

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 - Управление логистической организацией

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васильев А.В. Васильев
«10» 06 2025

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО ТК «Энергия» г. Благовещенск»

Исполнитель

студент группы 272-уозб

Л.А. Казазаев
10.06.2025

Л.А. Казазаев

Руководитель

доцент, канд.экон.наук

- А.Васильев 10.06.2025

А.В. Васильев

Нормоконтроль

Т.А. Мусиенко
10.06.2025

Т.А. Мусиенко

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 - Управление логистической организацией

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- *А. Васильева* А.В. Васильева
«22» 04 2025

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Казазаевой Лилии Александровны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» г. Благовещенск»

(утверждено приказом от 14.04.2025г. № 280-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная и методическая литература в области экономики организаций и менеджмента периодической литературы, учредительные документы, внутренняя информация, годовые отчеты, финансовая отчетность, результаты опроса персонала и прочие документы ООО «Энергия» за 2022-2024 гг.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретический раздел: Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. Практический раздел: Анализ внутренней и внешней среды ООО ТК «Энергия». Проектный раздел: Разработка проекта по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая отчетность ООО ТК «Энергия» за 2022-2024 гг. Показатели финансового плана. Показатели эффективности проекта.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025 г.

Руководитель бакалаврской работы А.В. Васильева, доцент, канд.экон.наук

Задание принял к исполнению: 22.04.2025 г.

РЕФЕРАТ

Работа содержит 109 с., 51 таблица, 9 рисунков, 50 источников, 2 приложения

ТРАНСПОРТНАЯ СФЕРА, ПЕРЕВОЗКА ГРУЗОВ НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ АВТОТРАНСПОРТНЫМИ СРЕДСТВАМИ, ГРУЗООБОРОТ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МНОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА РЫНКА, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия».

Предметом бакалаврской работы являются мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организаций.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «транспортная компания «Энергия» (сокращенное наименование: ООО «ТК «Энергия»).

Информационной базой при написании настоящей бакалаврской работы послужили: современные материалы учебной, методической и периодической литературы в области экономики организаций, экономического анализа и управления организаций, а также учредительные и внутренние документы, годовые отчеты, финансовая отчетность ООО «ТК «Энергия».

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ внутренней и внешней среды ООО ТК «Энергия». В третьей главе бакалаврской работы разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия». Предложенные меры обладают комплексным влиянием на деятельность ООО ТК «Энергия» и характеризуются возможностью его практического применения в деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие, виды, факторы конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	15
1.3 Современные направления повышения конкурентоспособности предприятия транспортных организаций	23
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО ТК «Энергия»	28
2.1 Краткая характеристика ООО ТК «Энергия»	28
2.2 Анализ внутренней среды ООО ТК «Энергия»	33
2.3 Анализ внешней среды ООО ТК «Энергия»	51
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» на рынке г. Благовещенска	58
3 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»	72
3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»	72
3.2 Проект повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»	76
3.3 Экономическая эффективность предложенных по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»	90
Заключение	93
Библиографический список	96
Приложение А Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО ТК «Энергия» за 2022–2024 гг.	101
Приложение Б Расчет экономических показателей проекта	104

ВВЕДЕНИЕ

Осуществляя предпринимательскую деятельность в текущих рыночных условиях, многие экономические субъекты сталкиваются с проблемами повышения и достижения высокого уровня конкурентоспособности, которая гарантирует наличие конкурентных преимуществ организации перед другими субъектами конкретного отраслевого рынка, стабильное положение в отрасли, высокие доходы и прибыль, а также эффективность деятельности организации.

Конкурентоспособность формируется под влиянием следующих факторов: ассортимент и качество производимой продукции, реализуемых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг; ценовая политика; деловая репутация; степень инновационности товаров, продукции, работ или услуг; эффективность работы персонала; производственный потенциал и многое другое. Каждый из представленных факторов оказывает влияние на формирование и текущий уровень конкурентоспособности организации.

Следует отметить, что конкурентоспособность организации является комплексным понятием, включающим показатели текущего уровня развития организации, возможности и угрозы, присущие деятельности хозяйствующего субъекта, наличие и эффективность использования ресурсов, оперативные и стратегические планы организации и прочие аспекты. В широком понимании, конкурентоспособность представляет собой способность организации преодолеть конкурентов в заданных условиях. Иными словами, конкурентоспособность организации характеризует способность товаров (продукции, работ или услуг) организации выделиться на фоне других аналогичных объектов.

Вопросами раскрытия понятийного набора, экономической сущности, анализа и разработки мер повышения конкурентоспособности организации занимается ряд исследователей. Анализ современной экономической литературы позволяет определить отсутствие единого определения термина «конкурентоспособность» организации, поскольку авторы используют различные подходы для интерпретации указанного термина. Помимо этого, в современных научных

трудах присутствует множество методик оценки конкурентоспособности организаций, которые можно разделить на две большие группы: методики количественного и качественного анализа. В составе указанных групп используются разные методы, принципы и подходы, что в совокупности, позволяет сделать выбор в пользу той или иной методики с учетом особенностей деятельности организации, присутствия тех или иных факторов, которые оказывают наиболее существенное влияние на конкурентоспособность в современных условиях, имеющихся ресурсов организаций, а также субъективного мнения специалистов, реализующих методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. При этом в целях наиболее полного понимания текущего уровня конкурентоспособности организаций, целесообразно использование нескольких методик, учитывающих разные подходы к оценке, это позволит получить наиболее полные и объективные результаты, а также выявить корневые проблемы в формировании конкурентоспособности организации.

Значимость анализа конкурентоспособности организаций заключается в выявлении проблемных аспектов в деятельности организаций, которые оказывают негативное влияние на результаты хозяйствования, а также в возможности выявления сильных сторон организации, которые, при их усилении, способны перерасти в конкурентные преимущества. По результатам оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, с учетом действующей стратегии развития экономического субъекта, возможно определить приоритетные направления развития организаций, внедрение которых позволит достичь более устойчивого положения на рынке определенных товаров, работ или услуг, обеспечить высокий уровень экономического положения, а также сформировать возможности для стабильного поступления доходов и формирования прибыли организаций. Таким образом, оценка конкурентоспособности является одним из основных инструментов выявления проблем и разработки направлений их решения.

При этом особое значение при оценке конкурентоспособности организаций, имеет интерпретация полученных результатов. Так, для получения объек-

тивных результатов оценки, целесообразно использовать метод сравнения, которые предполагает сравнение полученных результатов с предыдущими периодами, а также с аналогичными показателями, присущими деятельности других организаций, присутствующими на конкретном отраслевом рынке. Подобный подход обеспечивает наглядность полученных результатов и обоснованность формируемых по результатам оценки выводов.

Вопросы раскрытия понятия, методики анализа, выявления и оценки влияющих факторов, а также формирования мер, направленных на повышение конкурентоспособности, являются достаточно острыми в современных условиях. Изучением указанных вопросов посвящены работы следующих авторов: М. Портер, М. Гельвановский, Р.А. Фахрутдинов, Е. Визер, П.У. Зулькарпаев, Л.Р. Ильясова, Ф. Котлер и многие другие. Неподдельный интерес авторов к указанным вопросам объясняется значимостью формирования конкурентоспособности и дальнейшего ее поддержания на высоком уровне в современных условиях.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы заключается в важности достижения устойчивого экономического положения в отрасли, формировании широкого ассортимента товаров, продукции, работ или услуг высокого качества по приемлемым ценам, которые гарантируют стабильный высокий потребительский спрос, желаемый уровень доходов и высокую эффективность деятельности организаций. Все это становится возможным при достижении высокого уровня конкурентоспособности экономических субъектов, которые формирует широкие возможности для дальнейшего стабильного и эффективного развития деятельности организаций.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия». Указанная цель определила следующие задачи:

- 1) раскрыть понятие, виды и охарактеризовать факторы конкурентоспособности предприятия;
- 2) изучить современные методики оценки конкурентоспособности пред-

приятия;

3) определить наиболее перспективные современные направления повышения конкурентоспособности предприятия;

4) провести анализ внутренней среды ООО ТК «Энергия»;

5) провести анализ внешней среды ООО ТК «Энергия»;

6) провести оценку конкурентоспособности организации;

7) обосновать целесообразность внедрения мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»;

8) разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» и представить экономические результаты предложенных мер.

Предметом бакалаврской работы являются мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организаций.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «транспортная компания «Энергия» (сокращенное наименование: ООО «ТК «Энергия»).

При написании бакалаврской работы использованы следующие методы исследования: теоретический анализ, систематизация, системный подход, метод анализа и синтеза, метод абсолютных и относительных разниц, метод экономических коэффициентов, графический метод, экспертный метод, методы PEST и SWOT анализа, оценка пяти конкурентных сил по модели М. Портера и другие.

Информационной базой при написании настоящей бакалаврской работы послужили: современные материалы учебной, методической и периодической литературы в области экономики организаций, экономического анализа и управления организаций, а также учредительные и внутренние документы, годовые отчеты, финансовая отчетность ООО «ТК «Энергия», данные опросов специалистов организации и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, виды, факторы конкурентоспособности предприятия

В современных условиях, одним из основных показателей эффективной деятельности экономических субъектов, является конкурентоспособность, которая в широком смысле, представляет собой набор некоторых характеристик, разумное использование которых позволяет организации сформировать преимущества в экономической деятельности на занимаемом рынке перед другими организациями аналогичных сфер деятельности.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности должно быть одной из основных целей экономической деятельности любых организаций, вне зависимости от их особенностей, возможностей и занимаемой отрасли.

Важно отметить, что понятие «конкурентоспособность» исходит из термина «конкуренция», который, согласно федеральному закону от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ (в ред. от 14.10.2024 г. № 344-ФЗ) «О защите конкуренции» представляет собой «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке».¹

В научных трудах присутствует множество определений конкурентоспособности организаций с использованием разных подходов. При этом большинство авторов при раскрытии понятия и сущности термина «конкурентоспособность» учитывает указанное выше определение понятия «конкуренция».²

Для наилучшего понимания сущности рассматриваемого термина, следует обратиться к определениям, присутствующих в научных авторских работах (таблица 1).

Следует отметить, что не смотря на присутствие разных определений по-

¹ О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

² Никитина, Н.В. Теоретические основы формирования конкурентоспособных кластеров // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. 2023. № 1. С. 334.

нения «конкурентоспособность», сформулированных на основе разных подходов, авторами уделяется внимание потребительским свойствам, показателям доходов и рентабельности, а также возможностям совершенствования деятельности организаций за счет высокого уровня конкурентоспособности, которая, в свою очередь, рассматривается авторами как цель достижения максимально возможной доли на определенном отраслевом рынке.³

Таблица 1 – Авторские определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Подход	Определение
М. Портера	Функциональный подход	Конкурентоспособность - свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами и конкурирующими субъектами рыночных отношений. ⁴
А.С. Головачев	Структурно-функциональный подход	Конкурентоспособность в самом общем смысле - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономических соревнований. Данная обобщенность определения свидетельствует о высоких показателях деятельности компании как рыночное положение, уровень внедрения инноваций или тот же эффективный маркетинг. ⁵
Р.А. Фатхутдинов	Семантический Подход	Конкурентоспособность - свойство объекта, характеризующееся степенью реального и потенциального удовлетворения конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. ⁶
Д.С. Воронов	Ресурсный подход	Конкурентоспособность - способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке. ⁷
П.У. Зулкарпаев Л.Р. Ильясова	Субстанциональный Подход	Конкурентоспособность предприятия - это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать и уменьшать данную долю. ⁸
О.В. Аристов	Дескриптивный Подход	Состязательная способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания работников на высоком качественном уровне. ⁹
М.А. Савина	Комплексный Подход	Конкурентоспособность - особая экономическая категория, отражающая четкую рыночную ситуацию и характеризующая способность производить конкурентоспособную продукцию путем применения различных инструментов (за счет управленческих аспектов деятельности). ¹⁰

³Киселица, А.И. Конкурентоспособность предприятия: подходы к ее пониманию и факторы ее повышения // Эксперт: теория и практика. 2021. № 1. С. 21.

⁴Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. М.: Альпина Пабли. 220. С. 154.

⁵Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации. Минск: Высшая школа. 2022. С. 62.

⁶Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Эксмо. 2023. С. 112.

⁷ Воронов, Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 93.

⁸Зулкарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 4. С. 24.

⁹Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. М.: Финстатинфорум. 2022. С. 87.

¹⁰Савина, М.А. Теоретические подходы к определению конкурентоспособности // Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 401.

На основе представленных сведений можно сделать вывод о том, что организацию можно считать конкурентоспособной, если она способна обеспечить высокий объем производства и продаж за счет эффективного использования имеющихся ресурсов, что позволяет достигать высоких показателей прибыли и рентабельности деятельности хозяйствующего субъекта.

Конкурентоспособность предприятий, с одной стороны, является одним из основных направлений и своего рода вектором развития деятельности предприятия. С другой стороны, конкурентоспособность является одним из основных свойств предприятий, требующих стабильного развития и эффективного управления ресурсами, показателями и параметрами с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Важно отметить, что рыночные условия конкурентной деятельности предприятий претерпевают постоянные изменения, в связи с чем, организации вынуждены подстраивать свою деятельность под меняющиеся условия. Экономические субъекты, обладающие высокой конкурентоспособностью, которая характеризуется запасом финансовой прочности, широкой клиентской базой, высококачественными товарами, продукцией или услугами, высококвалифицированным персоналом, а также обладающая иными свойствами, которые дают ей преимущества перед другими организациями аналогичных сфер деятельности, способны вести экономически эффективную работу в непростых условиях и даже в условиях кризиса.¹¹ Сказанное определяет существенную роль высокого уровня конкурентоспособности в современных условиях деятельности предприятий.

В экономической литературе выделяют три основных вида конкурентоспособности:

1) региональная конкурентоспособность представляет собой способность предприятий государства конкурировать с предприятиями иностранных государств, осуществляющих деятельность в аналогичной сфере экономики, за счет

¹¹Радионова, В.А. Исследование и оценка конкурентоспособности транспортных компаний в Российской Федерации // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 2. С. 102.

стабильного уровня экономического роста. Факторами формирования региональной конкурентоспособности являются: уровень развития определенного отраслевого рынка, степень экономического развития и финансового положения организаций определенной сферы деятельности, перечень мер государственной помощи и поддержки предприятий определенных сфер экономики и другие факторы;

2) конкурентоспособность предприятий представляет собой способность конкретного экономического субъекта в большей степени удовлетворять потребности потребителей, по сравнению с другими организациями определенной сферы экономической деятельности, за счет имеющихся конкурентных преимуществ, формирующих экономические возможности. Иными словами, конкурентоспособность предприятия предполагает наличие способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы для формирования преимуществ на конкурентном отраслевом рынке перед конкурентами. Факторами формирования конкурентоспособности предприятий выступают: перечень, структура и эффективность использования ресурсов, принятая стратегия развития, ассортимент товаров, продукции или услуг, ценовая политика предприятия, система контроля качества, система управления ресурсами и другие факторы;

3) конкурентоспособность товара (продукции или услуги) представляет собой способность конкретного товара, продукции или услуги в большей степени удовлетворять потребности потребителей по сравнению с аналогичными товарами одного и того же или другого предприятия. Конкурентоспособность товара (продукции или услуги) формируется следующими факторами: цена, ассортимент, качество, торговая марка (бренд), дополнительные характеристики и другие.¹²

Представленные сведения позволяют определить, что факторы, влияющие на формирование текущего уровня конкурентоспособности во многом определяются анализируемым видом конкурентоспособности. В целях их

¹²Кондратюков, С.В. Основные подходы к определению и анализу конкурентоспособности организаций на рынке услуг // ОНВ. 2022. № 2. С. 80.

наилучшего понимания, в таблице 2 представлена необходимая информация.

Таблица 2 – Факторы формирования конкурентоспособности и их характеристика¹³

Вид конкурентоспособности	Факторы конкурентоспособности	Характеристика факторов
1	2	3
Национальная конкурентоспособность	Уровень развития определенного отраслевого рынка	Фактор определяет возможности для повышения развития деятельности предприятий, присутствующих на определенном отраслевом рынке.
	Степень экономического развития и финансового положения организаций определенной сферы деятельности	Данный фактор определяет финансовые возможности торговой, производственной или иной деятельности предприятий.
	Перечень мер государственной помощи и поддержки предприятий определенных сфер экономики	Фактор стимулирует развитие предприятий определенных сфер деятельности или видом бизнеса (малый и средний).
	Рынок сбыта	Фактор характеризует потенциальную выручку предприятий определенной экономической сферы.
	Степень использования инновационных и информационных технологий в рамках определенного отраслевого рынка	Данный фактор способствует снижению производственных затрат и росту прибыли, что положительно влияет на рентабельность деятельности и уровень конкурентоспособности предприятий.
Конкурентоспособность предприятия	Перечень, структура и эффективность использования ресурсов	Данный фактор оказывает существенное влияние на экономические показатели деятельности предприятий, а также на показатели эффективности ресурсов, которые играют немаловажную роль в формировании уровня конкурентоспособности.
	Принятая стратегия развития	Данный фактор влияет на потенциальные масштабы деятельности, рынки и каналы сбыта, широту клиентской базы и прочие аналогичные показатели.
	Ассортимент товаров, продукции или услуг	Фактор влияет на потребительский спрос, который оказывает влияние на доходы предприятия.
	Ценовая политика предприятия	Данный фактор является особо привлекательным для потребителей и влияет на клиентскую базу и объемы сбыта.
	Система контроля качества	Фактор способен сформировать дополнительное конкурентное преимущество, существенно влияющее на уровень конкурентос-

¹³ Горев, В.П. Факторы формирования конкурентного преимущества на макро- и микроуровне. Иркутск: Изд-во ИГЭА. 2020. С. 159.

1	2	3
		способности предприятия.
	Система управления ресурсами	Данный фактор определяют уровень текущих расходов, которые отражаются на величине прибыли и рентабельности деятельности предприятий.
	Эффективность коммуникативной политики	Фактор способствует привлечению новых потребителей и удержанию имеющихся, что определяет его влияние на клиентскую базу.
	Практика разработки новых товаров и присвоения торговых марок	Данный фактор способствует расширению влияния предприятия на определенном отраслевом рынке.
	Организация и эффективность сервисной политики	Данный фактор предполагает наличие дополнительных (сопутствующих) товаров и услуг и влияет на клиентскую базу, а также доходы предприятий.
	Показатели сбыта и его организация	От степени организации сбыта товаров (продукции, работ или услуг) во многом определяется потребительский спрос, который оказывает влияние на формирование доходов предприятий.
	Эффективность каналов товародвижения	Данный фактор существенно влияет на систему продвижения товаров и сказывается на экономических результатах деятельности предприятий.
Конкурентоспособность товаров (продукции, работ или услуг)	Цена товаров (продукции, работ или услуг)	Цена является одним из основных характеристик товаров, исходя из которых, покупатели осуществляют свой выбор.
	Ассортимент (продукции, работ или услуг)	Широта ассортимента во многом сказывается на формировании клиентской базы и влияет на уровень доходов предприятий.
	Качество (продукции, работ или услуг)	От уровня качества товаров (продукции или услуг) во многом зависит широта клиентской базы.
	Торговая марка (бренд)	Узнаваемость торговой марки влияет на потребительский спрос.
	Привлекательность упаковки товаров	Данный фактор предполагает не только внешние характеристики упаковки товаров, но и ее функционал, а также способность сохранения потребительских свойств товаров.
	Дополнительные характеристики и другие	Дополнительные характеристики товаров оказывают не столько существенное влияние на потребительский спрос, как выше представленные факторы, но, тем не менее, участвуют в формировании конкурентных преимуществ товаров.

Представленные сведения определяют широкий перечень факторов, влияющих на конкурентоспособность товаров.

яющих на конкурентоспособность предприятий.¹⁴ При этом в зависимости от специфики занимаемого рынка, особенностей производимой продукции или оказываемых услуг, особенностей поведения конкурентов на определенном отраслевом рынке и других особенностей, те или иные факторы могут оказывать большее или меньшее влияние на уровень конкурентоспособности.¹⁵ Поэтому, при анализе уровня конкурентоспособности организации, оценку влияния факторов целесообразно проводить исходя из особенностей функционирования определенного отраслевого рынка и конкретной организации.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

В современной экономической литературе присутствует множество методик оценки конкурентоспособности предприятий. Данные методики основываются на разных подходах, включают в себя разные показатели и предполагают разные методы и шкалы оценивания.¹⁶

В общем виде, методики оценки конкурентоспособности можно разделить на две основные группы:

- 1) матричные методы;
- 2) расчетные (аналитические) методы, которые включают:
 - методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции (продуктовые);
 - методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции (операционные);
 - комплексные методы.¹⁷

Матричные методы оценки конкурентоспособности основываются на построении единой матрицы на базе рассмотрения процессов конкуренции в динамике, определения места исследуемой компании и выбора маркетинговой

¹⁴ Шмелев, О.Ю. Современные подходы к определению термина «конкурентоспособность» как специальной единицы языка // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2020. № 2. С. 74.

