амурской региональной транспортной компании
на 1-й квартал 2025 года (1 января – 31 марта)

1. Результаты 2024 года (1 января – 31 декабря).
2. Прогноз на 2025 год (1 января – 31 декабря).
3. Результаты 1-го квартала 2025 года (1 января – 31 марта).
4. Задачи, стоящие перед группой «АРТК» на 2025-2026 год.
5. Инвестиции 2024-2025 года.
6. Планы и отчеты по подразделениям.



1. Результаты 2024 года (1 января – 31 декабря)

№	Негативные аспекты
1	Нехватка персонала
2	Большое количество претензий и брака
3	Неэффективность автонаправления
4	Увеличение сроков доставки
5	Отсутствие первичной документации в коммерческой деятельности
6	Недостаток программных продуктов для сферы логистики
7	Проблемы с системой мотивации
8	Недостатки учета имущества организации и принятого к хранению/перевозке
9	Недогруз подвижного состава
10	Изношенность парка транспортных средств

№	Позитивные аспекты
1	Переход на Комплексную Автоматизацию
2	Отгрузка 15 контейнерных поездов из Москвы
3	Повышение маржинального дохода перевозок в контейнерах
4	Возобновление отгрузки спецтехники
5	Расширение земельного участка 31-32 пути
6	Строительство эстакады
7	Подписано соглашение ПИП
8	Выплата 13 премий (исходя из средней ЗП за год)
9	Начало перевозок режимного груза в Читу
10	Строительство гаража с АБК, S=2100 м²
11	Сформировано понимание схемы и плана будущего логистического терминала

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «АРТК» за 2023-2024 гг.

**Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2024 г.**

		Форма по ОКУД	Коды		
		Дата (число, месяц, год)	0710002		
			31	12	2024
Организация	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АМУРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ"	по ОКПО	76800559		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801103033		
Вид экономической деятельности	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	по ОКВЭД 2	52.29		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2024 г.	За Январь - Декабрь 2023 г.
	Выручка	2110	645 561	479 752
	Себестоимость продаж	2120	(626 759)	(459 518)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	18 802	20 234
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(13 345)	(15 957)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 457	4 277
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	91	20
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	27 808	35 622
	Прочие расходы	2350	(8 738)	(5 879)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 618	34 040
	Налог на прибыль	2410	(4 924)	(7 053)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	(7 053)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	19 694	26 987

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2024 г.

		Форма по ОКУД	Коды		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2024
Организация	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АМУРСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ"	по ОКПО	76800559		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801103033		
Вид экономической деятельности	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	по ОКВЭД 2	52.29		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	675016, Амурская обл, Благовещенск г, Тополиная ул, д. № 51/1, кв. 191				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	☐ ДА ☒ НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора					
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	53	53	53
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	2 725	2 980	1 283
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	2 778	3 033	1 336
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	3 586	13 999	4 961
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	553	-
	Дебиторская задолженность	1230	27 951	56 867	36 192
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 164	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 967	2 206	953
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	50 668	73 625	42 106
	БАЛАНС	1600	53 446	76 658	43 442

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ В
Бухгалтерский баланс ООО «АРТК» за 2022-2024 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	32 909	48 492	21 260
	Итого по разделу III	1300	32 919	48 502	21 270
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	262	23 444	11 971
	Кредиторская задолженность	1520	20 265	4 712	10 201
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	20 527	28 156	22 172
	БАЛАНС	1700	53 446	76 658	43 442

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Среднерыночная стоимость запчастей текущего автопарка ООО «АРТК»