¹⁵ Светлов, Г.В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2020. № 5. С. 112.

¹⁶ Фасхиев, Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности // Методы менеджмента качества. 2023. № 3. С. 29.

¹⁷ Радионова, В.А. Исследование и оценка конкурентоспособности транспортных компаний в Российской Федерации // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 2. С. 103.

стратегии. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.¹⁸

Среди наиболее широко применяемых матричных методов, позволяющих получить наиболее объективные результаты оценки, используется метод оценки конкурентоспособности организаций с учетом весовых коэффициентов (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка конкурентоспособности организаций с учетом весовых коэффициентов

Показатели	r_n	α_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
			β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
Качество управления								
Качество товаров и услуг								
Финансовое состояние								
Использование ресурсов								
Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом								
Долгосрочные капиталовложения								
Способность к инновациям								
Ответственность перед обществом и природой								
Итого								

Для определения весовых коэффициентов необходимо каждому показателю присвоить ранг в соответствии с его значимостью. Результаты ранжирования показателей представляются в колонке 3. Далее по формуле (1) рассчитывается значение S_n :

$$S_n = ((\alpha_1 + \alpha_n) \times \alpha_n) : 2, \quad (1)$$

где α_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;
 α_n – последний показатель оценки конкурентоспособности.

Полученные значения используют для определения удельного веса показателей. Суммы весовых коэффициентов показателей конкурентоспособности

¹⁸ Чазов, Е.Л. Разработка методического инструментария оценки конкурентоспособности предприятия на основе мониторинга рынка сбыта продукции // Управленческий учет. 2021. № 2. С. 67.

должна быть равна «1» (100 %).

На основе данных о балльной оценке показателей строятся профили конкурентов в виде графика. Также на основе полученных результатов целесообразно построить многоугольник конкурентоспособности. Для этого, на каждой оси графика откладываются в определенном масштабе достигнутые значения оцениваемого показателя каждого предприятия с учетом удельного веса показателей.¹⁹ Полученные точки на осях графика соединяют линией, получают для каждого предприятия многоугольник, позволяющий провести анализ как отдельной составляющей конкурентоспособности, так и предприятия в целом.²⁰

На основе многоугольника конкурентоспособности определяются площадь каждого сектора и общая площадь радара для каждого оцениваемого предприятия. Чем больше площадь круга занимает предприятие, тем выше его конкурентоспособность.

Помимо представленного метода, в качестве матричных методов оценки конкурентоспособности предприятий, используется конкурентная карта рынка. Для этого, необходимо определить рыночные доли предприятий, осуществляющих деятельность в конкретной сфере на определенном отраслевом рынке:

$$D_i^Q = (Q_i / \sum Q_i) \quad (2)$$

где D_i^Q – рыночная доля i -й организации по количеству реализованных услуг;

Q_i – количество услуг, реализованным i -м организациями.

$$D_i^B = (Q_i \times P_i / \sum Q_i \times P_i) = B_i / \sum B_i \quad (3)$$

где D_i^B – рыночная доля i -й организации по общей стоимости реализованных услуг;

¹⁹ Соколов, А.С. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 1. С. 134.

²⁰ Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2023. С. 328.

P_i – цена услуг, реализованных i -ми организациями;

V_i – выручка i -й организации по рассматриваемым услугам.

На основе полученных расчетных данных, определяется ценовой сегмент рынка исходя из следующих сведений:

- если $D_i^Q/D_i^B > 1$, то организация работает в дешевом сегменте;
- если $D_i^Q/D_i^B = 1$, то организация работает в среднем сегменте;
- если $D_i^Q/D_i^B < 1$, то организация работает в дорогом сегменте.²¹

Полученные сведения используются для определения ценового сегмента, в котором работает каждое предприятие: дешевый, средний и дорогой.

Среднее арифметическое значение рыночных долей организаций определено по следующей формуле:

$$D_{cp} = \sum D_i^B / n \quad (4)$$

где n – число организаций.

На основе данных о среднеарифметическом значении рыночных долей организаций, рассматриваемые организации разбиваются по секторам.

Среднее значение рыночной доли в каждом секторе определены, используя следующие формулы:

$$D_{cp1} = (1 : K_1) \times \sum D_{c1} \quad (5)$$

$$D_{cp2} = (1 : (n - K_1)) \times \sum D_{c2} \quad (6)$$

где D_{cp1} – среднее арифметическое значение рыночной доли организаций, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

D_{cp2} – среднее арифметическое значение рыночной доли организаций, для которых $D_{c1} \geq D_{cp}$ соответственно;

²¹ Черепанова, Т.Г. Развитие и деловая оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Аллея науки. 2023. № 10 (26). С. 630.

K_1 – количество организаций, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

$n - K_1$ – количество организаций, для которых $D_{c1} \geq D_{cp}$ соответственно;

D_{c1} – рыночные доли организаций, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

D_{c2} – рыночные доли организаций, для которых $D_{c1} \geq D_{cp}$ соответственно;

$c = 1, \dots, K_1$;

$c = 1, \dots, n - K_1$;

n – количество организаций.

Далее для каждого сектора определяется среднеквадратическое отклонение, по следующей формуле:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1:K_1) \times \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2} \quad (7)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1:(n - K_1)) \times \sum (D_{c2} - D_{cp1})^2} \quad (8)$$

Далее проводится распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам, для этого используем закон вариаций индивидуальных значений («правило четырех сигм»), а для неоднородных групп – закон вариации средних величин. Однородность каждого сектора можно определить с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = (\sigma_i : D_{cp i}) \times 100 \% \quad (9)$$

Если значение коэффициента менее 33 %, то совокупность данных является однородной, если более 33 %, то – неоднородной. Таким образом, первая совокупность является однородной, вторая – неоднородной.

Для однородной совокупности организаций, расчет границ классификационных групп рыночной доли производится по следующей системе:

$$D_{cp} + 3 \times \sigma_2; D_{max}. \quad (10)$$

$$D_{cp}; D_{cp} + 3 \times \sigma_2. \quad (11)$$

$$D_{cp} - 3 \times \sigma_1; D_{cp}. \quad (12)$$

$$D_{min}; D_{cp} - 3 \times \sigma_1. \quad (13)$$

Для неоднородной совокупности организаций, расчет границ классификационных групп рыночной доле производится по следующей системе:

$$D_{cp} + (3 \times \sigma_2) : \sqrt{n}; D_{max}. \quad (14)$$

$$D_{cp}; D_{cp} + (3 \times \sigma_2) \times \sqrt{n}. \quad (15)$$

$$D_{cp} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}; D_{cp}. \quad (16)$$

$$D_{min}; D_{cp} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}. \quad (17)$$

На основе полученных расчетных данных, исследуемые организации распределяются по величине рыночной доли.

Помимо этого, в рамках рассматриваемой методики, определяется тенденция темпа прироста рыночных долей организаций по следующей формуле:

$$T_{при} = ((D_i^t - D_i^{to}) : D_i^{to}) \times 100. \quad (18)$$

где $T_{при}$ – темп прироста рыночной доли i -й организации, процент;

$D_i^t(D_i^{to})$ – рыночная доля i -й организации в период времени t (to), процент.

На основе полученных сведений, необходимо рассчитать темп прироста рыночной доли каждой организации. Далее определяется Средний темп прироста рыночной доли ($T_{пр\ ср}$) определен по следующей формуле:

$$T_{\text{пр ср}} = T_p - 100 \%. \quad (19)$$

где T_p – средний темп роста рыночных долей.

Расчет каждого из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей определяется с использованием следующей формулы:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1: K_1) \times \sum (T_{\text{пр с1}} - T_{\text{пр ср1}})^2}. \quad (20)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1: (n - K_1)) \times \sum (T_{\text{пр с2}} - T_{\text{пр ср1}})^2}. \quad (21)$$

После чего, осуществляется распределение организаций по темпу прироста рыночной доли. В совокупности, полученные данные используются для построения конкурентной карты рынка, которая позволяет определить лидеров и аутсайдеров на конкретном отраслевом рынке.²²

Помимо матричных методов оценки конкурентоспособности организаций, используются расчетные методы. В таблице 4 представлена характеристика расчетных методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Таблица 4 - Описание расчетных методов оценки конкурентоспособности предприятия²³

Классификация	Автор	Возможности
1	2	3
Методы, основанные на теории сравнительных преимуществ	Д. Рикардо	Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Чем ниже издержки, тем предпочтительнее предприятие по сравнению с конкурентами. Не учитывает влияния других характеристик
Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции	А.А. Воронов, Р.А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью продукции. Не отражает влияния других возможных факторов
Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	А.В.Новикова	Конкурентоспособность предприятия определяется эффективностью менеджмента. Используются в основном экспертные оценки, что снижает объективность оценки

²² Павкина, М.П. Обеспечение экономической устойчивости предприятия в условиях импортозамещения // Российская наука: актуальные исследования и разработки. 2023. № 1. С. 174.

²³Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2023. С. 204.

1	2	3
Методы, основанные на использовании интегрального показателя	В.Л. Белоусов, И.У. Зулъкарнаев, С.Г. Светульников, Х.А. Фасхиев	Учитывает динамику ряда частных показателей, характеризующих производственную деятельность, финансовое положение, маркетинговую политику предприятия, на основе финансовых отчетов, что повышает точность исследования. Не предполагает сравнение показателей предприятия с показателями конкурентов.
Методы, основанные на оценке уровня потребительской стоимости	К.Р. Нурманганбетов, Н.Д. Есмагулов	Определяется уровень конкурентоспособности через значимость потребительских свойств. Не оценивает конкурентоспособность по другим характеристика предприятия
Метод, основанный на расчете рыночной доли	Л.В. Целикова	В зависимости от значения рыночной доли (0 % - 100 %) предприятия говорят о степени и конкурентоспособности. Невозможно определить причины места предприятия на рынке разработать стратегию для повышения конкурентоспособности
Метод, основанный на расчете рыночной доли	Л.В. Целикова	В зависимости от значения рыночной доли (0 % - 100 %) предприятия говорят о степени и конкурентоспособности. Невозможно определить причины места предприятия на рынке разработать стратегию для повышения конкурентоспособности
Метод использования идеального продукта (модель с идеальной точкой)	С.Ф. Голов, О.В. Кириллова	Определение расстояния до идеальной точки говорит о степени приближенности к ней чем ближе тем выше конкурентоспособность предприятия. Субъективность в определении характеристик идеальной точки. Использование экспертных оценок.
Динамический метод	Д.С. Воронов, В.В. Криворотов	Конкурентоспособность определяется эффективностью использования экономических ресурсов конкурентами в динамике (операционная эффективность и стратегическое позиционирование). Требуется расширения системы показателей в рамках реализации политики импортозамещения (далее РПИ).

Результаты исследования методов оценки конкурентоспособности предприятия можно представить в таблице 5.

Представленные сведения позволяют заключить о том, что подходы к оценке конкурентоспособности предприятия развивались в зависимости от предмета исследования, который находился в центре внимания соответствующего экономического периода, а также области исследования автора. Универсальной методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует.²⁴

²⁴ Хамбулатова, З.Р. Применение интегрального метода в оценке конкурентоспособности предприятия // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. 2022. № 3. С. 109.

Таблица 5 - Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название Метода	Критерии оценки						
	просто-та	точ-ность	объек-тив-ность	универ-сальность использо-вания	учитывает конкурентоспособность про-дукции	учитывает все аспек-ты дея-тельности предприя-тия	способ-ствует разра-ботке управ-ленче-ских ре-шений
Матричные ме-тоды	+	±	±	±	+	±	±
Расчетные (аналитические) методы							
Методы, бази-рующиеся на оценке конку-рентоспособно-сти продукции (продуктовые)	+	±	+	±	+	-	±
Методы, бази-рующиеся на теории эффек-тивной конку-ренции (опера-ционные)	-	+	+	±	-	+	±
Комплексные методы	±	±	±	±	±	±	±
Методы оценки стоимости биз-неса	±	+	+	-	-	±	±

Это обусловлено тем, что каждый из существующих подходов обладает рядом недостатков.²⁵ В основном они сводятся к субъективности и условности оценки, сложности создания исчерпывающего перечня факторов для анализа, невозможности сравнения с предприятиями-конкурентами из-за их постоянной диверсификации, нечеткому определению границ того или иного рынка. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности должен зависеть от целей и задач, которые ставит перед собой предприятие, а также бюджета, кото-рый оно может выделить на проведение оценки конкурентоспособности.

1.3 Современные направления повышения конкурентоспособности предприятия транспортных организаций

Экономика Российской Федерации не стоит на месте. За последние не-

²⁵ Щетинина, Е.Д. Методика оценки конкурентоспособности предприятия в условиях реализации политики им-портзамещения // Экономика и предпринимательское право. 2024. № 2. С. 272.

сколько лет, разные сферы экономической деятельности получили широкие возможности развития, в результате ухода отдельных иностранных организаций с рынков сбыта в результате развития активной санкционной политики против России. Также, санкции против российского государства ограничили доступ российских предприятий на иностранные рынки, это касается как продавцов, так и потребителей. Представленные условия, с одной стороны, ограничивают деятельность отечественных предприятий, а с другой стороны, открывают новые перспективы для развития и расширения масштабов деятельности предприятий.²⁶

В подобных условиях вопросы повышения конкурентоспособности приобретают все большую остроту и актуальность. В связи с чем, многие отечественные предприятия уделяют все больше внимания разработке и внедрению направлений повышения конкурентоспособности.

В общем виде, направления повышения конкурентоспособности предприятий можно разделить на две основные группы:

- качественные или экстенсивные методы (направлены на повышение качества реализуемых товаров, производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг за счет внедрения или совершенствования действующей на предприятии системы качества, повышения эффективности управления ресурсами, в частности, персоналом, внедрение новых товаров, продукции, работ или услуг, внедрение средств автоматизации и инновационных технологий в деятельность предприятий);

- количественные или интенсивные методы (предполагают увеличение доходов и прибыли предприятия за счет расширения рынков сбыта, совершенствования каналов поставки товаров или продукции, снижения расходов за счет исключения экономически нецелесообразных расходов и внедрения системы нормирования затрат, расширения ассортимента, создания новых продуктов или услуг).

²⁶ Савич, Е.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2022. №. 11. С. 242.

Таким образом, качественные методы повышения конкурентоспособности направлены на совершенствование качественных свойств товаров, продукции и услуг, а также качественных характеристик деятельности предприятий.²⁷ В свою очередь, количественные методы, направлены на достижение более высоких производственных и экономических показателей деятельности предприятий.²⁸

Важно отметить, что выбор направлений повышения конкурентоспособности предприятий во многом зависит от занимаемой экономической отрасли. В частности, направления достижения более высокого уровня конкурентоспособности транспортных организаций существенно отличаются от аналогичных мер, разрабатываемых и внедряемых для организаций других сфер деятельности.²⁹

Учитывая, что объектом настоящей бакалаврской работы является транспортная организация, направления повышения конкурентоспособности предприятий рассмотрены для транспортной сферы.

В современных условиях, основными направлениями повышения конкурентоспособности предприятий транспортной сферы, являются:

- снижение расходов на оказание транспортных услуг;
- повышение качества транспортных услуг;
- расширение перечня транспортных услуг;
- организация эффективной работы службы маркетинга предприятия;
- повышение квалификации кадров предприятия;
- внедрение направлений инновационной деятельности предприятия.³⁰

Характеристика указанных направлений представлена ниже.

Снижение расходов на оказание транспортных услуг может достигаться за счет сокращения или полного отказа экономически нецелесообразных расхо-

²⁷Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью. М.: РИОР: ИНФРА-М. 2022. С. 167.

²⁸Наугольникова, И.А. Направления повышения конкурентоспособности предприятия в эпоху цифровой экономики // Информатизация в цифровой экономике. 2023. № 3. С. 295.

²⁹Измайлов, А.М. Подход к повышению конкурентоспособности предприятия // Теория и практика общественного развития. 2023. № 12. С. 168.

³⁰ Фомин, Е.П. Особенности среды функционирования современного транспортного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 9 (131). С. 112.

дов, перечень которых определяется исходя из особенностей деятельности конкретной организации. Также указанное направление может быть реализовано за счет оптимизации маршрутов или транспортных путей транспортировки грузов, за счет выбора более короткого или более быстро проходимого пути. Внедрение данного мероприятия достигается за счет совершенствования системы транспортной логистики в организации.

Помимо этого, для снижения расходов на оказание транспортных услуг, важно следить за техническим состоянием транспортных средств, что позволит исключить внеплановые простои транспорта и персонала по причине поломок транспорта, а также сократить расходы на внеплановые ремонты автотранспортной техники.³¹

Также в рамках рассматриваемого направления, следует отметить значимость правильного выбора транспортного средства в зависимости от объемов грузоперевозок и особенностей проходимого маршрута. Так, необходимо обеспечить соответствие объемов перевозимых грузов с потенциальным объемом перевозок, который допустим для транспортного средства, которое должно быть по возможности максимально наполнено перемещаемым грузом, но не перегружено. Также важно учитывать природные особенности рельефа пути, по которому перемещается транспортное средства и осуществлять выбор транспорта для перевозок, помимо прочего, исходя из указанного критерия.³²

Следующим направлением повышения конкурентоспособности транспортных организаций является повышение качества транспортных услуг. Реализация данного направления достигается за счет своевременной доставки грузов без потери их качества и товарного вида, а также организации быстрых и эффективных погрузочно-разгрузочных работ.³³

Помимо этого, в рамках рассматриваемого направления стоит рассмотреть возможность повышения качества обслуживания клиентов, за счет высо-

³¹ Чудаева, А.А. Внедрение цифровых технологий в деятельность российских предприятий и роль вузов в этом процессе // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2020. № 1. С. 214.

³² Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью. М.: РИОР: ИНФРА-М. 2022. С. 172.

³³ Измайлов, А.М. Подход к повышению конкурентоспособности предприятия / А.М. Измайлов // Теория и практика общественного развития. 2023. № 12. С. 169.

кой культуры коммуникаций между представителями организации и клиентом.³⁴

Расширение перечня транспортных услуг, также является одним из основных направлений повышения конкурентоспособности транспортных организаций и достигается за счет расширения услуг в рамках уже действующих групп услуг, или внедрения дополнительных, принципиально новых для организации услуг. Данное направление позволит расширить клиентскую базу, обеспечить более высокие доходы и увеличить долю рынка предприятия в сфере транспортных услуг.

Важное значение на пути разработки направлений повышения конкурентоспособности предприятий, имеет организация эффективной работы службы маркетинга предприятия. Данное направление реализуется за счет наиболее полного удовлетворения запросов потребителей, в результате маркетинговых исследований рынка транспортных услуг на определенной территории и потребностей потребителей в рамках оказания услуг по перевозке грузов.³⁵

Повышение квалификации кадров предприятия является достаточно эффективным направлением повышения конкурентоспособности предприятия. Следует отметить, что от уровня квалификации персонала предприятия во многом зависит качество оказываемых услуг, производительность труда и показатели эффективности использования персонала.³⁶ Данные показатели качественным образом влияют на уровень конкурентоспособности и позволяют предприятию создавать дополнительные конкурентные преимущества, способные выделить конкретный экономический субъекта из числа других организаций аналогичной сферы деятельности.

Учитывая повсеместное развитие инновационных технологий в Российской Федерации и мире в целом, в качестве одного из направлений повышения

³⁴Киселица, Е.П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий за счет использования экономических технологий // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2023. № 1. С. 57.

³⁵Наугольникова, И.А. Направления повышения конкурентоспособности предприятия в эпоху цифровой экономики // Информатизация в цифровой экономике. 2023. № 3. С. 297.

³⁶Киселица, Е.П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий за счет использования экономических технологий // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2023. № 1. С. 58.

конкурентоспособности предприятий транспортной сферы, следует рассмотреть внедрение направлений инновационной деятельности предприятия. В качестве мер в рамках данного направления, возможно рассмотреть систему отслеживания движения грузов удаленно, что позволит управленческому аппарату транспортной организации проводить мониторинг движения транспортных средств.³⁷

Также следует отметить возможность внедрения системы искусственного интеллекта в управлении грузовыми потоками, который позволяет оптимизировать процессы управления транспортными потоками, а также прогнозировать потенциальные проблемы по пути движения грузовиков.³⁸ Помимо указанного мероприятия, в рамках внедрения инновационных систем в деятельность транспортных организаций, следует рассмотреть системы безопасности, которые включают в себя камеры и датчики, а также системы автоматического торможения; системы контроля состояния водителя, позволяющие проводить мониторинг состояния водителей за рулем, они учитывают нестандартные действия водителей и определяют потенциальные угрозы, для минимизации которых, система подает звуковой сигнал, предупреждающий о необходимости остановки; интеллектуальная система взвешивания грузов, позволяющая определять вес транспортного средства с грузом и подавать сигнал при перегрузке транспортного средства.³⁹ Представленные сведения определяют наличие широких возможностей для повышения уровня конкурентоспособности транспортных предприятий.