Марка автомобиля	Количество, шт.	Коленчатый вал, руб.	Раздатка, руб.	Коробка передач, руб.	Ось балансира, руб.	Турбина, руб.	Топливный насос, руб.	Двигатель, руб.	Гидравлически й усилитель руля, руб.	Колеса, руб.	Металлом, руб.	Полная стоимость, руб.
MAN TGX	2	110 000	20 000	110 000	16 000	30 000	27 300	840 000	14 000	160 000	125000	4169402
Hyundai HD120	2	12 000	55 000	90 000	30 000	175 000	50 216	340 000	20 000	180 000	124000	3042650
MA3-5440	4	75 000	100 000	100 000	35 000	42 300	45 000	388 000	13 500	175 000	120000	5019004
Кама3 5490	2	20 000	18 000	137 600	44 000	30 000	50 000	641 000	13 000	110 000	110000	3355802
КАМА3 65117	2	57 080	34 000	56 800	48 000	17 000	19 450	400 000	10 400	130 000	100000	2468192
Hino 500	4	100 000	65 000	210 000	42 000	46 000	45 000	75 000	10 400	100 000	180000	3692004
Mitsubishi Fuso	2	65 000	15 000	100 000	12 610	13 600	44 000	560 000	8 000	150 000	150000	3129632
Foton Auman	3	80000	153 200	50 000	45 250	65 375	25 000	1 070 000	10 000	140 000	120000	6715303
FAW Jiefang JH6	1	23 000	24 900	80 000	15 000	27 000	21 000	232 000	11 450	150 000	91000	1350701

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Производственная программа ООО «АРТК» на 2026-2028 гг.

Показатели	2026 год												2027 год				2028 год
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
	Автомобильные перевозки																
Перевезено груза, тонн	153	155,7	156	151	151,5	157	157,4	158	158,1	159,4	158,8	159	398,75	398,5	400	408,6	460,85
Расстояние перевозок, км.	25636	25701	26470	26569	27720	27011	27846	27834	26642	27983	28782	28882	72512,5	73100	75294,5	73747,5	294654,5
Тонно-километры	3022308	4001645,7	4129320	4011919	4195580	4240727	4382960,4	4397772	4212100,2	4460490,2	4570581,6	4608138	28914359,38	29130350	30117800	30133228,5	135791526,3
Итого, т-км						51137542,1								118295737,9			135791526,3
Цена за 1 тонно-километр, руб.						6									6,5		7
Выручка, руб.	23533848	24008974,2	24775920	24071514	25197480	25444362	26297762,4	26386632	25272601,2	26762941,2	27423489,6	27648828	187943335,9	189347275	195765700	195865985,3	950540684,3
Итого, руб.						306825252,6								768922296,2			950540684,3

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Смета затрат проекта технического перевооружения автопарка ООО «АРТК» на 2026-2028 гг.

Показатели, руб.	2026 год												2027 год				2028 год
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2028 год
Материальные затраты	979834,05	980454,83	987799,09	988744,58	999737,09	992965,85	1000940,44	1000825,83	989441,76	1002248,84	1009879,61	1011789,69	4282570,14	4299402,72	4362277,78	4317954,372	42588820,04
Амортизация	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	869 097,2	2607291,6	2607291,6	2607291,6	2607291,6	10429166,4
Полная себестоимость функционально-	1848931,25	1849552,03	1856896,29	1857841,78	1868834,29	1862063,05	1870037,64	1869923,03	1858538,96	1871346,04	1878976,81	1880806,09	6889861,74	6906694,32	6969569,38	6925245,97	53017986,44
административные издержки	979834,05	980454,83	987799,09	988744,58	999737,09	992965,85	1000940,44	1000825,83	989441,76	1002248,84	1009879,61	1011789,69	4282570,14	4299402,72	4362277,78	4317954,37	42588820,04
Финансовые издержки	1484138,53	1359148,11	1231308,12	1100732,6	967528,76	831736,54	693398,98	552553,91	409238,25	263491,16	115344,81	115344,81	0	0	0	0	0
Общие текущие издержки	3333069,78	3208700,14	3088204,41	2958574,38	2836363,05	2693799,59	2563436,62	2402476,94	2267777,21	2134837,20	1994321,62	1996231,70	6889861,74	6906694,32	6969569,38	6925245,97	53017986,44

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Бюджет прибылей/убытков проекта технического перевооружения автопарка

ООО «АРТК» за 2026-2028 гг.