Следует отметить важность проведения периодической оценки конкурентоспособности предприятий и достижения ее высокого уровня, в целях достижения высокой доли рынка определенной сферы деятельности, обеспечения стабильного уровня экономического развития предприятия, и конкурентных преимуществ.

³⁷ Чудаева, А.А. Влияние цифровизации на деятельность производственных предприятий // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2023. № 1. С. 274.

³⁸ Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью. М.: РИОР: ИНФРА-М. 2022. С. 174.

³⁹ Измайлов, А.М. Подход к повышению конкурентоспособности предприятия / А.М. Измайлов // Теория и практика общественного развития. 2023. № 12. С. 170.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО ТК «ЭНЕРГИЯ»

2.1 Краткая характеристика ООО ТК «Энергия»

Общество с ограниченной ответственностью транспортная компания «Энергия» создано 24.11.2021 г. и зарегистрировано по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Красноармейская, дом 295/1. Основным видом деятельности организации является деятельность автомобильного грузового транспорта (ОКВЭД 49.41.2). Помимо указанного основного вида деятельности, организация осуществляется следующие дополнительные виды деятельности:

- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами (ОКВЭД 49.41.3);
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем (ОКВЭД 52.10);
- деятельность по складированию и хранению (ОКВЭД 52.29);
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 53.10) и прочее.

В своей деятельности ООО ТК «Энергия» руководствуется следующими нормативно-правовыми актами:

- гражданский кодекс РФ (в части обеспечения и соблюдения гражданских прав и свобод юридического лица);
- налоговый кодекс РФ (в части соблюдения обязанностей налогоплательщика);
- трудовой кодекс РФ (в части соблюдения законных прав и контроля обязанностей трудового коллектива организации);
- федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в части соблюдения основных положений деятельности юридических лиц, организационно-правовой формой которых является общество с ограниченной ответственностью);
- федеральный закон от 08.08.2001 г. №129-ФЗ «О государственной реги-

страции юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в части соблюдения законных требований, подлежащих соблюдению юридическими лицами при государственной регистрации);

- федеральный закон от 08.11.2007 г. № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» (документ определяет положения и правила, регулирующие пользование автомобильным транспортом, организацию и планирование перевозок, расчёты за услуги автотранспортных предприятий и другие вопросы);

- федеральный закон от 13.07.2015 г. № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

- федеральный закон от 09.02.2007 г. № 16-ФЗ «О транспортной безопасности»;

- федеральный закон от 14.06.2012 г. № 67-ФЗ «Об обязательном страховании гражданской ответственности перевозчика за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров и о порядке возмещения такого вреда, причиненного при перевозках пассажиров метрополитеном»;

- постановление Правительства РФ от 08.10.2020 г. № 1642 «Об утверждении требований по обеспечению транспортной безопасности, в том числе требований к антитеррористической защищённости объектов (территорий), учитывающих уровни безопасности для различных категорий объектов транспортной инфраструктуры автомобильного транспорта»;

- приказ Минтранса России от 30.04.2021 г. № 145 «Об утверждении Правил обеспечения безопасности перевозок автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом».

Общий контроль над соблюдением положений представленных нормативно-правовых актов возложен на начальников отделов ООО ТК «Энергия».

Организационная структура ООО ТК «Энергия» построена исходя из текущих особенностей деятельности организации и имеет линейно-

функциональный тип (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура ООО ТК «Энергия»

Во главе ООО ТК «Энергия» находится директор, в обязанности которого входят: оперативная и стратегическая деятельность, а также контроль за результатами деятельности организации. В прямом подчинении у директора организации находятся: отдела по работе с клиентами, бухгалтерия, транспортный отдел.

Отдел по работе с клиентами осуществляет прием, обработку и передачу на выполнение заказов транспортному отделу, а также все необходимые коммуникации с заказчиками (переговоры по телефонным и электронным каналам связи, личные встречи с заказчиками по вопросам доставки товаров и грузов).

Сотрудники транспортного отдела осуществляют непосредственно доставку товаров и грузов до пункта назначения.

Следует отметить, что организационная структура ООО ТК «Энергия» характеризуется гибкостью и может меняться в зависимости от изменения численности персонала, стратегии деятельности и видов деятельности организации.

В целях определения масштаба деятельности ООО ТК «Энергия», в таблице 6 представлены результаты анализа основных экономических показателей деятельности организации (по методике М.Н. Баканова). Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается рост производственного потенциала ООО ТК «Энергия», о чем свидетельствует увеличение среднегодовой стоимости основных средств организации в анализируемом периоде на 2 361 тыс. руб. или в 3,51 раза.

Таблица 6 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

ООО «Евразия Логистик»»

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Изменения 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
Выручка	150491	137991	166930	16439	10,92
Себестоимость продаж	126099	141352	165161	39062	30,98
Валовая прибыль (убыток)	24392	-3361	1769	-22623	-92,75
Прочие доходы	-	-	-		
Прочие расходы	1491	1828	2616	1125	75,45
Прибыль (убыток) до налогообложения	22901	(5189)	(847)	-23748	в 2,04 раза
Текущий налог на прибыль	2869	1379	1671	-1198	-41,76
Чистая прибыль (убыток)	20032	-6568	-2518	-22550	в 2,13 раза
Среднегодовая стоимость основных средств	940	1447,5	3301	2361	в 3,51 раза
Среднегодовая стоимость имущества	32110	40043,5	38288	6178	19,24
Оборотные активы	41040	36152	31760	-9280	-22,61
в том числе:					
- денежные средства и денежные эквиваленты	33790	24055	18362	-15428	-45,66
- финансовые вложения	7250	12097	13398	6148	84,80
Собственный капитал	40602	34035	31240	-9362	-23,06
в том числе:					
- уставный капитал	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль	40592	34025	31230	-9362	-23,06
Заемный капитал	975	4475	3114	2139	в 3,19 раза
в том числе:					
- долгосрочные обязательства	283	1967	-	-283	-100,00
- краткосрочные обязательства	692	2508	3114	2422	в 4,50 раза

Также отмечено расширение имущественного потенциала организации, что обусловлено ростом среднегодовой стоимости имущества ООО ТК «Энергия» на 3 178 тыс. руб. или на 19,24 %.

Отмечено снижение стоимости оборотных активов организации на 9 280 тыс. руб. или на 22,61 %, что в основном, является следствием сокращения величины денежных средств ООО ТК «Энергия» на 15 428 тыс. руб. (45,66 %).

Имущество организации сформировано в основном собственными средствами, остаточная стоимость которых сократилась на 9 362 тыс. руб. (23,06 %)

в результате снижения величины нераспределенной прибыли ООО ТК «Энергия». При этом наблюдается увеличение стоимости заемного капитала организации на 2 139 тыс. руб. или в 3,19 раза 2024 году по сравнению с 2022 годом, в основном, в результате увеличения краткосрочных обязательств ООО ТК «Энергия».

Положительной тенденцией, сложившейся в ООО ТК «Энергия», является увеличение выручки организации (на 16 439 тыс. руб. или на 10,92 %) и рост себестоимости продаж (на 39 062 тыс. руб. или на 30,98 %), что обусловлено расширением масштабов основной деятельности организации. Следует отметить более высокий темп роста себестоимости продаж над темпом роста выручки, что привело к сокращению валовой прибыли на 22 623 тыс. руб. (92,75 %) и формированию валового убытка в 2024 году в размере 92,75 %. Негативной тенденцией является снижение чистой прибыли организации на 22 550 тыс. руб. или в 2,13 раза и формирование чистого убытка в 2024 году в размере 2 518 тыс. руб.

Таким образом, проведенный анализ позволяет судить о сокращении имущественного и финансового потенциала организации, что определяет наличие угроз для конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» и определяет необходимость более детального анализа факторов, повлиявших на сформированное состояние организации.

2.2 Анализ внутренней среды ООО ТК «Энергия»

Компоненты внутренней среды ООО ТК «Энергия» во многом сформированы под влиянием системы управления организацией. Система управления в ООО ТК «Энергия» представляет собой комплекс подходов, методов и приемов, используемых организацией и направленных на достижение основных целей и задач хозяйствующего субъекта. Основными целями системы управления ООО ТК «Энергия» являются:

- устойчивый и стабильный рост объемов оказания транспортных услуг;
- обеспечение предприятия необходимыми ресурсами и достижение их эффективного использования;

- формирование и реализация эффективных методов управления основным видом деятельности, ресурсами и персоналом, позволяющими достигать стабильно высоких трудовых и финансовых показателей.

Следует отметить, что в ООО ТК «Энергия» используются следующие группы методов управления:

- организационно-распорядительные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические методы.

Для определения степени их использования, проведена соответствующая оценка, результаты которой представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка использования методов управления в ООО ТК «Энергия»

Группа методов	Виды используемых Методов	Уровень менеджмента	Процент использования
Организационно-распорядительные	Организационное проектирование	Высший	8
	Регламентирование	Высший и средний	10
	Нормирование	Средний	8
Итого организационно-распорядительные методы			26
Экономические	Материальное стимулирование	Высший	20
	Планирование экономических результатов	Высший и средний	14
	Контроль экономических показателей	Средний	12
Итого экономические методы			46
Социально-психологические	Моральное поощрение	Средний	6
	Социальное планирование	Высший и средний	4
	Убеждение	Средний	10
	Личный пример	Высший	6
	Регулирование межличностных отношений	Высший и средний	2
Итого социально психологические методы			28
Всего			100

По результатам проведенной оценки, наибольшим образом в ООО ТК «Энергия» используются экономические методы (46 %), в частности, материальное стимулирование (20 %), планирование (14 %) и контроль показателей (12 %). Также следует отметить существенно высокий уровень использования организационно-распорядительных методов (26 %), в частности, регламентиро-

вание (10 %).

В общем виде, систему управления, применяемую в ООО ТК «Энергия» можно разделить на следующие подсистемы: подсистема управления персоналом, ресурсами, основной деятельностью, финансовыми показателями.

Для оценки результатов реализации системы управления в ООО ТК «Энергия», в таблице 8 представлены показатели, характеризующие результаты выполнения соответствующих процессов.

Таблица 8 – Показатели, характеризующие результаты реализации системы управления в ООО ТК «Энергия»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2024 г. к 2022 г.	
				абсолютный прирост	темпы прироста, % (раз)
Результаты реализации системы управления персоналом					
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	15049,10	12544,64	15175,45	126,35	0,84
Среднедневная выработка одного работника, тыс. руб.	60,93	50,79	61,44	0,51	0,84
Среднечасовая выработка одного работника, тыс. руб.	7,65	6,39	7,74	0,08	1,09
Результаты реализации системы управления ресурсами					
Фондоотдача, руб.	160,10	95,33	50,57	-109,53	-68,41
Фондоемкость, руб.	0,01	0,01	0,02	0,01	3,17 раза
Фондовооруженность, тыс. руб.	85,45	96,50	235,79	150,33	в 2,76 раза
Фондорентабельность, %	2131,06	-453,75	-76,28	-2207,34	х
Оборачиваемость оборотных активов, обороты	4,83	3,58	4,92	0,09	1,82
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	75,60	102,90	74,25	-1,35	-1,79
Результаты реализации системы управления основной деятельностью					
Объем оказания услуг (выручка) в стоимостном выражении, тыс. руб.	150491	137991	166930	16439	10,92
Объем оказания услуг в натуральном выражении, тонн	54078	47952	57790	3712	6,86
Результаты реализации системы управления финансовыми показателями					
Выручка, тыс. руб.	150491	137991	166930	16439	10,92
Себестоимость продаж, тыс. руб.	126099	141352	165161	39062	30,98
Валовая прибыль, тыс. руб.	24392	-3361	1769	-22623	-92,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	22901	-5189	-847	-23748	в 2,04 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	20032	-6568	-2518	-22550	в 2,13 раза

Согласно представленным в таблице 8 сведениям, в анализируемом пери-

оде наблюдается повышение уровня эффективности использования персонала предприятия, что определяется ростом производительности труда (в качестве показателя рассмотрены: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка). Сказанное определяет сокращение результатов реализации системы управления персоналом ООО ТК «Энергия».

Также отмечено сокращение эффективности использования основных фондов, что определяется снижением фондоотдачи на 109,53 тыс. руб. или 68,41 %, а также фондорентабельности на 2 207,34 процентных пунктов. При этом следует отметить рост оборачиваемости оборотных активов компании на 0,09 руб. или 1,82 %.

Среди показателей, отражающих результаты системы управления основной деятельностью компании, рассмотрена динамика выручки, которая увеличилась на 16 439 тыс. руб. или 10,92 %. Также наблюдается рост объемов оказания транспортных услуг (объем перевезенных грузов) в натуральном выражении на 3 712 тонн или 6,86 %.

Анализ результатов реализации системы управления финансовыми показателями позволил выявить негативные тенденции, связанные со снижением показателей прибыли, что определяет сокращение результатов реализации рассмотренной системы управления.

Необходимо отметить, что отдельные показатели представленных групп тесно взаимосвязаны. Так, производительность труда (выработка персонала), рассмотренная в системе показателей управления персоналом, влияет на объем оказанных услуг и перевезенных грузов, которые рассмотрены в группе показателей управления ресурсами. Также производительность труда, влияя на валовую продукцию, рассмотренную в группе показателей системы управления основной деятельностью, оказывает влияние на фондоотдачу и фондоемкость, которые также представлены в указанной группе. Помимо этого, рост объемов оказания услуг ООО ТК «Энергия» обеспечивает возможности роста объемов ее реализации, что, соответственно, сказывается на выручке, себестоимости, валовой прибыли и других показателях, представленных в группе управления

финансовыми результатами. Иными словами, рассмотренные показатели тесно взаимосвязаны, что определяет значимость организации комплексной и эффективной системы управления в организации.

Представленные сведения определяют, что в ООО ТК «Энергия» реализуется недостаточно эффективная системы управления, формирующая угрозы для дальнейшего развития деятельности компании, в том числе, за счет сокращения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В целях исследования динамики численности персонала ООО ТК «Энергия», проведен анализ соответствующих показателей, результаты которого представлены в таблице 9 (использована методика Д.Ю. Нехай).

Таблица 9 – Анализ динамики и структуры численности персонала ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Группы персонала	Значение показателя, чел.				Структура персонала, процент			
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютное изменение за 2022 – 2024 гг., чел.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	изменение по структуре за 2022 – 2024 гг., п.п.
Руководители	3	3	3	-	30,00	27,27	27,27	-2,73
Специалисты	5	6	6	1	50,00	54,55	54,55	4,55
Рабочие	2	2	2	-	20,00	18,18	18,18	-1,82
Итого	10	11	11	1	100,00	100,00	100,00	-

Представленные в таблице 9 сведения позволяют сделать вывод о том, что в анализируемом периоде наблюдается рост численности персонала ООО ТК «Энергия» на 1 чел., за счет приема на работу в 2023 г. второго бариста-кассира. В отношении других групп персонала организации, изменения не выявлены.

Основным показателем, отражающим результаты деятельности персонала организации, является производительность труда. В таблице 10 представлена динамика показателей эффективности использования персонала ООО ТК «Энергия». Проведенный анализ эффективности использования персонала ООО ТК «Энергия» позволила определить рост фонда рабочего времени организации, за счет увеличения численности персонала в анализируемом периоде. При

этом наблюдается сокращение средней продолжительности рабочего дня персонала организации, в связи с наличием ряда технических проблем.

Таблица 10 – Показатели эффективности использования персонала ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темпы прироста, процент
Выручка от продажи, тыс. руб.	150491	137991	166930	16439	10,92
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	11	11	1	10,00
Отработано одним рабочим дней	247	247	247	-	-
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,96	7,95	7,94	-0,02	-0,25
Отработано одним рабочим часов	1966,12	1963,65	1961,18	-4,94	-0,25
Фонд рабочего времени, ч.	19661,2	20618,33	21572,98	1911,78	9,72
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	15049,10	12544,64	15175,45	126,35	0,84
Среднедневная выработка одного рабочего ч.	60,93	50,79	61,44	0,51	0,84
Среднечасовая выработка одного рабочего, ч.	7,65	6,39	7,74	0,08	1,09

Следует отметить снижение выработки персонала организации, что свидетельствует об увеличении эффективности использования персонала организации.

Ниже проведен анализ состава и структуры основных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг. по методике Л.Л. Ермоловича, результаты представлены в таблице 11. Так, наблюдается об увеличении остаточной стоимости основных средств предприятия на 2057 тыс. руб., что определяют расширение производственного потенциала ООО ТК «Энергия» и в основном, является следствием увеличения стоимости машин и оборудования на 754 тыс. руб. и стоимости транспортных средств на 1 303 тыс. руб., что обусловлено расширением масштабов деятельности предприятия и определяется модернизацией машинно-транспортного парка ООО ТК «Энергия».

Наибольший удельный вес в структуре основных средств ООО ТК «Энергия» принадлежит транспортным средствам, который составил 70,93 % в 2024

г. На долю машин и оборудования приходится 29,07 % в 2024 г.

Таблица 11 – Анализ состава и структуры основных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Группы основных средств	Состав основных средств, тыс. руб.				Структура основных средств, процент			
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютное изменение за 2022 – 2024 гг., тыс. руб.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	изменение по структуре за 2022 – 2024 гг., п.п.
Основные средства, всего	537	3301	2594	2057	100,0	100,0	100,0	-
в том числе:								
- машины и оборудование	-	889	754	754	-	26,93	29,07	29,07
- транспортные средства	537	2412	1840	1303	100,0	73,07	70,93	-29,07

Следует отметить существенное изменение структуры основных средств организации в анализируемом периоде. Так, удельный вес машин и оборудования увеличился на 29,07 процентных пунктов, удельный вес транспортных средств, напротив, сократился на 29,07 процентных пунктов, что обусловлено расширением деятельности организации в целях повышения уровня конкурентоспособности на рынке транспортных услуг области. Ниже проведен анализ технического состояния основных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг. (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ технического состояния основных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателей, руб./руб.			Изменения 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост, руб./руб.	темп прироста, процент
Коэффициент износа	0,38	0,19	0,23	-0,15	-40,24
Коэффициент годности, всего	0,62	0,81	0,77	0,15	24,93

Согласно представленным в таблице 12 сведениям, основные ООО ТК «Энергия» обладают сравнительно невысоким уровнем физического износа (0,23 руб./руб. в 2024 году), при этом показатель имеет тенденцию к снижению в результате приобретения новых объектов основных средств в анализируемом

периоде, что сказывается на росте совокупной первоначальной стоимости основных средств предприятия. Коэффициент годности основных средств ООО ТК «Энергия» имеет тенденцию к росту в анализируемом периоде и составляет 0,77 руб./руб. в 2024 году.

Представленные результаты анализа позволяют определить, что уровень технического состояния объектов основных средств ООО ТК «Энергия» является высоким, что положительным образом характеризует состояние исследуемой группы объектов организации.

В целях анализа эффективности использования основных средств ООО ТК «Энергия», проведен расчет соответствующих показателей, результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ эффективности основных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значения показателей			Изменения показателей 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
Фондоотдача, руб./руб.	160,10	95,33	56,63	-103,46	-64,62
Фондоемкость, руб./руб.	0,01	0,01	0,02	0,01	182,68
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	94,00	131,59	267,95	173,95	185,06
Фондорентабельность, %	2436,28	-358,48	-28,74	-2465,01	x

Анализ представленных в таблице 13 показателей позволил определить сокращение интенсивности и эффективности использования основных средств ООО ТК «Энергия». Сказанное подтверждается сокращением фондоотдачи на 103,46 руб. или на 64,42 %, что свидетельствует о снижении выручки, приходящейся на рубль среднегодовой стоимости основных средств.

Аналогичный вывод позволяет сделать рост фондоемкости. Фондовооруженность имеет тенденцию к росту, увеличение показателя произошло на 173,95 тыс. руб. (или в 2,85 раза), что определяет повышение степени обеспеченности персонала ООО ТК «Энергия» основными средствами. Так же выявлено снижение фондорентабельности на 2 465,01 процентных пунктов, при

этом показатель имеет отрицательное значение в 2023 г. и 2024 г., что определяет сокращение величины прибыли до налогообложения, приходящейся на рубль среднегодовой стоимости основных средств. Проведенный анализ выявил сокращение интенсивности и эффективности использования основных средств ООО ТК «Энергия», что создает угрозы для развития деятельности.

Следующим видом ресурсов ООО ТК «Энергия», требующим проведения анализа, являются оборотные активы. В качестве оборотных активов ООО ТК «Энергия» выступают ресурсы предприятия, используемые менее одного года. Анализ состава и структуры оборотных активов ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг. представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ состава и структуры оборотных активов ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Группы оборотных активов	Состав оборотных активов, тыс. руб.				Структура оборотных активов, %			
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютное изменение за 2022 – 2024 гг., тыс. руб.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	изменение по структуре за 2022 – 2024 гг., п.п.
Денежные средства и денежные эквиваленты	33790	24055	18362	-15428	82,33	66,54	57,81	-24,52
Финансовые и другие оборотные активы	7250	12097	13398	6148	17,67	33,46	42,19	24,52
Итого оборотные активы	41040	36152	31760	-9280	100,0	100,0	100,0	-

Анализ представленных в таблице 14 сведений позволяет определить сокращение стоимости оборотных активов ООО ТК «Энергия» в анализируемом периоде на 9 280 тыс. руб. Указанная динамика, в основном, снижением величины денежных средств и денежных эквивалентов организации на 15 428 тыс. руб. При этом наблюдается увеличение финансовых оборотных активов на 6 148 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре оборотных активов ООО ТК «Энергия» представлен денежными средствами, доля показателя сократилась

на 24,52 процентных пунктов и составила 57,81 % в 2024 г. Удельный вес финансовых активов, напротив, увеличился на 24,52 процентных пунктов и составил 42,19 % в 2024 г. Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается существенное изменение структуры оборотных активов ООО ТК «Энергия», что является следствием внедрения в деятельность организации мер, направленных на повышение конкурентоспособности и увеличение доли рынка.

В целях анализа эффективности использования оборотных средств ООО ТК «Энергия», проведен расчет соответствующих показателей, анализ которых представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ эффективности использования оборотных средств ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Значения показателей			Изменения показателей 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп при- роста, %
Коэффициент оборачиваемости, оборот	4,83	3,58	4,92	0,09	1,82
Период одного оборота, дни	75,60	102,09	74,25	-1,35	-1,79
Коэффициент закрепления, руб.	0,21	0,28	0,20	-0,01	-1,79

Согласно представленным сведениям, коэффициент оборачиваемости оборотных средств ООО ТК «Энергия» имеет тенденцию к росту, что обусловлено превышением темпом роста выручки над темпом роста среднегодовой стоимости оборотных средств организации. Указанная тенденция привела к сокращению длительности обращения одного оборота оборотных средств предприятия с 75,60 дней в 2022 г. до 74,25 дней в 2024 г. Коэффициент закрепления также имеет тенденцию к снижению, показатель сократился на 1,79 % в анализируемом периоде.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается повышение эффективности использования оборотных средств ООО ТК «Энергия».

Выше было указано, что организация осуществляет деятельность в сфере автомобильного грузового транспорта на территории Амурской области. Дополнительными видами деятельности организации выступают: перевозка гру-

зов неспециализированными автотранспортными средствами, аренда грузового автомобильного транспорта с водителем, деятельность по складированию и хранению, а также деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками. Структура оказываемых организацией услуг представлена на рисунке 2.

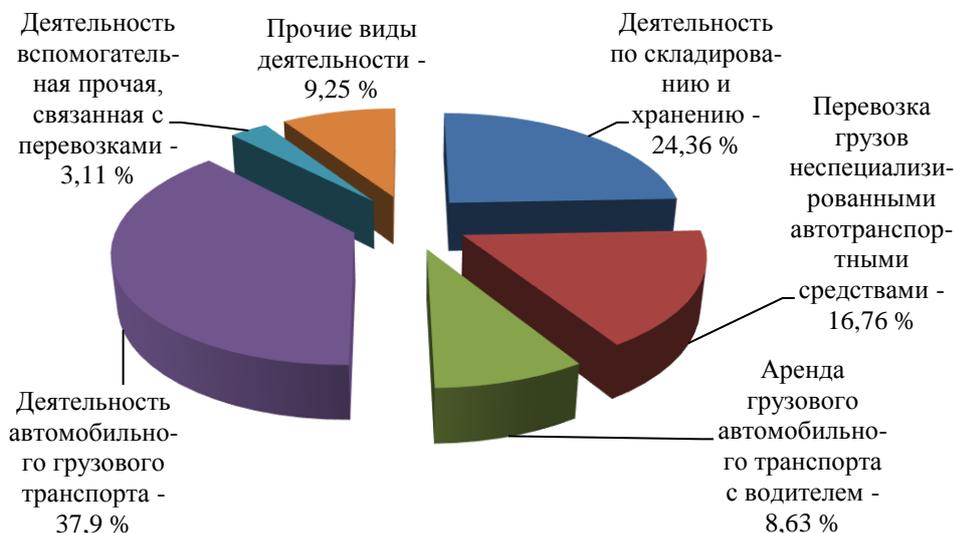


Рисунок 2 – Структура оказываемых услуг ООО ТК «Энергия» в 2024 году

Согласно представленным на рисунке 2 сведениям, наибольший удельный вес в структуре оказываемых организацией услуг, принадлежит услугам автомобильного грузового транспорта (37,90 % в 2024 г.), указанный вид услуг является основным в организации.

Помимо указанного вида деятельности, существенная доля в структуре оказываемых ООО ТК «Энергия» услуг по хранению и складированию (24,36 % в 2024 г.), что обусловлено наличием больших площадей складских помещений в ООО ТК «Энергия» и высоким качеством оказания данных услуг, которые пользуются спросом у потребителей услуг организации. Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами, также занимает существенную долю в структуре услуг, оказываемых организацией. Так, на долю данных услуг приходится 16,76 % в 2024 г.

Выше представленные сведения использованы для расчета доли рынка ООО ТК «Энергия» в сфере услуг грузового автотранспорта на территории Амурской области (таблица 16). К категории «Звезды» относятся услуги по перевозке грузов неспециализированными автотранспортными средствами (доля

рынка – 4,94 %, темп роста рынка – 99,99 %).

Таблица 16 - Расчет доли рынка ООО ТК «Энергия» на рынке услуг грузового автотранспорта Амурской области

Группы продукции	Объем реализации услуг в сфере грузового автотранспорта в 2024 г. на территории Амурской области, тыс. руб.	Структура, процент	Темп роста рынка, процент	Доля рынка, процент
Деятельность автомобильного грузового транспорта	63267	37,90	94,26	0,36
Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами	27977	16,76	99,99	4,94
Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем	14406	8,63	125,81	0,54
Деятельность по складированию и хранению	40664	24,36	84,00	0,44
Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками	5192	3,11	84,62	0,43
Прочие виды деятельности	15424	9,24	73,63	0,35
Итого	166930	100,00	91,69	0,47

На основе представленных сведений, построена матрица БКГ услуг ООО ТК «Энергия» (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модифицированная матрица БКГ услуг ООО ТК «Энергия»

Указанная группа услуг характеризуется сравнительно высокими темпами роста и высокой долей рынка. Рассматриваемая группа услуг находится в

выгодном положении по издержкам и имеет высокие возможности роста. Сохранение данной группы услуг обусловлено значительными доходами, получаемыми организацией от их реализации.

К категории «Звезды» относятся услуги по перевозке грузов неспециализированными автотранспортными средствами (доля – 4,94 %, темп роста рынка – 99,99 %).

Указанная группа услуг характеризуется сравнительно высокими темпами роста и высокой долей рынка. Рассматриваемая группа услуг находится в выгодном положении по издержкам и имеет высокие возможности роста.

К категории «Трудные дети» относятся остальные виды услуг, оказываемые ООО ТК «Энергия»: услуги автомобильного грузового транспорта, аренда грузового автомобильного транспорта с водителем, услуги по складированию и хранению, услуги вспомогательные прочие, связанные с перевозками и другие виды услуг.

Указанная группа услуг характеризуется сравнительно высокими темпами роста рынка и небольшой долей рынка. Услуги рассматриваемой группы являются очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к данной группе услуг, следует решить: увеличить долю рынка данных услуг или прекратить их финансирование. В целях дальнейшего развития деятельности ООО ТК «Энергия», посредством роста объемов продаж, следует рассмотреть возможность расширения указанной группы продукции.

К категории «Дойные коровы» и «Собаки» не относятся ни одна из представленных видов услуг организации.

Таким образом, наиболее перспективными для ООО ТК «Энергия» являются услуги по перевозке грузов неспециализированными автотранспортными средствами, данные услуги целесообразно развивать в целях достижения более высокого уровня конкурентоспособности организации.

В целях оценки эффективности деятельности организации за 2022 – 2024 гг., в таблице 17 представлены соответствующие показатели.

Таблица 17 - Динамика показателей рентабельности ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателей	Значение показателей, процент			Изменение 2024 г. к 2022 г., процентный пункт
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Рентабельность (убыточность) активов	75,96	-8,39	4,87	-71,09
Рентабельность (убыточность) услуг	19,34	-2,38	1,07	-18,27
Рентабельность (убыточность) продаж	16,21	-2,44	1,06	-15,15
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	48,18	-17,06	-7,33	-55,51
Рентабельность (убыточность) собственного капитала	49,34	-19,30	-8,06	-57,7
Рентабельность (убыточность) заемного капитала	2501,74	-75,11	56,81	-2444,93
Чистая рентабельность (убыточность)	13,31	-4,76	1,07	-12,24

Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается снижение показателей рентабельности деятельности ООО ТК «Энергия», что свидетельствует о сокращении эффективности деятельности компании. Так, наблюдается снижение рентабельности активов ООО ТК «Энергия» на 71,09 процентных пунктов, что свидетельствует о сокращении эффективности использования ресурсов организации. При этом в 2023 г. наблюдается убыточность активов организации.

Также отмечена тенденция к снижению рентабельности собственного и заемного капитала, что определяет меньшую степень окупаемости вложений, как собственных, так и заемных, в деятельность ООО ТК «Энергия» в 2024 г. по сравнению с 2022 г. Также необходимо обратить внимание на тенденцию к сокращению экономической рентабельности, что определяет более низкий прирост чистой прибыли над приростом активов в 2024 г. по сравнению с 2022 г.

Таким образом, в целом, за анализируемые три года, наблюдаются негативные изменения в части эффективности деятельности ООО ТК «Энергия».

В целях дальнейшего анализа результатов экономической деятельности ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг., проведен анализ ликвидности баланса организации, результаты которого представлены в таблице 18.

По результатам проведенного анализа, не все представленные показатели

ликвидности и платежеспособности ООО ТК «Энергия» соответствуют нормативным значениям показателей. При этом негативной тенденцией является снижение величины исследуемых показателей.

Таблица 18 – Анализ коэффициентов платежеспособности и ликвидности ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Коэффициент	На конец года			Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.	Норматив
	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
Коэффициент абсолютной ликвидности	59,31	14,41	7,90	-51,41	> 0,2
Коэффициент критической ликвидности	10,48	4,82	7,90	-2,58	0,7 – 1
Доля оборотных средств в активах	0,99	0,94	0,92	-0,07	Оценивается в динамике
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,98	0,88	0,90	-0,08	> 0,1

Значение коэффициента абсолютной ликвидности показывает наличие достаточной величины наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам в ООО ТК «Энергия», а также свидетельствует о эффективности использования ресурсов предприятия и отсутствии необходимого объема оборотных активов по отношению к краткосрочным обязательствам.

Значение коэффициента критической ликвидности свидетельствует о способности ООО ТК «Энергия» погашать текущие обязательства, если положение станет критическим. Доля оборотных средств в активах показывает снижение величины оборотных активов ООО ТК «Энергия» в структуре общих активов организации.

Таким образом, проведенная оценка платежеспособности и ликвидности ООО ТК «Энергия» позволила определить наличие необходимого уровня платежеспособности организации, при этом в ходе анализа выявлены негативные тенденции, влияющие на платежеспособность организации.

Следующим немаловажным этапом анализа финансового состояния ООО ТК «Энергия» является анализ финансовой устойчивости. Результаты оценки

показателей финансовой устойчивости ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг. представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ финансовой устойчивости ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Коэффициент	На конец года			Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.	Норматив
	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,98	0,88	0,90	-0,08	> 0,1
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,99	0,93	0,92	-0,07	> 0,1
Коэффициент финансирования	41,64	7,61	10,03	-31,61	> 1
Коэффициент капитализации	0,02	0,13	0,10	0,08	≤ 2
Коэффициент финансовой устойчивости	0,98	0,93	0,88	-0,1	0,8 – 0,9

Представленные в таблице 19 показатели позволяют сделать вывод о наличии необходимого уровня финансовой устойчивости ООО ТК «Энергия».

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами ООО ТК «Энергия» позволяет сделать вывод о том, оборотные активы организации в анализируемом периоде финансируются в основном за счет собственных средств организации. Негативной тенденцией является снижение указанного показателя. Значение коэффициента маневренности собственного капитала позволяет судить о способности ООО ТК «Энергия» поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников финансирования. Значение коэффициента финансирования свидетельствует, что ООО ТК «Энергия» независимо от внешних кредиторов. Следует отметить снижение указанного показателя. Таким образом, ООО ТК «Энергия» имеет устойчивое финансовое положение и независимо от внешних источников финансирования.

В целях анализа деловой активности ООО ТК «Энергия», в таблице 20 представлены необходимые показатели.

В анализируемом периоде наблюдается рост показателей деловой активности ООО ТК «Энергия». Отмечен рост коэффициента оборачиваемости соб-

ственного капитала на 1,43 оборотов или 38,54 %, что определяет повышение степени интенсивности собственного капитала и повышения степени отдачи на вложенный собственный капитал.

Таблица 20 – Анализ деловой активности в ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп при- роста, процент
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, оборотов	4,69	3,45	4,60	-0,09	-1,92
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, оборотов	3,71	4,05	5,14	1,43	38,54
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	164,74	86,24	59,62	-105,12	-63,81
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	4,83	3,58	5,00	0,17	3,52
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	2,22	4,23	6,12	3,9	175,68
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	75,60	102,09	72,95	-2,65	-3,51

Также отмечается рост оборачиваемости оборотных активов организации на 0,17 оборотов или 3,52 %, что привело к сокращению длительности одного оборота оборотных активов на 2,65 дня или 3,51 %.

Негативной тенденцией является снижение общей оборачиваемости капитала организации на 0,09 оборотов или 1,92 %, что свидетельствует о росте периода обращения собственного выручки капитала ООО ТК «Энергия» над темпом роста собственного капитала организации. Также наблюдается снижение оборачиваемости кредиторской задолженности на 105,12 оборотов или на 63,81 %, что привело к росту длительности одного периода обращения кредиторской задолженности на 3,9 дней или в 2,76 раза.

Таким образом, в целом, в анализируемом периоде наблюдается повышение уровня деловой активности ООО ТК «Энергия», при этом выявлены негативные тенденции, формирующие угрозы для дальнейшего развития деятельности организации.

Согласно представленным результатам, в целом, ООО ТК «Энергия» ха-

рактируется устойчивым финансовым положением. В частности, данный вывод относится к показателям финансовой устойчивости. При этом анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности, а также деловой активности позволяет судить о неустойчивом финансовом положении организации.

В целях дальнейшего анализа финансового состояния ООО ТК «Энергия», проведен анализ банкротства организации. Для указанной цели, использована модель Альтмана:

$$Z\text{-счет} = 6,56T1 + 3,26T2 + 6,72T3 + 1,05T4, \quad (22)$$

где T1 - отношение оборотного капитала к величине всех активов;

T2 - отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;

T3 - отношение EBIT к величине всех активов;

T4 - отношение собственного капитала к заемному.

Результаты оценки банкротства ООО ТК «Энергия» по модели Альтмана представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Прогноз вероятности банкротства ООО ТК «Энергия» по модели Альтмана

Коэффициент	Множитель	Значение коэффициентов			Коэффициенты с учетом Множителей		
		2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
T1	6,56	0,94	0,99	0,92	6,17	6,48	6,063
T2	3,26	0,91	0,98	0,91	2,96	3,18	2,96
T3	6,72	1,01	0,55	0,67	6,80	3,70	4,48
T4	1,05	-5,83	2,08	4,47	-6,12	2,18	4,70
Z-счет Альтмана					9,81	15,54	18,20

Для оценки полученных результатов, использована следующая шкала оценивания:

- 1,1 и менее – высокая вероятность банкротства;

- от 1,1 до 2,6 – средняя вероятность банкротства;

- от 2,6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Таким образом, полученные результаты позволяют сделать вывод о низ-

кой вероятности банкротства ООО ТК «Энергия» по модели Альтмана. Представленный результат положительным образом влияет на финансовое состояние исследуемой организации.

В целом, проведенный анализ финансового состояния ООО ТК «Энергия» позволил определить положительные тенденции, связанные с ростом имущественного потенциала, наличием необходимого уровня финансовой устойчивости и низкой степенью вероятности банкротства. При этом в качестве негативной тенденции, выявлен недостаточный уровень ликвидности и платежеспособности, а также деловой активности организации.

Проведенный анализ внутренней среды ООО ТК «Энергия» позволил сделать вывод о наличии достаточно эффективной системы управления компаний, при этом за последние три года, результаты управления организацией оставляют желать лучшего. Сказанное определяется снижением эффективности использования основных фондов, основными из которых выступают транспортные средства, снижением рентабельности деятельности, а также сокращением финансовых результатов деятельности компании. Представленные результаты негативно влияют на экономическое положение ООО ТК «Энергия» в отрасли и на уровень конкурентоспособности организации.

2.3 Анализ внешней среды ООО ТК «Энергия»

Текущее развитие отрасли автотранспортных грузовых перевозок Амурской области оказывает существенное влияние на деятельность ООО ТК «Энергия». Ввиду того, что ООО ТК «Энергия» осуществляет транспортные, проведен анализ современного состояния развития транспортной сферы Российской Федерации, результаты представлены в таблице 22. Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается рост объема перевезенных грузов, в основном, за счет автомобильного транспорта. Наибольший вклад в перевозки грузов принадлежит автомобильному транспорту (70,75 % в 2024 году). Грузооборот транспорта РФ также имеет тенденцию к росту в 2022 – 2024 гг., основная доля в структуре показателя принадлежит железнодорожному (47,26 % в 2024 г.) и трубопроводному (45,06 % в 2024 г.) видам транспорта.

Таблица 22 - Показатели динамики и структуры грузо- и пассажироперевозок Российской Федерации за 2022 – 2024 гг.⁴⁰

Показатель	Значение показателя			Структура показателя, процент		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	2	3	4	5	6	7
Перевезено грузов транспортом, млн. тонн	7960	8262	8779	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожным	1359	1404	1351	17,07	16,99	15,39
- автомобильным	5405	5582	6211	67,90	67,56	70,75
- трубопроводным	1061	1141	1073	13,33	13,81	12,22
- морской	25	23	28	0,31	0,28	0,32
- внутренний водный	109	110	116	1,37	1,33	1,32
- воздушный	1,3	1,6	0,7	0,02	0,02	0,01
Грузооборот транспорта, млрд. т-км	5401	5713	5582	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожным	2545	2639	2638	47,12	46,19	47,26
- автомобильным	272	297	314	5,04	5,20	5,63
- трубопроводным	2470	2653	2515	45,73	46,44	45,06
- морской	43	44	45	0,80	0,77	0,81
- внутренний водный	64	71	68	1,18	1,24	1,22
- воздушный	7,1	9,2	2,8	0,13	0,16	0,05
Перевезено пассажиров транспортом общего пользования, млн. чел.	12493	13696	14437	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожным	876	1059	1142	7,01	7,73	7,91
- автобусным	7695	8031	8458	61,59	58,64	58,59
- трамвайным	889	992	999	7,12	7,24	6,92
- троллейбусным	760	808	831	6,08	5,90	5,76
- метрополитеном	2189	2680	2898	17,52	19,57	20,07
- воздушным	71	112	96	0,57	0,82	0,66
Пассажирооборот транспорта общего пользования, млрд. пассажиро-километров	357,1	492,7	508,7	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожным	79	104	124	22,12	21,11	24,38
- автобусным	88	101	109	24,64	20,50	21,43
- трамвайный	2,8	3,1	3,1	0,78	0,63	0,61
- троллейбусный	2,9	3,1	3,1	0,81	0,63	0,61
- метрополитен	30,7	37,5	40,4	8,60	7,61	7,94
- морской	0,03	0,04	0,03	0,01	0,01	0,01
- внутренний водный	0,2	0,4	0,6	0,06	0,08	0,12
- воздушный	153,5	243,3	228,0	42,99	49,38	44,82
Интенсивность перевозок грузов	40	41,4	41	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожные пути	29,3	30,3	30,3	73,25	73,19	73,90
- автомобильные дороги общего	0,2	0,2	0,2	0,50	0,48	0,49

⁴⁰ Российский статистический ежегодник 2024. М.: Росстат. 2025. С. 467.