Показатели, руб.	2026 год												2027 год				2028 год
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2028 год
Общие поступления	235338,48	2400987,42	24775920	24071514	25197480	25444362	26297762,4	26386632	25272601,2	26762941,2	27423489,6	27648828	187943335,9	18347275	195765700	195865985,3	990540684,3
НДС	4706769,6	4801974,84	4955184	4814302,8	5039496	5088872,4	5259552,48	5277326,4	5054520,24	5352588,24	5484697,92	5529765,6	37588667,19	37869455	39153140	39173197,05	190108136,9
Общие текущие затраты	3333069,78	3208700,14	3088204,41	2958574,38	2836363,05	2693799,59	2563436,62	242476,94	2267777,21	2134837,20	1994321,62	1986231,70	6889861,74	6906694,32	6969569,38	6925245,97	53017986,44
Прибыль от реализации	15494008,62	15999199,22	16732531,59	16298636,82	17321620,95	17661690,01	18474773,30	18686828,66	17950303,75	19275515,76	19944701,06	20122830,70	143464807,01	144571125,68	149642990,62	149767542,23	707414560,98
Балансовая прибыль	15494008,62	15999199,22	16732531,59	16298636,82	17321620,95	17661690,01	18474773,30	18686828,66	17950303,75	19275515,76	19944701,06	20122830,70	143464807,01	144571125,68	149642990,62	149767542,23	707414560,98
Платежи в бюджет (налоги)	3873502,154	3999799,8	4183132,9	4074659,21	4330405,24	4415422,5	4618693,33	4671707,164	4487575,938	4818878,939	4986117,514	5030707,674	35866201,75	36142781,42	37410747,66	37441885,56	176853640,2
Чистая прибыль	11620506,46	11999399,41	12549398,69	12223977,62	12991215,71	13246267,50	13856079,98	14015121,49	13462727,81	14456636,82	14958352,54	15092123,02	107598605,26	108428344,26	112232242,97	112325656,67	530560920,7
Чистая прибыль нарастающим	11620506,46	23619905,88	36169304,57	48393282,19	61384497,90	74630765,41	88488845,38	102501966,87	115946494,69	130421331,51	145379684,05	160471807,07	268070412,33	376488756,59	488730999,56	601056656,23	1131617576,96

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Бюджет движения денежных средств проекта технического перевооружения ав- топарка ООО «АРТК» за 2025-2028 гг.

Показатели, руб.	Октябрь-декабрь, 2025	2026 год												2027 год				2028 год	
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2028 год	
		ПРИТОК																	
Источники финансирования	131855120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Общие поступления	0	23533848	24009874,2	24775920	24071514	25197480	25444362	26297762,4	26386632	25272601,2	26762941,2	2,7E+07	27648828	187943335,9	189347275	195765700	195865985,3	950540684,3	
Итого приток	131855120	23533848	24009874,2	24775920	24071514	25197480	25444362	26297762,4	26386632	25272601,2	26762941,2	2,7E+07	27648828	187943335,9	189347275	195765700	195865985,3	950540684,3	
ОТТОК																			
Приобретение основных средств	131565120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Функционально-административные издержки	0	979834,1	980454,83	987799,1	988744,6	999737,1	992965,9	1000940,44	1000826	989441,757	1002248,84	1009880	1011790	4282570,14	4299402,7	4362277,8	4317954,372	42588820,04	
Возврат кредита	0	7862621	7987611,89	8115452	8246027	8379231	8515023	8653361,02	8794206	8937521,75	9083268,84	9231415	9231415	0	0	0	0	0	
Финансовые издержки	0	1484139	1359148,11	1231308	1100733	967528,8	831736,5	693398,98	552553,9	409238,25	263491,16	115345	115344,8	0	0	0	0	0	
Платежи в бюджет (налоги)	0	3873502	3999799,8	4183133	4074659	4330405	4415423	4618693,33	4671707	4487575,94	4818878,94	4986118	5030708	35866201,75	36142781	37410748	37441885,56	176853640,2	
Прочее	290000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Итого отток	131855120	14200096	14327014,6	14517692	14410164	14676902	14755148	14966393,8	15019293	14823777,7	15167887,8	1,5E+07	15389257	40148771,89	40442184	41773025	41759839,93	219442460,3	
Изменение / дефицит денежных средств	0	9333752	9682859,56	10258228	9661350	10520578	10689214	11331368,6	11367339	10448823,5	11595053,4	1,2E+07	12259571	147794564	148905091	153992675	154106145,3	731098224	
Кумулятивный денежный поток	0	9333752	19016611,4	29274839	38936190	49456767	60145981	71477349,5	82844689	93293512	104888565	1,2E+08	1,29E+08	277023432,6	425928523	579921198	734027343,4	1465125567	

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Анализ эффективности проекта технического перевооружения автопарка ООО

«АРТК» на 2026-2028 гг.