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7
Пользования						
- магистральные трубопроводы	9,7	10,4	9,8	24,25	25,12	23,90
- внутренние водные судоходные пути	0,8	0,5	0,7	2,00	1,21	1,71
Интенсивность перевозок пассажиров	986	1293	1530	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- железнодорожные пути	903	1198	1426	91,58	92,65	93,20
- автомобильные дороги общего пользования	81	91	98	8,22	7,04	6,41
- внутренние водные судоходные пути	2	4	6	0,20	0,31	0,39
Ранено при авариях на транспорте, тыс. чел.	59,2	89,9	44,2	100,00	100,00	100,00
в том числе:						
- на железнодорожном транспорте	1	1	1	1,69	1,11	2,26
- на автомобильных дорогах	16,2	14,9	14,2	27,36	16,57	32,13
- на морском транспорте	5	3	2	8,45	3,34	4,52
- на внутреннем водном транспорте	2	-	3	3,38	-	6,79
- на воздушном транспорте	35	71	24	59,12	78,98	54,30

Рост пассажирооборота в основном обусловлен вкладом воздушного транспорта, наибольший удельный вес в структуре пассажирооборота в РФ за 2022 – 2024 гг. представлен воздушным транспортом (44,82 % в 2024 г.), также существенная доля принадлежит железнодорожному (24,38 % в 2024 г.) и автобусному (21,43 % в 2024 г.) видам транспорта. Помимо представленных показателей, среди показателей развития транспорта в РФ, рассмотрена интенсивность перевозок грузов и пассажиров, наибольшая доля в структуре которой, принадлежит железнодорожным путям (73,90 % и 93,20 % в 2024 г. соответственно). Таким образом, за последние три года наблюдается существенное развитие воздушного транспорта в Российской Федерации, в связи с чем, указанный фактор оказывает значительное влияние на деятельность ООО ТК «Энергия».

Уровень развития как исключительно сферы грузовых перевозок автотранспортом, так и потребительского рынка в целом, может быть оценен при помощи показателей оборота рассматриваемой сферы деятельности. Динамика

советующих показателей, рассчитанная на основе единого ценового базиса.

На рынке грузовых транспортных услуг Амурской области ООО ТК «Энергия» занимает одно из лидирующих мест, что обеспечивает организации высокую долю рынка и формирует конкурентные преимущества, обеспечивающие экономическому субъекту сравнительно высокий уровень. В целях анализа факторов внешней среды, влияющих на деятельность ООО ТК «Энергия», использована методика PEST-анализа, результаты которой представлены в таблице 23.

Таблица 23-PEST–анализ ООО ТК «Энергия»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
<p>Государственная политика в сфере транспорта (включает в себя законы и нормативные акты, регулирующие деятельность транспортных организаций, такие как правила перевозок, тарифы, условия лицензирования и сертификации, а также государственную поддержку отрасли (например, субсидии на строительство дорог или железных дорог).</p> <p>Законодательство в сфере транспорта (законы и нормативные акты влияют на многие аспекты деятельности транспортных организаций, включая трудовые отношения, охрану окружающей среды, ответственность за несчастные случаи и ущерб, а также правила безопасности).</p> <p>Политическая стабильность (политические события, такие как выборы, политические кризисы или конфликты, могут влиять на деятельность транспортных организаций, нарушая логистические цепочки, повышая стоимость перевозок и риски).</p> <p>Внешнеторговая политика (правила, регулирующие внешнюю торговлю, такие как тарифы на импорт и экспорт, могут влиять на деятельность транспортных организаций, работающих в сфере международных перевозок).</p> <p>Налоговая политика (налоги на транспортные средства, топливо, а также налоги на прибыль могут влиять на стоимость перевозок и конкурентоспособность транспортных организаций).</p> <p>Экологическое законодательство (законодательство, направленное на снижение выбросов и загрязнений, может влиять на выбор транспортных средств и технологий, а также на требования к инфраструктуре).</p> <p>Трудовое законодательство (законы, регулирующие трудовые отношения, влияют на стои-</p>	<p>Состояние экономики (общее состояние экономики страны или региона влияет на спрос на транспортные услуги. Например, в период экономического спада спрос на грузовые перевозки может снижаться, а в период роста экономики он увеличивается).</p> <p>Уровень инфляции (высокий уровень инфляции приводит к увеличению затрат на оплату труда, топливо, ремонт и обслуживание транспорта, что может повлиять на тарифы и прибыльность транспортной организации).</p> <p>Процентные ставки (процентные ставки по кредитам влияют на стоимость инвестиций в новые транспортные средства и инфраструктуру. Изменение процентных ставок может повлиять на планируемые проекты и расширение бизнеса).</p> <p>Налоговая политика (налоговая политика, включая транспортный налог, налог на прибыль и другие, влияет на общую стоимость деятельности транспортной организации и ее прибыльность).</p> <p>Конкуренция (уровень конкуренции в транспортном бизнесе влияет на тарифы, качество обслуживания и выбор стратегии развития. Высокая конкуренция может привести к вынужденному снижению тарифов на грузовые перевозки и необходимости внедрения дополнительных мер, направленных на повышения эффективности деятельности компании).</p> <p>Изменение потребительского спроса на услуги (изменение спроса на транспортные услуги, вызванное различными факторами (например, развитием электронной коммерции, увеличением пассажиропотока), оказывает влияние на структуру предложения и выбор стратегии развития транспортной организации).</p>

1	2
<p>мость труда, условия работы и социальные гарантии для работников транспортных организаций).</p> <p>Другие факторы (политическая нестабильность в регионах, где работают транспортные организации, может создавать риски для перевозок и инвестиций, а также изменения в законодательстве могут потребовать от транспортных организаций адаптироваться к новым условиям работы).</p>	<p>Изменение в законодательстве (изменения в законодательстве, касающиеся транспортного бизнеса (например, новые правила перевозки грузов, правила страхования), могут потребовать корректировки деятельности транспортной организации).</p>
Социально-демографические	Технико-технологические
<p>Половозрастная структура населения (изменение этой структуры может влиять на спрос на доставку, например, увеличение числа пожилых людей может потребовать более частой доставки продуктов и лекарств, а большее число молодежи - более частой доставки товаров, связанных с их интересами).</p> <p>Уровень жизни и доходов (увеличение среднего дохода может привести к росту спроса на доставку товаров и услуг, а также на доставку еды из ресторанов, что может повлиять на стратегию развития транспортных служб).</p> <p>Миграция (изменение миграционных потоков может повлиять на структуру рынка и спрос на доставку, а также на уровень конкуренции).</p> <p>Уровень образования и трудоспособность (данные факторы влияют на наличие квалифицированных кадров для работы в сфере доставки, а также на уровень использования технологий и автоматизации).</p> <p>Социально-культурные нормы (изменение культурных норм и традиций может влиять на предпочтения потребителей в отношении способов доставки, а также на уровень доверия к различным транспортным компаниям).</p> <p>Этно-культурная специфика регионов (влияет на предпочтения потребителей в отношении видов товаров, которые чаще всего заказывают, а также на язык обслуживания и рекламы).</p>	<p>Инновации в сфере транспорта (развитие новых видов транспорта (например, беспилотные грузовики, дроны) и улучшение существующих (например, более эффективные двигатели, оптимизация маршрутов) могут влиять на скорость, стоимость и возможности доставки грузов).</p> <p>Развитие логистических технологий (интеграция систем управления запасами, автоматизация складов, использование RFID и других технологий отслеживания грузов могут повысить эффективность логистических процессов и снизить затраты).</p> <p>Информационные технологии (использование онлайн-платформ для заказа и отслеживания грузов, внедрение систем управления доставкой, а также анализ больших данных для оптимизации маршрутов и прогнозирования спроса оказывают значительное влияние на бизнес).</p> <p>Экологические стандарты (требования к снижению выбросов, использование альтернативных видов топлива (например, электромобили, водород), а также разработка экологически чистых упаковочных материалов влияют на выбор транспортных средств и способов доставки).</p> <p>Требования к безопасности (развитие систем защиты грузов от хищения, контроль за соблюдением стандартов перевозки опасных грузов, а также внедрение мер по предотвращению аварий и несчастных случаев на транспорте влияют на процессы доставки).</p>

Указанные в таблице 23 факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность ООО ТК «Энергия». К основным факторам косвенного воздействия относятся: состояние экономики, политические факторы, социокультурные факторы, имидж организации и прочие. Также представленные сведения позволяют сделать вывод о тесной взаимосвязи пред-

ставленных факторов внешней среды, влияющих на деятельность ООО ТК «Энергия», что определяет необходимость внедрения мероприятий комплексного воздействия, в целях снижения угроз экономической безопасности, сформированных под влияние внешних факторов.

Важно отметить, что среди представленных факторов присутствуют те, что способствуют развитию организации, среди них: широкий круг потребителей, повышенное внимание государства к предприятиям транспортной сферы, меры государственной поддержки и другие.

Далее в работе проведен SWOT–анализ предприятия, с целью выявления сильных и слабых сторон объекта исследования, факторов внешней и внутренней среды организации, оказывающих влияние на развитие организации, угроз ее экономического состояния (таблица 24).

Таблица 24-SWOT–анализ ООО ТК «Энергия»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1	2
<p>Доступные цены (компания предлагает конкурентные цены на перевозку сборных грузов в разные направления).</p> <p>Быстрая скорость доставки (ООО ТК «Энергия» известна своей оперативностью в доставке грузов).</p> <p>Индивидуальный подход (компания старается учесть потребности каждого клиента, предлагая различные варианты доставки и оплаты).</p> <p>Широкий выбор форм оплаты (ООО ТК «Энергия» предлагает различные варианты оплаты, включая наличный расчет, банковскую карту и другие).</p> <p>Бесплатное хранение (в течение 3 дней груз может храниться на складе компании бесплатно).</p> <p>Уведомление о доставке (клиенты получают уведомления о статусе и местоположении груза).</p> <p>Собственный транспорт и склады (позволяет компании обеспечивать качественную доставку и хранение грузов).</p> <p>Страхование груза (ООО ТК «Энергия» предлагает страхование грузов, что обеспечивает дополнительную безопасность для клиентов).</p> <p>Доставка «от двери до двери» (компания обеспечивает доставку груза от адреса отправителя до адреса получателя).</p> <p>Прозрачность и информированность (ООО ТК «Энергия» обеспечивает клиентов информацией о статусе и местонахождении груза).</p>	<p>Задержка доставки (по словам некоторых клиентов, срок доставки может превышать заявленный).</p> <p>Проблемы со связью (некоторые пользователи отмечают, что компания не отвечает на звонки или сбрасывает их).</p> <p>Повреждение грузов (клиенты сообщают о случаях, когда груз приходит в повреждённом состоянии).</p> <p>Неудобство при работе с компанией (например, клиенты отмечают, что оформляют груз в одном месте, а получают в другом, или что грузчики долго ищут груз).</p> <p>Проблемы с поиском получателя (некоторые сотрудники создают карточку с неправильной фамилией, что создаёт сложности при получении груза).</p> <p>Проблемы с подъездом к компании (по словам некоторых клиентов, подъезд к компании плохой: с ямами, грязью и лужами).</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
Перевозка сборных грузов (компания уже осу-	Повышение цен на топливо, запчасти и другие

1	2
<p>ществляет перевозку сборных грузов по России, Казахстану, Республике Беларусь, Армении, Киргизии, Китаю, включая удаленные населенные пункты. Можно расширить географию перевозок, например, до стран Юго-Восточной Азии).</p> <p>Внутригородская доставка (компания предлагает внутригородскую доставку, которая может быть расширена на близлежащие районы и пригороды, что может привести к увеличению клиентской базы).</p> <p>Мультимодальные перевозки (развитие мультимодальных перевозок позволит компании охватить большую территорию и предлагать клиентам более гибкие и эффективные решения).</p> <p>Расширение перечня услуг (компания может предложить дополнительные услуги, такие как хранение грузов, страхование, экспедирование и таможенное оформление).</p> <p>Персонализированные решения (для отдельных клиентов можно разработать индивидуальные транспортные решения, учитывающие их специфические потребности).</p> <p>Оптимизация логистики (внедрение GPS-трекинга, систем автоматизации складской деятельности и онлайн-платформ для управления перевозками позволит оптимизировать процессы и снизить затраты).</p> <p>Развитие складской инфраструктуры (создание новых складов или расширение существующих позволит компании эффективнее управлять грузами и сократить время доставки).</p> <p>Внедрение новых технологий, в частности, искусственного интеллекта (использование искусственного интеллекта может помочь в планировании маршрутов, оптимизации затрат и прогнозировании спроса).</p> <p>Развитие Интернета вещей (внедрение IoT-устройств для мониторинга грузов в реальном времени позволит повысить безопасность и контроль за ними).</p> <p>Развитие партнерских отношений, в частности, реализация совместных проектов с контрагентами (участие в совместных проектах с другими транспортными компаниями и логистическими центрами позволит расширить клиентскую базу и повысить узнаваемость бренда).</p> <p>Развитие дилерской сети (создание сети дилеров в разных регионах позволит охватить большую территорию и предложить услуги более широкому кругу клиентов).</p>	<p>ресурсы, используемые в грузоперевозках, может привести к снижению прибыли и повышению цен на услуги.</p> <p>Изменение курса валют (для ООО ТК «Энергия», колебания валют могут привести к финансовым потерям).</p> <p>Снижение покупательской способности населения (если экономика не будет стабильной, то потребители будут меньше заказывать услуги грузоперевозок).</p> <p>Конкурентные угрозы (в Благовещенске и регионе действуют другие транспортные компании, которые также предлагают услуги грузоперевозок).</p> <p>Появление новых технологий (новые технологии, такие как беспилотные грузовики, могут изменить рынок грузоперевозок и сделать существующие компании менее конкурентоспособными).</p> <p>Угроза конкуренции по ценам (некоторые компании могут снижать цены на услуги, чтобы привлечь больше клиентов, что может негативно сказаться на прибыльности других компаний).</p> <p>Изменение законодательства (новые законы и правила, касающиеся грузоперевозок, могут потребовать дополнительных затрат на соблюдение новых норм).</p> <p>Стихийные бедствия (погодные условия, такие как сильные морозы, наводнения или снежные заносы, могут приводить к остановке перевозок и убыткам).</p> <p>Безопасность грузов (риск хищения или повреждения грузов во время перевозки может представлять значительную угрозу для бизнеса).</p> <p>Недостаток квалифицированного персонала (для обеспечения бесперебойной работы компании необходимы квалифицированные водители, механики и другие специалисты).</p> <p>Проблемы с транспортными средствами (неисправности автомобилей или поломки техники могут привести к задержкам и убыткам).</p> <p>Неэффективное управление цепочками поставок (проблемы с логистикой, такими как неверное планирование маршрутов или отсутствие своевременной информации, могут негативно сказаться на работе компании).</p>

Для минимизации представленных выше угроз, ООО ТК «Энергия» необходимо: оптимизировать систему управления затратами (оптимизация расходов, использование эффективных технологий и управление цепочками поста-

вок).

Также, важно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности (предлагать конкурентные цены, обеспечивать высокое качество услуг и развивать новые сервисы); обеспечить гибкость в реагировании на внешние и внутренние изменения (подстраиваться под новые требования рынка, законы и технологии); соблюдать правила безопасности (уделять особое внимание безопасности грузов и людей во время перевозки); развивать партнерские отношения (строить долгосрочные партнерские отношения с клиентами и поставщиками).

Таким образом, развитие ООО ТК «Энергия» в Благовещенске Амурской области может быть достигнуто через расширение географии, услуг, оптимизацию логистики, внедрение новых технологий и развитие партнерских отношений, что позволит компании усилить конкурентоспособность и увеличить свою прибыль.

В целом, представленные сведения определяют возможности ООО ТК «Энергия» для развития рынков сбыта услуг, в частности, целесообразно рассмотреть иностранные рынки, а именно, Китай, чему благоприятствует открытие автомобильной дороги, соединяющей город Благовещенск и город Хэйхэ. При этом в современных условиях, дорога работает только для грузового транспорта.

2.4 Анализ конкурентоспособности организации

Для определения уровня конкуренции в сфере грузовых автотранспортных перевозок Амурской области, а также определения позиции ООО ТК «Энергия» на рынке транспортных услуг региона, целесообразно построить конкурентную карту рынка. В первую очередь, необходимо определить рыночные доли организаций региона рассматриваемой сферы. В качестве конкурентов ООО ТК «Энергия» рассмотрены: ООО «Базис», ООО «Транзит», ООО «АРТК», ООО «Базис» и ООО «Евразия Логистик». Ниже проведена оценка конкурентоспособности ранее указанных организаций. Для того, чтобы определить какие преимущества ООО ТК «Энергия» могут быть рассмотрены в дальнейшем как конкурентные, проведена балльная оценка преимуществ ООО ТК

«Энергия» и его конкурентов (таблица 25).

Таблица 25 – Оценка конкурентоспособности ОООТК «Энергия» и его конкурентов

Критерии	Значимость, доли	ООО ТК «Энергия»		ООО «Базис»		ООО «Транзит»		ООО «АРТК»		ООО «Байкал Сервис»		ООО «Евразия Логистик»	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	Балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Цены на услуги	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	5	1,00	5	1,00	5	1,00
Маркетинговая деятельность	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,53	4	0,56	4	0,56	5	0,70
Широта транспортных услуг	0,30	4	1,2	4	1,2	3	0,90	5	1,50	5	1,50	5	1,50
Логистика	0,10	5	0,50	4	0,40	5	0,50	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Охват рынка	0,12	5	0,60	4	0,48	4	0,48	5	0,60	5	0,60	5	0,60
Финансовое обеспечение	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56	5	0,70	4	0,56	4	0,56
Итого	1	x	3,94	x	3,72	x	3,60	x	4,76	x	4,62	x	4,86

Оценка проведена по пятибалльной шкале (1 – наименее явное преимущество; 5 – наиболее явное преимущество). Для каждого критерия определена значимость, которая представлена в долях, совокупная величина долей равна «1».

Проведенная оценка преимуществ показала, что наиболее внушительными конкурентными преимуществами обладает ООО «Евразия Логистик» которые могут быть рассмотрены как конкурентные. Среди рассмотренных транспортных организаций, наименьшими конкурентными преимуществами обладает ООО «Транзит».

На основе полученных результатов построен профиль конкурентов (рисунок 4).

На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что низкими показателями в деятельности ООО ТК «Энергия», являются финансовое обеспечение и деятельность маркетинговой службы, при этом целесообразно уделить внимание уровню предоставления транспортных услуг и широте предоставляемых услуг.

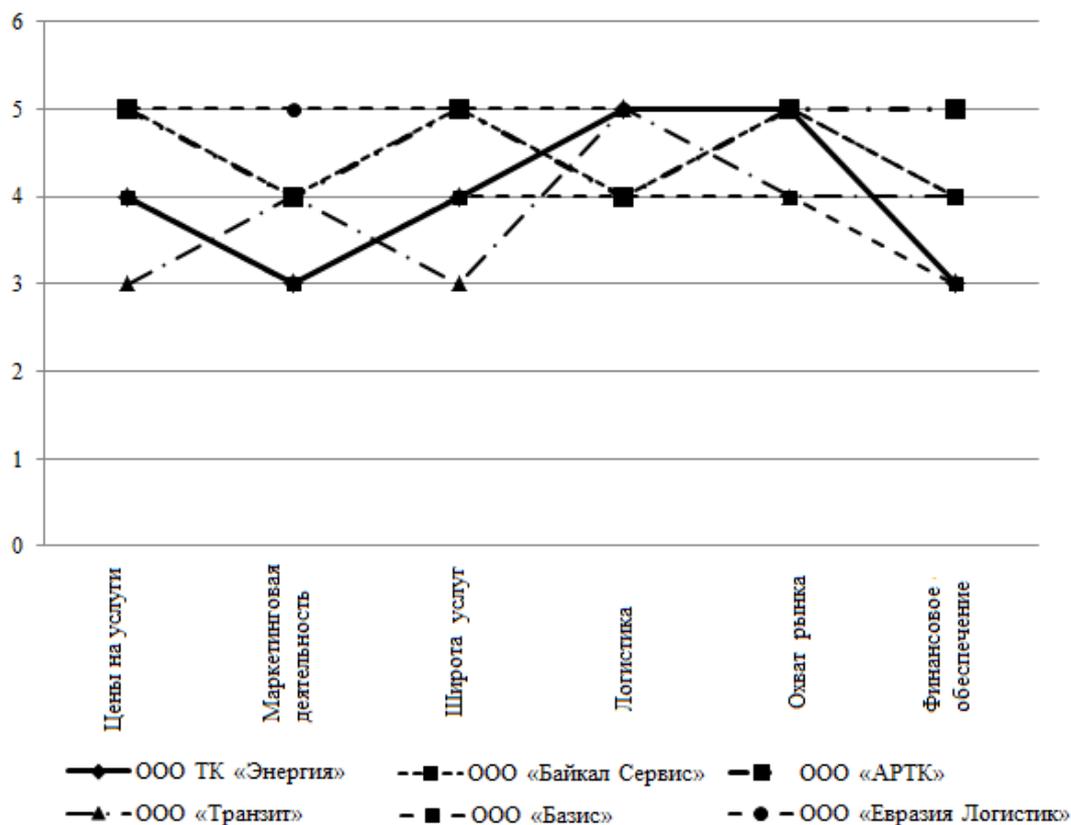


Рисунок 4 – Профили конкурентов в сфере грузовых автотранспортных услуг на территории Амурской области

Следует отметить, что выявленные результаты исследования не означают, что ООО ТК «Энергия» уделяет недостаточное внимание проблемам финансового обеспечения и маркетинговой деятельности, но определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на их решение соответствующих проблем.