Месяцы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	15	18	21	24	36
Покладать	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2028	
2025																		
Остаток поступления	-	23 533 848,00	24 009 874,20	24 775 920,00	24 071 514,00	25 197 480,00	25 444 362,00	26 297 762,40	26 386 632,00	25 272 601,20	26 762 941,20	27 423 489,60	187 943 335,94	189 347 275,00	195 765 700,00	195 865 985,25	950 540 684,28	
Ликвидационная стоимость	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого ПРТИОК	-	23 533 848,00	24 009 874,20	24 775 920,00	24 071 514,00	25 197 480,00	25 444 362,00	26 297 762,40	26 386 632,00	25 272 601,20	26 762 941,20	27 423 489,60	187 943 335,94	189 347 275,00	195 765 700,00	195 865 985,25	950 540 684,28	
ОПТОК																		
Приобретение основных средств	131 565 120,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	979 824,05	980 454,83	987 799,09	989 727,09	990 965,85	1 000 940,44	1 000 825,83	998 441,76	1 002 248,84	1 009 879,61	1 011 789,69	4 282 570,14	4 299 402,72	4 362 277,78	4 317 954,37	42 588 820,04	-
Взварт кредита	-	7 862 621,47	7 997 611,89	8 115 451,89	8 246 027,40	8 379 231,24	8 515 023,46	8 653 361,02	8 794 206,09	8 937 521,75	9 083 268,84	9 231 415,19	-	-	-	-	-	-
Финансовые издержки	-	1 484 138,53	1 359 148,11	1 231 308,12	1 100 732,60	967 526,76	831 726,54	683 398,98	552 553,91	409 238,25	263 491,16	115 344,81	-	-	-	-	-	-
Платежи в бюджет (налоги)	-	3 873 592,15	3 959 799,80	4 183 132,90	4 074 659,21	4 330 405,24	4 415 422,50	4 618 693,33	4 671 707,16	4 487 575,94	4 818 878,94	4 986 117,51	5 030 707,67	35 866 201,75	36 142 781,42	37 441 885,56	176 853 640,24	-
Прочее	290 000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого ОПТОК	131 855 120,00	14 200 096,21	14 327 014,64	14 517 692,00	14 410 853,78	14 675 902,33	14 755 148,36	14 966 393,76	15 019 293,00	14 823 777,70	15 167 887,78	15 342 757,13	15 389 257,37	40 148 771,89	40 442 184,14	41 773 025,43	41 759 839,93	219 442 460,29
Чистый денежный поток	-	131 855 120,00	9 333 751,79	9 682 859,56	10 258 228,00	10 520 577,67	10 689 213,64	11 331 388,64	11 448 823,50	11 595 053,42	12 080 732,47	12 259 570,63	147 794 564,05	148 905 080,86	153 992 674,57	154 106 145,32	731 088 223,99	-
Кумулятивный чистый денежный поток	-	131 855 120,00	-	122 521 368,21	-	112 838 508,64	-	102 580 280,64	-	102 580 280,64	-	102 580 280,64	-	102 580 280,64	-	102 580 280,64	-	-
Норма дисконта	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,98	0,96	0,93	0,89	0,87	0,87	0,85	0,82	0,80	0,78	0,76	0,71	0,67	0,62	0,58	0,44	-
Кумулянта NPV	-	131 855 120,00	9 126 065,72	9 256 747,49	9 588 585,03	8 828 729,38	8 828 729,38	9 401 054,00	8 533 238,24	9 258 628,83	9 431 799,92	9 358 450,86	105 455 525,75	99 312 199,96	96 000 897,79	89 800 212,88	325 208 465,31	-
Кумулянта NPV	-	131 855 120,00	-	122 729 053,28	-	113 472 305,78	-	103 883 720,75	-	103 883 720,75	-	103 883 720,75	-	103 883 720,75	-	103 883 720,75	-	-