Таким образом, некоторые конкуренты ООО ТК «Энергия» обладают более существенными конкурентными преимуществами, что определяет более высокий уровень конкурентоспособности ООО «АРТК» и ООО «Евразия Логистик» по сравнению с ООО ТК «Энергия». Основными конкурентными преимуществами ООО ТК «Энергия» являются логистика и охват рынка. В целях наглядного изображения уровня конкурентоспособности организаций рассматриваемой сферы, построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 5).

Согласно представленным на рисунке 5 сведениям, ООО ТК «Энергия» занимает устойчивое положение на рынке грузовых автотранспортных услуг,

при этом для уровня конкурентоспособности организации характерны некоторые «болевы статьи», основной из которых является финансовое обеспечение.

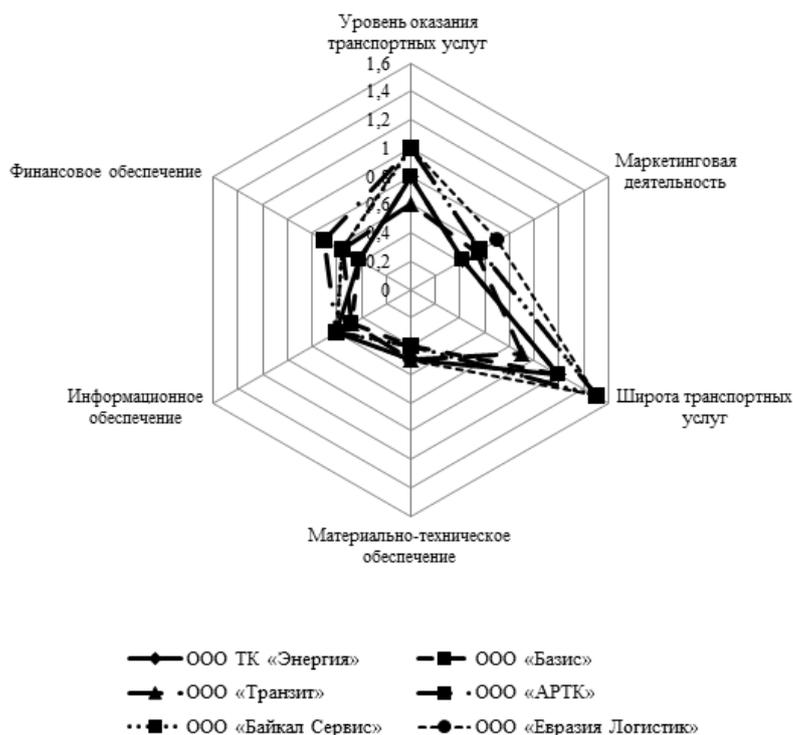


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности организаций, осуществляющих деятельность в сфере грузовых автотранспортных перевозок на территории Амурской области

Таким образом, для достижения более высокого уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», целесообразно разработать и внедрить меры, направленные на улучшение финансового положения, что позволит организации занять более устойчивое положение в отрасли, повысить уровень эффективности деятельности и достичь более высокого уровня конкурентоспособности.

В целях дальнейшего анализа конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», проведен расчет рыночных долей рассматриваемых организаций сферы автотранспортных грузовых перевозок Амурской области (таблица 26).

Следует отметить, что в таблице 26 выручка складывается из общего объема поступлений денежных средств в организации. При этом, объем продаж указан с учетом предоставления дополнительных услуг. Стоимость транспортных услуг указана как средняя стоимость за перевозку 1 тыс. тонн/км в рублях.

Таблица 26 – Рыночные доли организаций сферы автотранспортных грузовых перевозок Амурской области в 2024 году

Наименование организации	Перевезено грузов, тонн	Средняя стоимость перевозки 1 тыс. тонн/км, руб.	Выручка организаций, тыс. руб.	Рыночная доля организаций по объему оказанных услуг	Рыночная доля организаций по общей стоимости реализованных услуг
ООО ТК «Энергия»	57790	48,2	166930	0,1378	0,1013
ООО «Байкал Сервис»	83917	46,3	202689	0,2001	0,123
ООО «Базис»	63829	47,8	207303	0,1522	0,1258
ООО «Транзит»	50493	45,5	128370	0,1204	0,0779
ООО «АРТК»	171504	50,2	645561	0,1705	0,2562
ООО «Евразия Логистик»	191843	52,1	795738	0,219	0,3158
Итого	619376	х	2146591	1	1

На основе сведений, представленных в таблице можно сделать следующие выводы. Наибольшей рыночной долей по количеству реализованных услуг, обладает ООО «Евразия Логистик».

Также данная организация обладает наибольшей рыночной долей по общей стоимости реализованных услуг. Наименьшей рыночной долей по двум рассмотренным критериям обладает ООО «Транзит».

Ниже определен ценовой сегмент рассмотренных организаций. В таблице 27 представлены необходимые для этого сведения.

Таблица 27 – Определение ценового сегмента

Наименование организаций	Отношение рыночных долей организаций	Ценовой сегмент рынка
ООО ТК «Энергия»	1,63	Дешевый
ООО «Байкал Сервис»	1,21	Дешевый
ООО «Базис»	1,36	Дешевый
ООО «Транзит»	1,55	Дешевый
ООО «АРТК»	0,67	Дорогой
ООО «Евразия Логистик»	0,69	Дорогой

Представленные в таблице 27 сведения позволяют сделать вывод о том, что ОООТК «Энергия» работает в дешевом ценовом сегменте. Следует отметить, что среди организаций, работающих в дешевом ценовом сегменте, присутствуют: ООО «Байкал Сервис», ООО «Базис» и ООО «Транзит». В дорогом

ценовом сегменте работают ООО «АРТК» и ООО «Евразия Логистик».

На рисунке 6 представлено соотношение рыночных долей высших учебных заведений, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованных услуг.

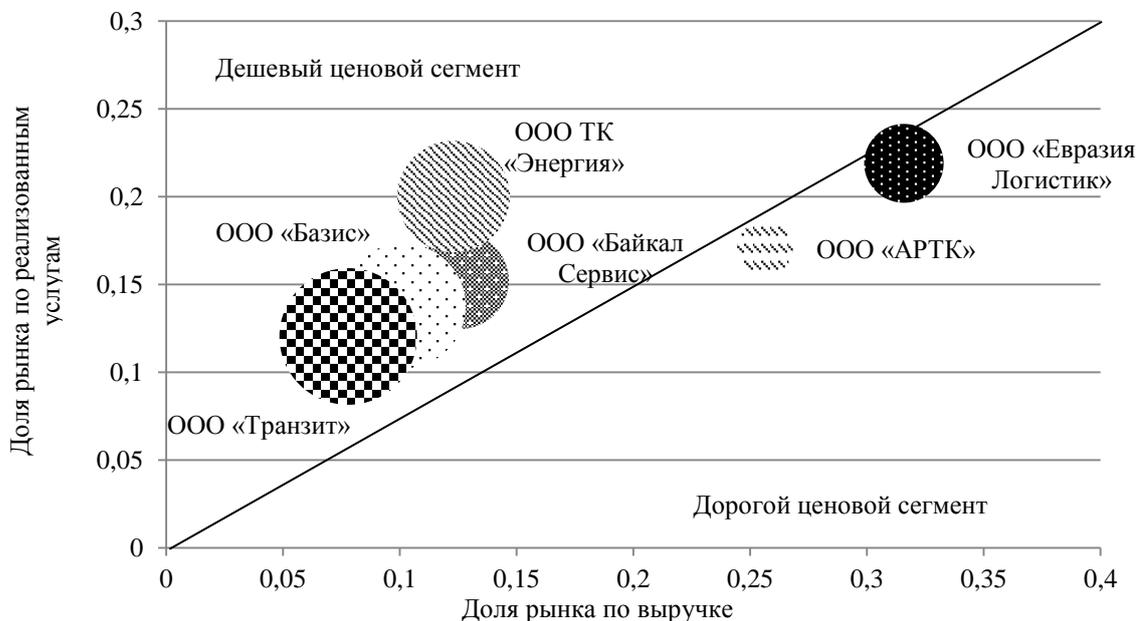


Рисунок 6 - Соотношение рыночных долей организаций, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованных услуг

Среднее арифметическое значение рыночных долей организаций определено по следующей формуле (3):

$$D_{\text{ср}} = 1 / 6 = 0,1667 \text{ или } 16,67 \%$$

Совокупность рассматриваемых организаций распределена на два сектора по размеру рыночной доли. Вся совокупность организаций в соответствии с занимаемой рыночной долей, делится на два сектора:

1) организации, рыночная доля которых меньше среднего значения (, ООО «Байкал Сервис», ООО «Базис», ООО «Транзит»);

2) организации, рыночная доля которых больше среднего значения (ООО ТК «Энергия», ООО «АРТК», ООО «Евразия Логистик»).

Среднее значение рыночной доли в каждом секторе:

$$D_{\text{ср}1} = (0,1258 + 0,1013 + 0,0779) : 3 = 0,1017;$$

$$D_{\text{ср}2} = (0,2563 + 0,1230 + 0,3158) : 3 = 0,2317.$$

Для первого сектора организаций, средняя величина рыночной доли со-

ставляет 10,17 %, доля второго сектора – 23,17 %.

Среднеквадратическое отклонение рыночных долей по соответствующим секторам:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1:3) \times (0,1258 - 0,1017)^2 + (0,1013 - 0,1017)^2 + (0,0779 - 0,1013)^2} = 0,0196;$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1:3) \times (0,2563 - 0,2317)^2 + (0,1230 - 0,2317)^2 + (0,3158 - 0,2317)^2} = 0,0806.$$

Таким образом, среднеквадратическое отклонение для рассмотренных двух секторов составляют $\sigma_1 = 0,0196$, $\sigma_2 = 0,0806$.

Ниже проведено проведем распределение рыночных доле конкурентов по классификационным группам, для этого используем закон вариаций индивидуальных значений («правило четырех сигм»), а для неоднородных групп – закон вариации средних величин. Однородность каждого сектора:

$$V_1 = (0,0196 : 0,1017) \times 100 \% = 19,27 \%;$$

$$V_2 = (0,0806 : 0,2317) \times 100 \% = 34,79 \%.$$

Если значение коэффициента менее 33 %, то совокупность данных является однородной, если более 33 %, то – неоднородной. Таким образом, первая совокупность является однородной, вторая – неоднородной.

Границы классификационных групп для однородной совокупности по величине рыночной доли:

- нижняя границы: $D_{\min} = 0,0779$;

- верхняя граница: $D_{\max} = 0,1258$;

- промежуточная границы: 1: $D_{\text{cp}} - 3 \times \sigma_1 = 0,1667 - 3 \times 0,0196 = 0,1079$;

- промежуточная границы: 2: $D_{\text{cp}} - 3 \times \sigma_2 = 0,1667 - 3 \times 0,0806 = - 0,0751$.

Границы классификационных групп для неоднородной совокупности по величине рыночной доли:

- нижняя границы: $D_{\min} = 0,1230$;

- верхняя граница: $D_{\max} = 0,3158$;

- промежуточная границы: 1: $D_{\text{cp}} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n} = 0,1667 - (3 \times 0,0196) : \sqrt{3} = 0,1328$;

- промежуточные границы: $2: D_{cp} - (3 \times \sigma_2) : \sqrt{n} = 0,1667 - (3 \times 0,0806) : \sqrt{3} = 0,0271$.

Распределение организаций по величине рыночной доли за 2024 год представлены в таблице 28.

Таблица 28 - Распределение организаций по величине рыночной доли за 2024 год

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Организация
Для однородной совокупности			
$D_{cp} + 3 \times \sigma_2; D_{max}$	0,1258; 0,1667	Лидер рынка	ООО «Базис»
$D_{cp}; D_{cp} + 3 \times \sigma_2$	0,1079; 0,1258	Организация с сильной конкурентной позицией	
$D_{cp} - 3 \times \sigma_1; D_{cp}$	0,0779; 0,1079	Организация со слабой конкурентной позицией	ООО ТК «Энергия»
$D_{min}; D_{cp} - 3 \times \sigma_1$	- 0,0751; 0,0779	Аутсайдер	ООО «Транзит»
Для неоднородной совокупности			
$D_{cp} + (3 \times \sigma_2) : \sqrt{n}; D_{max}$	0,1667; 0,3158	Лидер рынка	ООО «Евразия Логистик» ООО «АРТК»
$D_{cp}; D_{cp} + (3 \times \sigma_2) \times \sqrt{n}$	0,1328; 0,1667	Организация с сильной конкурентной позицией	-
$D_{cp} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}; D_{cp}$	0,1230; 0,1328	Организация со слабой конкурентной позицией	ООО «Байкал Сервис»
$D_{min}; D_{cp} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}$	0,0271; 0,1230	Аутсайдер	-

Среди однородного сектора организаций, ООО «Базис» является лидером рынка, аутсайдером является ООО «Транзит». ООО ТК «Энергия» является организацией со слабой конкурентной позицией.

Среди неоднородного сектора организаций, ООО «Евразия Логистик» и ООО «АРТК» являются лидером рынка, ООО «Байкал Сервис» является организацией со слабой конкурентной позицией.

Ниже определен темп прироста долей рынка. Для классификации организаций по степени изменения конкурентной позиции, которая определяется в данном случае величиной рыночной доли, рассчитан средний темп прироста рыночной доли и среднее квадратическое отклонение. Для учета конъюнктурной

ситуации на рынке, рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции организации.

В таблице 30 выручка складывается из общего объема поступлений денежных средств в организации. Для расчета рыночной доли организаций по количеству реализованных услуг и рыночной доли организаций по общей стоимости реализованных услуг, использованы формулы (1) и (2) соответственно.

На основе сведений, представленных в таблице 30, необходимо рассчитать темп прироста рыночной доли каждой организации.

$$T_{\text{пр } 1} = (0,1258 - 0,1292) : 0,1292 \times 100 \% = - 2,63 \%;$$

$$T_{\text{пр } 2} = (0,1013 - 0,1036) : 0,1036 \times 100 \% = - 2,22 \%;$$

$$T_{\text{пр } 3} = (0,0779 - 0,0790) : 0,0790 \times 100 \% = - 1,39 \%;$$

$$T_{\text{пр } 4} = (0,2563 - 0,2625) : 0,2625 \times 100 \% = - 2,36 \%;$$

$$T_{\text{пр } 5} = (0,1230 - 0,1254) : 0,1254 \times 100 \% = -1,91 \%;$$

$$T_{\text{пр } 6} = (0,3158 - 0,3003) : 0,3303 \times 100 \% = 5,16 \%.$$

Рыночные доли организаций представлены в таблице 29 рыночные доли организаций в 2023 г.

Таблица 29– Рыночные доли организаций в 2023 году

Наименование организации	Перевезено грузов, тонн	Средняя стоимость перевозки 1 тыс. тонн/км, руб.	Выручка организаций, тыс. руб.	Рыночная доля организаций по объему оказанных услуг	Рыночная доля организаций по общей стоимости реализованных услуг
ООО ТК «Энергия»	47952	46,8	137991	0,1378	0,1036
ООО Байкал Сервис»	69109	43,8	167028	0,2052	0,1254
ООО «Базис»	52565	45,5	172089	0,1512	0,1292
ООО «Транзит»	41583	44,2	105225	0,1130	0,0790
ООО «АРТК»	158886	47,8	479752	0,1711	0,2625
ООО «Евразия Логистик»	175636	49,5	548836	0,2216	0,3003
Итого	545731	х	1610921	1,0000	1,0000

Отметим, что в 2024 году, доля практически всех рынка организаций снизилась, увеличения достигла только доля рынка ООО «Евразия Логистик». Отметим, что доля рынка ООО «Байкал Сервис» снизилась на 2,63 %.

Минимальное значение темпа прироста доля ($T_{\text{прmin}}$) составляет -2,36 %.

Максимальное значение темпа прироста доля ($T_{\text{прmax}}$) составляет 5,16 %.

Средний темп роста рыночных долей:

$$T_p = \sqrt[6]{0,97 \times 0,98 \times 0,99 \times 0,98 \times 0,99 \times 1,05} \times 100 \% = 99,07 \%$$

Средний темп прироста рыночной доли ($T_{\text{пр ср}}$) составляет:

$$T_{\text{пр ср}} = 99,07 \% - 100 \% = - 0,93 \%$$

В соответствии со значением среднего темпа прироста рыночной доли, организаций распределились на два сектора: первый – организации, темп роста рыночной доли которых меньше среднего значения (ООО «Байкал Сервис», ООО «Базис», ООО «Транзит», ООО «АРТК», ООО ТК «Энергия»), второй - организации, темп роста рыночной доли которых больше среднего значения (ООО «Евразия Логистик»).

Средний темп роста рыночной доли первого сектора организаций:

$$T_{\text{р с1}} = \sqrt[5]{0,97 \times 0,98 \times 0,99 \times 0,98 \times 0,99} \times 100 \% - 100 \% = 97,89 \% - 100 \% = - 2,11 \%$$

Средний темп роста рыночной доли второго сектора организаций:

$$T_{\text{р с1}} = (1,05 \times 100 \%) - 100 \% = 105,16 \% - 100 \% = 5,16 \%$$

Ниже определено среднеквадратическое отклонение темпов прироста долей организаций первого сектора:

$$\sqrt[5]{(1:5) \times ((-2,63 + 2,11)^2 + (-2,22 + 2,11)^2 + (-1,39 + 2,11)^2 + (-2,36 + 2,11)^2 + (-1,19 + 2,11)^2)} = 0,7037;$$

Среднеквадратическое отклонение темпов прироста долей организаций второго сектора:

$$(1 : 1) \times (5,16 - 5,16) = 0.$$

Ниже проведено распределение рыночных доле конкурентов по классификационным группам, для этого используем закон вариаций индивидуальных значений («правило четырех сигм»), а для неоднородных групп – закон вариации средних величин. Однородность каждого сектора:

$$V_1 = (0,7037 : (- 2,11)) \times 100 \% = 33,35 \%;$$

$$V_2 = (0 : 0,0516) \times 100 \% = 0 \%$$

Как и при анализе рыночных долей, при анализе темпа прироста рыночных долей организаций, можно выделить два сектора: однородная и неоднородная группа.

Однородная совокупность представлена одной организацией – ООО «Евразия Логистик».

Границы классификационных групп для неоднородной совокупности по величине рыночной доли:

- нижняя границы: $T_{\text{прmin}} = 0,0790$;
- верхняя граница: $T_{\text{прmax}} = 0,2625$;
- промежуточная границы: 1: $T_{\text{прср}} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n} = 0,1667 - (3 \times 0,7037) : \sqrt{3} = - 1,0521$;
- промежуточная границы: 2: $T_{\text{прср}} - (3 \times \sigma_2) : \sqrt{n} = 0,1667 - (3 \times 0) : \sqrt{3} = 0,1667$.

Распределение организаций по величине рыночной доли за 2024 год представлено в таблице 30.

Таблица 30 - Распределение организаций по темпу прироста рыночной доли

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Организация
Для однородной совокупности			
$T_{\text{прср}} + 3 \times \sigma_2; T_{\text{прmax}}$	0,3335; 0,9907	Лидер рынка	-
$T_{\text{прср}}; T_{\text{прср}} + 3 \times \sigma_2$	0,0516; 0,3335	Организация с сильной конкурентной позицией	ООО «Евразия Логистик»
$T_{\text{прср}} - 3 \times \sigma_1; T_{\text{прср}}$	-0,0093; 0,0516	Организация со слабой конкурентной позицией	-
$T_{\text{прmin}}; T_{\text{прср}} - 3 \times \sigma_1$	-0,0211; -0,0093	Аутсайдер	-
Для неоднородной совокупности			
$T_{\text{прср}} + (3 \times \sigma_2) : \sqrt{n}; T_{\text{прmax}}$	0,2625; 0,3141	Лидер рынка	-
$T_{\text{прср}}; T_{\text{прср}} + (3 \times \sigma_2) \times \sqrt{n}$	0,1667; 0,2625	Организация с сильной конкурентной позицией	ООО «АРТК»
$T_{\text{прср}} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}; T_{\text{прср}}$	0,0790; 0,1667	Организация со слабой конкурентной позицией	ООО «Байкал Сервис» ООО «Базис» ООО ТК «Энергия»
$T_{\text{прmin}}; T_{\text{прср}} - (3 \times \sigma_1) : \sqrt{n}$	- 1,0521; 0,0790	Аутсайдер	ООО «Транзит»

Среди однородного сектора организаций, ООО «Евразия Логистик» является лидером рынка и единственным представителем указанного сектора.

Среди неоднородного сектора организаций, ООО «АРТК» являются лидером рынка, ООО «Байкал Сервис», ООО «Базис» и ООО ТК «Энергия» является организацией со слабой конкурентной позицией. ООО «Транзит» является аутсайдером.

Далее возможно перейти к построению матрицы конкурентной карты рынка. Представим необходимые сведения в таблице 31.

Таблица 31 – Матрица формирования конкурентной карты рынка грузовых автотранспортных услуг на территории Амурской области

Рыночная доля D_i		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры
Темп прироста рыночной доли $T_{пр}$	I	I	II	III	IV
		Организации с быстро растущей конкурентной позицией	ООО «Евразия Логистик» ООО «АРТК»		
Организации с улучшающейся конкурентной позицией	II				
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией	III	ООО «Байкал Сервис» ООО ТК «Энергия»		ООО «Базис»	
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	IV			ООО «Транзит»	

Проведенное исследование позволило определить, что безусловными лидерами рынка грузовых автотранспортных услуг на территории Дальневосточного Федерального округа, являются ООО «Евразия Логистик» и ООО «АРТК». При этом ООО «Евразия Логистик» имеет более высокие показатели конкурентоспособности. ООО ТК «Энергия» является лидером рынка по рыночной доле и организацией с ухудшающейся конкурентной позицией по темпу прироста рыночной доли.

Таким образом, в ООО ТК «Энергия» следует разработать и реализовать мероприятия, направленные на сохранение и дальнейшее увеличение темпов прироста рыночной доли. Аутсайдером на рынке грузовых автотранспортных

услуг является ООО «Транзит», организация имеет наименьшую долю рынка и темп прироста рыночной доли.

Следующим методом, использованным для оценки конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», является оценка пяти конкурентных сил по модели М. Портера (таблица 32).

Таблица 32 – Анализ пяти конкурентных сил ООО ТК «Энергия» по модели М. Портера

Угрозы	Описание угроз
Угроза появления услуг-заменителей	Грузоперевозчики Амурской области жаловались на угрозу появления услуг-заменителей в виде демпинга со стороны иностранцев, которые используют транспортные средства с иностранными номерами. По словам предпринимателей, это приводит к оттоку постоянных клиентов, которые переориентировались на услуги исполнителей из Киргизии. Кроме того, в Благовещенске планируют провести эксперимент по созданию международного транспортного хаба для экспресс-доставки грузов в Китай с помощью беспилотников. Это может стать новым видом логистических решений и предложить инновационное решение для быстрой доставки товаров. Таким образом, на региональном рынке автомобильных услуг по доставке грузов Амурской области имеет место угроза появления услуг-заменителей.
Угроза появления новых игроков	Рассматриваемая угроза имеет место на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области. Сказанное обусловлено строительством в Благовещенске транспортно-логистического центра силами ООО «Карго Линк» для обслуживания транзитных грузов. Предполагается, что комплекс будет обрабатывать перевозки не только со всей страны, но и из Китая и стран СНГ. Также, компании ООО «Интернет Решения» и ООО «ТЛТ Кани-Курган» планируют совместно развивать российско-китайский рынок грузовых перевозок. В рамках соглашения собирались создать эффективные маршруты для ускорения доставки посылок и оперативно оформлять экспресс-грузы, которые проходят через международный мост Благовещенск - Хэйхэ. Таким образом, угроза появления новых игроков на рынке является достаточно существенной.
Рыночная власть поставщиков	Угроза рыночной власти поставщиков на исследуемом региональном отраслевом рынке выражается в обладании отдельными поставщиками ограниченными к доступу ресурсами, среди которых следует отметить запасные части на отдельные виды грузовых автотранспортных средств ООО ТК «Энергия». При этом существенно большее количество поставщиков ресурсов, используемых исследуемой организацией, определяет возможности минимизации негативного проявления данной угрозы.
Рыночная власть потребителей	В сфере доставки грузов в г. Благовещенске Амурской области рыночная власть потребителей умеренная. Это связано с несколькими факторами. Во-первых, Благовещенск - не крупный мегаполис, и конкуренция среди служб доставки не так высока, как в других городах, где присутствуют крупные национальные и международные игроки. Во-вторых, потребители в Благовещенске, как правило, более склонны к сотрудничеству с местными службами доставки, так как это может быть удобнее и экономнее, чем обращение в крупные компании.
Конкуренция в отрасли	В Амурской области уровень конкуренции в сфере грузовых автомобильных перевозок можно охарактеризовать как умеренный, с развитой инфраструктурой и различными видами транспорта.

Сведения, приведенные в таблице 32, свидетельствуют о наличии конку-

рентных преимуществ в ООО ТК «Энергия», что позволяет идентифицировать предприятие как конкурентоспособное.

В целом, проведенный анализ конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» позволил определить достаточно высокий уровень конкурентоспособности организации, при этом «болевым местом» является финансовое обеспечение. По результатам построения конкурентной карты рынка организаций сферы грузовых автотранспортных услуг, ООО ТК «Энергия» является лидером отраслевого рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией.

Таким образом, в целях повышения уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», необходимо разработать и внедрить соответствующие мероприятия, которые позволяют увеличить долю рынка организации, достичь стабильного положительного прироста финансовых результатов и добиться высокой эффективности деятельности организации.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ТК «ЭНЕРГИЯ»

3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»

Рост конкурентоспособности организаций сферы автомобильных грузовых услуг имеет жизненно важное значение для их успешного функционирования и развития. Повышение конкурентоспособности компаний, работающих в сфере грузовых автоперевозок необходимо для поддержания устойчивого бизнеса, обеспечения безопасности и улучшения сервиса для клиентов.

В качестве направлений повышения конкурентоспособности компаний сферы автомобильных грузовых услуг, следует выделить:

1) улучшение качества обслуживания (конкуренция заставляет транспортные организации постоянно совершенствовать свои услуги, предлагая более удобные и надежные варианты перевозки, а также более персональный и индивидуальный подход к клиентам);

2) снижение транспортных издержек (конкуренция стимулирует транспортные организации к оптимизации своих затрат на всех этапах логистического процесса, что в конечном итоге приводит к снижению цен для клиентов);

3) привлечение новых клиентов (конкуренция заставляет транспортные организации искать и внедрять инновации, чтобы привлечь и удержать новых клиентов. Это может быть связано с расширением спектра услуг, использованием новых технологий или улучшением логистики);

4) устойчивое развитие (конкуренция помогает транспортным организациям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, постоянно искать новые рынки сбыта и улучшать свои продукты и услуги, что способствует устойчивому развитию);

5) внедрение инноваций (конкуренция побуждает транспортные организации к поиску и внедрению инновационных решений, что может привести к созданию новых услуг и продуктов, а также к повышению эффективности работы);

б) сохранение и укрепление позиций на рынке грузовых автомобильных услуг региона (конкуренция заставляет транспортные организации постоянно работать над улучшением своего продукта и услуги, следить за трендами рынка и реагировать на меняющиеся потребности клиентов, чтобы оставаться на плаву и удерживать свою позицию);

Таким образом, рост конкурентоспособности организаций сферы грузовых автомобильных перевозок – это не просто стремление к успеху, а необходимость для выживания и развития в современных условиях рынка, а также ключ к качественному обслуживанию, снижению издержек, привлечению новых клиентов, устойчивому развитию и поддержанию инноваций.

Необходимость разработки проекта, направленного на повышение конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» обусловлена недостаточно высоким уровнем конкурентоспособности исследуемой компании, что подтверждается результатами ранее проведенной оценки. В частности, по результатам оценки конкурентоспособности ОООТК «Энергия» и его конкурентов, наиболее внушительными конкурентными преимуществами обладает ООО «Евразия Логистик» которые могут быть рассмотрены как конкурентные. Среди рассмотренных транспортных организаций, наименьшими конкурентными преимуществами обладает ООО «Транзит». В качестве низких показателей деятельности ООО ТК «Энергия», выявлены: финансовое обеспечение и деятельность маркетинговой службы, при этом целесообразно уделить внимание уровню предоставления транспортных услуг и широте предоставляемых услуг. Также, по результатам построения конкурентной карты рынка, ООО ТК «Энергия» является лидером рынка с ухудшающейся конкурентной позицией.

Таким образом, для обеспечения более устойчивого положения ООО ТК «Энергия» на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области, целесообразно разработать проект, направленный на формирование дополнительных конкурентных преимуществ компании, что позволит достичь более высокого уровня конкурентоспособности, более устойчивого финансового положения и более эффективной маркетинговой деятельности компании.

В качестве альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», предложены:

- расширение перечня оказываемых услуг (внедрение услуг по страхованию грузов, услуги по упаковке грузов, развитие услуг грузоперевозок авиационным, железнодорожным и водным видами транспорта);
- внедрение автоматизированной системы планирования маршрутов доставки грузов;
- развитие дополнительных направлений деятельности, не связанных с грузоперевозками (хранение товарно-материальных ценностей, не предназначенных для дальнейшей перевозке на складах компании, логистические услуги и прочее).

Для определения наиболее приоритетного направления повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», проведена качественная и количественная оценка ожидаемых результатов от внедрения указанных мер. Для этого, указанные направления были предложены для рассмотрения специалистам ООО ТК «Энергия»: ведущий специалист отдела по работе с клиентами (эксперт 1), начальник транспортного отдела (эксперт 2), ведущий специалист транспортного отдела (эксперт 3), два водителя, обладающие наиболее высоким уровнем квалификации (эксперт 4 и 5). Экспертам было предложено оценить указанные альтернативные варианты по пятибалльной шкале (1 – наименее предпочтительное направление, 5 – наиболее предпочтительное направление) по критериям, разработанным автором бакалаврской работы. Итоговая оценка проведена на основе среднего значения по результатам оценки каждого эксперта. Итоги оценки предложенных направлений представлены в таблице 33. Согласно представленным сведениям, наиболее приемлемым направлением повышения уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», является внедрение автоматизированной системы планирования маршрутов доставки грузов. Основными ожидаемыми результатами реализации направления, являются: рост потребительского спроса на услуги компании, расширение сферы влияния на рынке грузовых автомобильных услуг, рост уровня конкурентоспособности.

Таблица 33 – Экспертная оценка предложенных альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»

Критерии оценки	Оценка экспертов	Направления повышения конкурентоспособности компании		
		Расширение перечня оказываемых услуг	Внедрение автоматизированной системы планирования маршрутов доставки грузов	Развитие дополнительных направлений деятельности, не связанных с грузоперевозками
Финансовые расходы на реализацию проекта	эксперт 1	4	5	3
	эксперт 2	3	4	4
	эксперт 3	5	4	3
	эксперт 4	4	5	3
	эксперт 5	3	5	4
Трудовые затраты	эксперт 1	4	5	2
	эксперт 2	3	4	3
	эксперт 3	3	4	3
	эксперт 4	4	5	3
	эксперт 5	4	4	2
Материальные затраты	эксперт 1	2	4	2
	эксперт 2	3	3	2
	эксперт 3	3	4	3
	эксперт 4	2	4	2
	эксперт 5	3	3	2
Потенциальный экономический эффект	эксперт 1	5	4	5
	эксперт 2	5	4	5
	эксперт 3	4	3	4
	эксперт 4	5	5	5
	эксперт 5	4	4	4
Влияние проекта на доходы компании	эксперт 1	5	4	5
	эксперт 2	4	3	5
	эксперт 3	5	4	4
	эксперт 4	4	4	5
	эксперт 5	4	3	5
Среднее значение по критериям	финансовые расходы на реализацию проекта	6,33	7,67	5,67
	трудовые затраты	6,0	7,33	4,33
	материальные затраты	4,33	6,0	3,67
	потенциальный экономический эффект	7,67	6,67	7,67
	влияние проекта на доходы компании	7,33	6,0	8,0
Итоговое (среднее) значение по всем критериям		6,33	6,73	5,87

Таким образом, внедрение автоматизированной системы планирования

маршрутов доставки грузов призвано сформировать дополнительное конкурентное преимущество для ООО ТК «Энергия», что положительным образом скажется не только на уровне конкурентоспособности компании, но и на экономических результатах деятельности ООО ТК «Энергия».

3.2 Проект повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»

В качестве направлений повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», исходя из ранее полученных результатов оценки конкурентоспособности, предложены следующие мероприятия.

Внедрение программного обеспечения, которое позволит оптимизировать маршруты доставки грузов, предложить оптимальный выбор конкретного вида транспорта с необходимой грузоподъемностью, а также рассчитать затраты на оказание транспортных услуг. Внедрение подобного мероприятия позволит повысить степень использования информационных технологий в деятельности ООО ТК «Энергия», автоматизировать часть основных процессов, протекающих в деятельности компании и повысить конкурентоспособность организации. В качестве следующей меры, предложена разработка новых маршрутов доставки грузов, в рамках развития географии деятельности компании. В частности, в современных условиях ООО ТК «Энергия» в основном реализует услуги по доставке грузов на территории Амурской области, доставку грузов автомобильным и железнодорожным транспортом из Новосибирска в Благовещенск и обратно, а также перевозку грузов из Благовещенска в Санкт-Петербург и Москву авиационным и грузовым автомобильным транспортом. Выбор транспорта во многом зависит от особенностей и специфики перемещаемых грузов. В частности, при необходимости перевозки крупногабаритного груза из Благовещенска в Санкт-Петербург или Москву, компания использует средства грузового автомобильного транспорта, ввиду отсутствия возможности использования авиационного транспорта в рамках подобных видов услуг. Указанный подход увеличивает нагрузку на транспорт ООО ТК «Энергия» и увеличивает расходы в рамках одной услуги по доставке грузов. Представленная особенность несколько сокращает потенциальный рынок сбыта транспортных услуг. В связи с чем,

в рамках бакалаврской работы, предлагается разработать новые маршруты доставки грузов, в целях расширения географии сбыта услуг.

Согласно сведениям, полученным у специалистов ООО ТК «Энергия», за последнее время потребители услуг компании проявляют интерес к перевозкам грузов на территорию субъектов РФ, приграничных с Дальневосточным федеральным округом. Сказанное определяет необходимость разработки новых маршрутов доставки грузов в указанные районы, что позволит расширить географию сбыта услуг компании, расширить рынки сбыта, увеличить долю рынка и повысить уровень доходов компании.

Следующим мероприятием, которое целесообразно рассмотреть в рамках направлений повышения конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», является реализация возможностей привлечения дополнительных клиентов, что становится особо актуальным в рамках выше предложенного мероприятия. Таким образом, предлагаемое мероприятие предлагает организацию рекламной деятельности, в целях привлечения клиентов из других регионов Российской Федерации для оказания им транспортных услуг. В качестве средств рекламы, могут быть использованы: реклама на телевидении, радио и в социальных сетях. В совокупности предложенные рекламные средства позволят охватить наибольший объём потенциальной клиентской базы, что приведет к росту потока заказов клиентов. Данная мера позволит создать дополнительное конкурентное преимущество в части привлечения клиентской базы из других субъектов Российской Федерации.

В рамках разрабатываемой системы мер, возможно предложить привлечение клиентов из Китая, что становится возможным в результате развития рекламной деятельности на территории КНР. Предложенная мера позволит расширить клиентскую базу за счёт иностранных потребителей услуг.

Помимо представленных мер, за счёт использования возможностей грузового моста, соединяющего город Хэйхэ и город Благовещенск, возможно разработать маршруты в Китай, что позволит обеспечить выход компании на иностранные рынки, а также расширить клиентскую базу.

Помимо предложенных мер, в целях повышения конкуренции компании, возможно разработать меры по расширению перечня дополнительных услуг, среди которых, может быть предложена аренда стояночных мест на территории транспортной организации, в частности, аренда тёплых мест парковки на территории складов компании в холодное время года. Данные услуги в последнее время пользуются достаточно высоким потребительским спросом, ввиду отсутствия тёплых гаражей и тёплых стояночных мест у многих владельцев легковых автотранспортных средств города Благовещенска. Сказанное определяет высокий потенциальный потребительский спрос на рассматриваемый вид услуг.

В системе предложенных мер, также возможно предложить направления совершенствования системы обслуживания клиентов. Для этого, в рамках настоящей бакалаврской работы предлагается создать внутренний регламент по работе с клиентами, в котором последовательно будут расписаны алгоритмы действий сотрудников в разных ситуациях, возникающих при коммуникациях с клиентами. Внедрение подобных алгоритмов позволит оптимизировать процессы коммуникации сотрудников транспортной компании с клиентами, а также повысить качество обслуживания клиентов. Разработкой соответствующего документа и внедрением данного мероприятия будут заниматься сотрудники компании ООО ТК «Энергия».

В совокупности, предложенные меры позволят существенно повысить уровень конкурентоспособности компании, сократить количество низких показателей конкурентоспособности и достичь более высоких результатов экономической деятельности транспортной компании.

Среди предложенной системы мероприятий, наибольшей потенциальной эффективностью и влиянием на конкурентоспособность компании, обладают: внедрение программного обеспечения, привлечение клиентов и расширение географии оказания услуг. Предложенные мероприятия предлагается внедрить в рамках настоящей бакалаврской работы.

В целях повышения уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»,

предложено внедрение мероприятия, основной целью которого, является повышение конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» за счет внедрения системы планирования маршрутов доставки грузов. Суть идеи заключается в следующем: в современных условиях, функции по планированию маршрутов доставки грузов в ООО ТК «Энергия» занимают логисты. Следует отметить, что свои должностные обязанности они выполняют достаточно эффективно, при этом в системе доставки грузов организации, имеют место проблемы, связанные с неполной наполняемостью транспортных средств на протяжении всего пути следования. Это увеличивает расходы на доставку одной тонны грузов и увеличивает длительность доставки в целом. При этом специалисты организации нередко отмечают, что маршруты следования грузовых автотранспортных средств не являются оптимальными, что не позволяет достичь ООО ТК «Энергия» потенциально высокого уровня конкурентоспособности среди транспортных организаций Амурской области. Сказанное определяет необходимость внедрения мер, направленных на решение указанной проблемы. Для решения указанной проблемы, предложено внедрить в деятельность логистического отдела системы «Zeo Route Planner», которая призвана оптимизировать маршруты сбора и доставки грузов.

Реализация разрабатываемого бизнес-плана будет осуществляться транспортной организацией ООО ТК «Энергия», расположенной по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Красноармейская, дом 295/1.

Для реализации бизнес-плана, потребуется помещение для двух новых сотрудников логистов, которые будут заняты оптимизацией маршрутов доставки грузов с использованием предложенной системы «Zeo». По нормативам, требуемая площадь для одного административного сотрудника организации составляет 4,5 кв. м., для двух сотрудников, соответственно, потребуется 9 кв. м. дополнительной площади. Средняя цена аренды в г. Благовещенске составляет 700 руб. за кв. м. Следует отметить, что в помещении, которое арендует ООО ТК «Энергия» для размещения административного персонала, есть дополни-

тельный свободный кабинет требуемой площадью. Общая стоимость аренды требуемого помещения в месяц составляет 6,3 тыс. руб., за год – 75,60 тыс. руб.

В таблице 34 определим потребность в основных фондах.

Таблица 34 – Производственные площади и помещения

Наименование, характеристика	Общее количество, кв. м.	Обеспечение, источник	Готовность	Затраты на проект, руб./мес.
Административное помещение	9	Аренда	Готово к эксплуатации	6,3
Итого				6,3

Для реализации бизнес-плана потребуется приобрести следующие оборотные активы:

- канцелярские принадлежности (2 набора);
- стол (2 шт.);
- стул (2 шт.);
- офисная бумага (2 шт.);
- компьютер в сборе (2 шт.);
- рабочий мобильный телефон (2 шт.).

Следует отметить, что компьютер в сборе принимается к учету в качестве оборотного актива, т.к. его стоимость не превышает 100 тыс. руб. (согласно ФСБУ 6/2020).

Потребность в оборотных фондах представлена в таблице 35.

Таблица 35 – Потребность в оборотных фондах

Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество		Условия поставки	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж, установку	Затраты на проект, руб.
		Имеется	Дополнительно				
1	2	3	4	5	6	7	8
2026 год							
Канцелярские принадлежности	0,50	-	2	100 % оплата	1	-	1,00
Стол, шт.	1,00	-	2	100 % оплата	1	-	2,00
Стул, шт.	1,00	-	2	100 % оплата	1	-	2,00
Офисная бумага	0,35	-	4	100 % оплата	1	-	1,40

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5	6	7	8
Компьютер в сборе	60,00	-	2	100 % Оплата	1	-	120,00
Рабочий мобильный телефон	20,00	-	2	100 % оплата	1	-	40,00
Итого	x	x	16	x	x	x	166,40
2027 год							
Канцелярские принадлежности	0,55	-	2	100 % оплата	1	-	1,10
Офисная бумага	0,38	-	4	100 % оплата	1	-	1,53
Итого	x	x	6	x	x	x	2,63
2028 год							
Канцелярские принадлежности	0,60	-	2	100 % оплата	1	-	1,20
Офисная бумага	0,42	-	4	100 % оплата	1	-	1,68
Итого	x	x	6	x	x	x	2,88

Согласно приведенным в таблице 35 сведениям, общие затраты на приобретение оборотных фондов в 2026 году составят 166,40 тыс. руб. Потребность в оборотных фондах в 2027 и 2028 гг. определена с учетом ожидаемого уровня инфляции.

Для реализации настоящего бизнес-плана, потребуется нанять на работу двух логистов. Потребность в персонале представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Потребность в персонале

Специальность	Число работников, чел.	Размер з/п, тыс. руб.	Затраты на заработную плату, тыс. руб.		
			2026 г.	2027 г.	2028 г.
Логист	2	100	2400	2628,48	2878,71
Всего	2	X	2400	2628,48	2878,71

Заработная плата логистов определена исходя из среднего уровня оплаты труда в отрасли на территории города Благовещенска, а также с учетом функционала, который будет возложен на новых сотрудников.

График работы водителей: два рабочих дня – два выходных. Рост уровня заработной платы персонала определен с учетом ожидаемого уровня инфляции в 2027 и 2028 гг.

В таблице 37 представлен фонд заработной платы для консультантов.

Таблица 37 – Фонд заработной платы

Категории работников	2026 г.				2027 г.		2028 г.	
	Потребность, чел	Средне-годовая з/п, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	Затраты на з/п, тыс. руб.	Отчисления в соц. фонды, тыс. руб.
Логист	2	1200	2400	739,20	2628,48	809,57	2878,71	886,64
Всего	2	1200	2400	739,20	2628,48	809,57	2878,71	886,64

Согласно представленным сведениям, отчисления в социальные фонды составляют в общей сложности 30,8 % от заработной платы:

- отчисления в ПФ РФ - 22 %;
- отчисления в ОМС РФ - 5,1 %;
- отчисления в ФСС РФ на случай временной нетрудоспособности - 2,9 %;
- отчисления в ФСС РФ на травматизм (производственные травмы и профессиональные заболевания) исходя из 7-го класса профессионального риска - 0,8 %.

Общий размер указанных отчислений составит в 2026 году 739,20 тыс. руб., в 2027 году – 809,57 тыс. руб., в 2028 году – 886,64 тыс. руб.

Потребность в ресурсах представлена в приложении Б (таблица Б.2).

В себестоимость реализации настоящего бизнес-плана входят: затраты на сырье и материалы, заработную плату, отчисления в социальные фонды, арендную плату и программное обеспечение «Zeo».

Калькуляция себестоимости транспортных услуг ООО ТК «Энергия» определена на 1 тонну перевозок и представлена в таблице 38.

Наиболее подробно, калькуляция себестоимости услуг ООО ТК «Энергия» представлена в приложении Б (таблица Б.3).

Согласно представленным в таблице 39 сведениям, в 2026 году на 1 тонну перевозок приходится 0,74 рубля себестоимости. Общая величина себестоимости реализации дополнительного объема грузовых услуг, осуществляемых ав-

тотранспортом в 2026 году составляет 6 381,20 тыс. руб.

Таблица 38 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2026 г.		2027 г.		2028 г.	
	себестоимость перевозки 1 тонны, руб.	всего, тыс. руб.	себестоимость перевозки 1 тонны, руб.	всего, тыс. руб.	себестоимость перевозки 1 тонны, руб.	всего, тыс. руб.
Сырье и материалы	0,0192	166,40	0,0002	2,63	0,0002	2,88
Загрязнения на з/плату	0,2769	2400	0,2328	2628,48	0,1957	2878,71
Отчисления в социальные фонды	0,0853	739,2	0,0717	809,57	0,0603	886,64
Арендная плата	0,0087	75,60	0,0073	82,80	0,0062	90,68
Программное обеспечение	0,3461	3000	-	-	-	-
Итого	0,74	6381,20	0,31	3523,48	0,26	3858,91

Себестоимость услуг на 2027 и 2028 года определена с учетом коэффициента роста рынка (1,30). Для реализации настоящего бизнес-плана потребуется нанять на работу два дополнительных специалиста – логиста, которые будут участвовать в реализации системы автоматизации маршрутов и решать возникающие вопросы (таблица 39).

Таблица 39 – Команда управления

Должность	Задачи, функции и ответственность
Директор	Стратегическое и оперативное управление проектом, принятие управленческих решений в рамках проекта.
Начальник отдела логистики	Контроль над результатами реализации системы автоматизации маршрутов грузоперевозок.
Логисты	Внесение исходных данных в систему, прием заявок, решение оперативных вопросов.

В рамках проекта важно организовать эффективные коммуникации между командой проекта и другими сотрудниками ООО ТК «Энергия», не входящими в команду проекта.

При реализации настоящего бизнес-плана, необходимо соблюдать график выполнения работ. В таблице 40 представлен график реализации бизнес-плана.

Реализация бизнес-плана предполагает следующие этапы:

- разработка проектной документации;

- подбор персонала;
- приобретение программного обеспечения «Zeo»;
- обучение сотрудников работе с программой;
- начало работы организации с новой системой Zeo».

Таблица 40 – График реализации бизнес-плана

Наименование этапов реализации проекта	2026 год			
	0 период	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Разработка проектной документации	x			
Подбор персонала		x		
Приобретение программного обеспечения «Zeo»			x	
Обучение сотрудников работе с программой				x
Начало работы организации с новой системой Zeo»				x

После реализации представленных этапов, необходимо осуществлять систематический контроль над результатами работы программы и показателями, отражающими экономические результаты, эффективность и конкурентоспособность ООО ТК «Энергия».

Для составления финансового плана, необходимо в первую очередь определить предварительную потребность в инвестициях (таблица 41).

Таблица 41 – Предварительная оценка потребности в инвестициях

Категории инвестиций	2026 год (помесечно)	
	0 период	1 месяц
Основной капитал, тыс. руб.	-	-
Оборотный капитал, тыс. руб.	3020,17	275,47
- запасы и затраты	13,87	13,87
- денежные средства	3006,30	261,60
Итого	3020,17	275,47
Выручка	-	2086,63

Согласно представленным сведениям, предварительная потребность в инвестициях составляет 3020,17 тыс. руб. на этапе подготовки проекта. Денежные средства потребуются для приобретения канцелярских принадлежностей, офисной мебели, средств связи и программного обеспечения «Zeo».

Финансирование указанных расходов будет осуществлено из собствен-

ных средств ООО ТК «Энергия», в частности, за счет денежных средств, величина которых составляет 18 362 тыс. руб. на 01.01.2025 года. Покрытие указанных расходов будет происходить постепенно за счет поступающей выручки.

Общая потребность в инвестициях за три года включает в себя совокупные расходы на внедрение бизнес-плана. Соответствующие сведения представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Общая потребность в инвестициях

Категория инвестиций	Период			Итого
	2026 г.	2027 г.	2028 г.	
Основной капитал, тыс. руб.	-	-	-	-
Оборотный капитал, тыс. руб.	6381,20	3523,48	3858,91	13763,59
- запасы и затраты	166,40	2,63	2,88	171,91
- денежные средства	6214,80	3520,85	3856,03	13591,68
Итого	6381,20	3523,48	3858,91	13763,59

Согласно представленным сведениям, общая потребность в инвестициях за 2026 – 2028 гг. составляет 13 763,59 тыс. руб.

Ранее было указано, что источниками инвестирования настоящего бизнес-плана являются собственные средства ООО ТК «Энергия», в частности, денежные средства в размере 18 362 тыс. руб. на 01.01.2025 года. Таким образом, заемные средства для реализации бизнес-плана не требуются.

Источники финансирования бизнес-плана представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Источники финансирования проекта

Вид источника финансирования	Значение показателя, тыс. руб.
Собственный капитал	13 763,59
Заемный капитал	-
Итого	13 763,59

Ожидается, что ежемесячная выручка от реализации настоящего бизнес-плана в 2026 году составит 25 039,50 тыс. руб. Общем продаж в 2027 году составляет 27 423,26 тыс. руб., в 2028 году выручка равна 30 033,95 тыс. руб.

Смета затрат в представлена в приложении Б (таблица Б.4).

Согласно смете затрат, общие текущие издержки на реализацию настоящего бизнес-плана в 2026 году составят 3 381,20 тыс. руб. Издержки в 2027 го-

ду равны 3 551,08 тыс. руб. Годовая величина издержек в 2028 году составляет 3 889,14 тыс. руб.

В приложении Б (таблица Б.5) представлен расчет бюджета финансовых результатов реализации бизнес-плана.

Согласно представленным сведениям, финансовым результатом в 2026 году станет чистая прибыль, величина которой нарастающим итогом равна 18 409,56 тыс. руб. По результатам реализации бизнес-плана за три года, чистая прибыль нарастающим итогом составит 59 601,76 тыс. руб.

В приложении Б (таблица Б.6) представлен бюджет движения денежных средств.

Согласно представленным сведениям, кумулятивный денежный поток на конец 2028 года составляет 59 601,76 тыс. руб.

Эффективность бизнес-плана является основанием для принятия решения о реализации проекта или отказе в нем. Расчет эффективности настоящего проекта представлен в приложении Б (таблица Б.7).

Для определения кумулятивного дисконтированного денежного потока, ставка дисконта определена в размере 12 %. Согласно сведениям, представленным в приложении, дисконтированный период окупаемости наступит в пятом месяце 2026 года. Ниже определена внутренняя норма доходности. При ставке дисконта 12 %, NPV равен 42 827,60 тыс. руб. Внутренняя норма рентабельности бизнес-плана составляет 92,81 % (таблица 44).

Таблица 45 – Внутренняя норма доходности

PV1	16735,96	PV1	11877,13
PV2	16769,72	PV2	8445,93
PV3	15703,12	PV3	5612,66
NPV (10 %)	42827,60	NPV (50 %)	19554,53
IRR	92,81		

На основании представленных сведений построен график внутренней нормы прибыли (рисунок 7).

График, представленный на рисунке 7 показывает, что настоящий проект является эффективным.

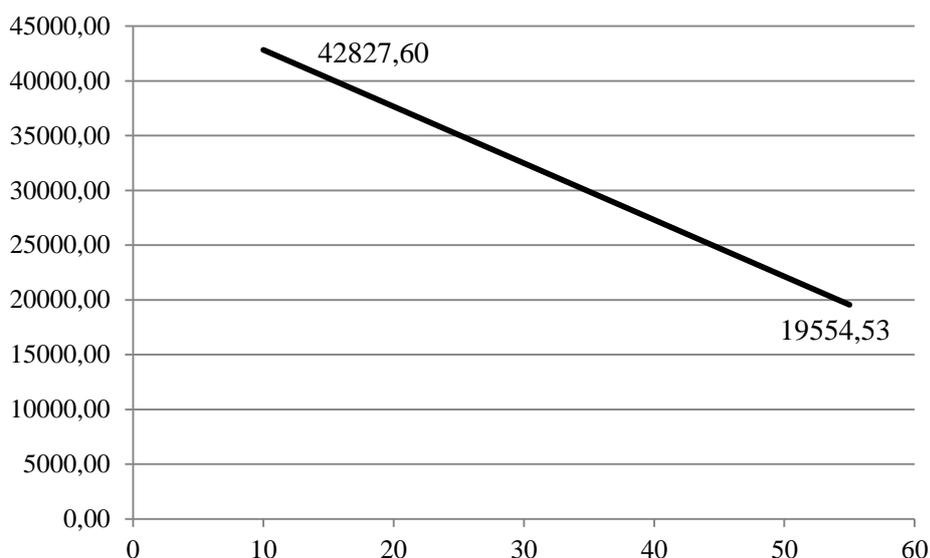


Рисунок 7 – Внутренняя норма доходности

Кроме определения эффективности проекта, необходимо определить его чувствительность, то есть влияние цены на реализуемые услуги от изменения объема его продаж.

В таблице 45 представлена зависимость между изменением цены объемом продаж в реализуемом бизнес-плане.

Таблица 45 - Зависимость между изменением цены объемом продаж в реализуемом бизнес-плане

Изменение NPV	Цена	Объем
90 %	41837,45	43670,98
100 %	48111,62	48111,62
110 %	54385,8	53434,34

Анализ чувствительности показывает, что настоящий бизнес-план более чувствительный к изменению цены услуг.

На основе сведений, представленных в таблице 46, построен график дисконтированного периода окупаемости проекта (рисунок 8).

Рентабельность проекта (SRR) составляет 7,54 %, то есть доход от проекта больше вложенных инвестиций в 7,54 раз. Основными рисками, настоящего проекта являются: рост цен на программное обеспечение, технические сложности в работе с программой, дополнительные расходы, связанные с реализацией бизнес-плана, снижение потребительского спроса на услуги организации, по-

явление на рынке более инновационного и эффективного программного обеспечения.

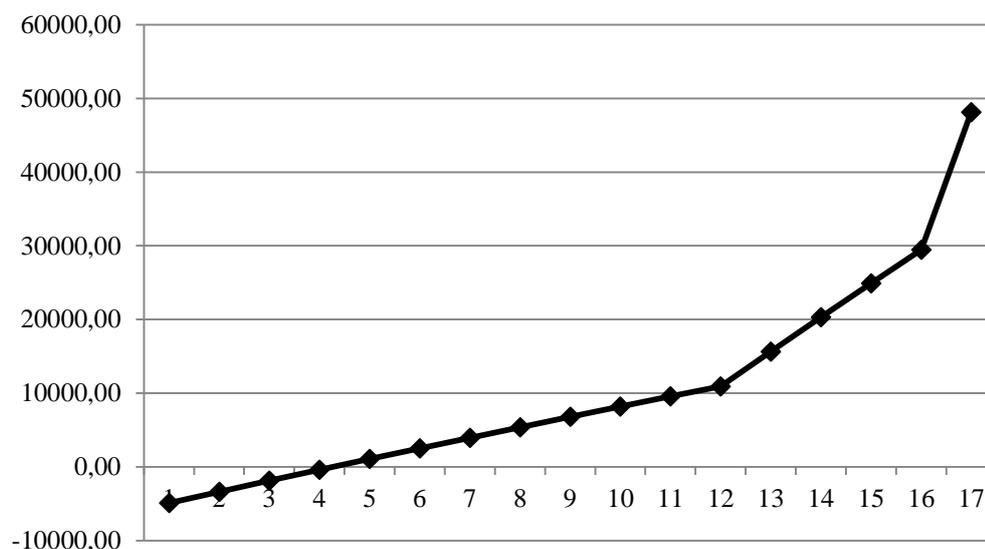


Рисунок 8 - Период окупаемости проекта

Все перечисленные риски являются объективными, проявление субъективных рисков минимально. В таблице 46 проведен метод экспертных оценок для выявления влияния рисков.

Таблица 46 – Влияние рисков

Эксперт	Рост цен на программное обеспечение	Технические сложности в работе с программой	Дополнительные расходы, связанные с реализацией бизнес-плана	Снижение потребительского спроса на услуги организации	Появление на рынке более инновационного и эффективного программного обеспечения
Директор	20	15	5	5	15
Главный бухгалтер	30	5	20	15	10
Начальник транспортного отдела	10	25	10	5	10
Начальник отдела логистики	25	10	15	5	5
Начальник отдела по работе с клиентами	5	15	10	10	5
Итого	90	70	60	40	45
Средняя оценка	18	14	12	8	9

Наиболее значительным, по мнению экспертов, является риск роста цен на программное обеспечение. Также значительным является риск технических

сложностей в работе с программой. В таблице 47 представлен расчет величины каждого риска для деятельности предприятия.

Таблица 47 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Вес	Средняя оценка экспертов	Величина рисков, процент
	Места	Ранги			
Рост цен на программное обеспечение	3	3	0,30	18	5,31
Технические сложности в работе с программой	2	2	0,23	14	3,21
Дополнительные расходы, связанные с реализацией бизнес-плана	5	5	0,20	12	2,36
Снижение потребительского спроса на услуги организации	1	1	0,13	8	1,05
Появление на рынке более инновационного и эффективного программного обеспечения	4	4	0,15	9	1,33

Согласно представленным сведениям, величина риска роста цен на программное обеспечение составляет 5,31 %. Данный риск имеет наибольшую величину. Также достаточно значительным, по мнению экспертов, является риск возникновения технических сложностей в работе с программой. Величина указанного риска составляет 3,21 %. В таблице 48 проведен расчет ущерба указанных выше рисков.

Таблица 48 – Ущерб в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска	Возможный ущерб, тыс. руб.
Рост цен на программное обеспечение	3000,00	5,31	159,34
Технические сложности в работе с программой	3139,20	3,21	100,87
Итого			260,21

Возможный ущерб от оказанных рисков составляет в итоге 260,21 тыс. руб. Риск роста цен на программное обеспечение равен 159,34 тыс. руб. Риск возникновения технических сложностей в работе с программой составляет 100,87 тыс. руб.

Для минимизации указанных рисков необходимо разработать меры по их устранению.

3.3 Экономическая эффективность предложенных по повышению конкурентоспособности ООО ТК «Энергия»

Предложенный проект отразится на экономических результатах деятельности ООО ТК «Энергия», что подтверждается сведениями, представленными в таблице 49.

Таблица 49 – Ожидаемые экономические результаты от реализации проекта по внедрению автоматизированной системы планирования маршрутов доставки грузов

Показатель	2024 год	Прогноз на 2028 год	Абсолютный прирост	Относительный прирост, процент
Выручка, тыс. руб.	166930	196964	30034	17,99
Себестоимость продаж, тыс. руб.	165161	169050	3889	2,35
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1769	27914	26145	в 15,78 раза
Прочие расходы, тыс. руб.	2616	2616	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-847	25298	26145	в 31,87 раза
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1671	6915	5244	в 4,14 раза
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-2518	18383	20901	в 9,30 раза
Рентабельность продаж, процент	1,06	14,17	13,11	x
Перевезено грузов, тыс. тонн	57790	72500	14710	25,45
Средняя стоимость перевозки 1 тыс. тонн/км, руб.	48,2	51,25	3,05	6,32
Рыночная доля по объему оказанных услуг, процент	13,78	16,15	2,07	x
Рыночная доля по общей стоимости реализованных услуг	10,13	11,53	1,58	x

Представленные результаты определяют рост выручки ООО ТК «Энергия» по итогам реализации проекта на 30 034 тыс. руб. или 17,99 %, что определяется увеличением объемов реализации услуг компанией. Также ожидается рост себестоимости продаж, но в менее существенной динамике (на 3 889 тыс. руб. или 2,35 %), что приведет к росту валовой прибыли, отражающей экономические результаты от основной деятельности на 26 145 тыс. руб.

Помимо представленных результатов, по итогам реализации проекта, ожидается рост рентабельности продаж на 13,11 процентных пунктов, что определяет повышение степени эффективности деятельности ООО ТК «Энергия». Рост объема перевезенных грузов произойдет на 14 710 тыс. тонн или

25,45 %, в результате расширения объема оказания грузовых автотранспортных услуг. Как следствием, доля компании по объему оказанных услуг увеличится на 2,07 процентных пунктов, по общей стоимости реализованных услуг рост достигнет 1,58 процентных пунктов.

Таким образом, предложенный проект способен комплексно оздоровить ООО ТК «Энергия», также его результаты отразятся на уровне конкурентоспособности компании (таблица 50).

Таблица 50 – Влияние проекта на конкурентоспособность ООО ТК «Энергия»

Критерии	Значимость, доли	До проекта		После реализации проекта	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Цены на услуги	0,20	4	0,80	4	0,8
Маркетинговая деятельность	0,14	3	0,42	5	0,7
Широта транспортных услуг	0,30	4	1,2	5	1,5
Логистика	0,10	5	0,50	5	0,5
Охват рынка	0,12	5	0,60	5	0,6
Финансовое обеспечение	0,14	3	0,42	4	0,56
Итого	1	x	3,94	x	4,66

На основе представленных сведений, построен многоугольник конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» до и после внедрения проекта.



Рисунок 9 - Многоугольник конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» до и после внедрения проекта

Согласно представленным результатам оценки степени влияния предложенного проекта на конкурентоспособность ООО ТК «Энергия», ожидается достижение более эффективной маркетинговой деятельности, большей широты транспортных услуг и более устойчивого финансового обеспечения.

Представленные сведения определяют более высокий уровень конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» после реализации проекта.

Помимо представленных сведений, целесообразно провести оценку конкурентоспособности ООО ТК «Энергия» на основе построения конкурентной карты рынка (таблица 51).

Таблица 51 – Матрица формирования конкурентной карты рынка грузовых автотранспортных услуг на территории Амурской области после реализации проекта

Рыночная доля D_i		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры
Темп прироста рыночной доли $T_{пр}$		I	II	III	IV
Организации с быстро растущей конкурентной позицией	I	ООО «Евразия Логистик» ООО «АРТК»			
Организации с улучшающейся конкурентной позицией	II	ООО ТК «Энергия» (после реализации проекта)			
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией	III	ООО «Байкал Сервис» ООО ТК «Энергия» (до проекта)		ООО «Базис»	
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	IV				ООО «Транзит»

Представленные сведения определяют улучшение конкурентной позиции ООО ТК «Энергия» на рынке грузовых автотранспортных услуг Амурской области. Сказанное определяет существенное влияние предложенного проекта на конкурентоспособность ООО ТК «Энергия», что становится возможным за счет создания дополнительного конкурентного преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность ООО ТК «Энергия» осуществляет в условиях рыночной конкуренции. В рамках бакалаврской работы, в качестве конкурентов ООО ТК «Энергия» рассмотрены: ООО «Базис», ООО «Транзит», ООО «АРТК», ООО «Базис» и ООО «Евразия Логистик». Ниже проведена оценка конкурентоспособности ранее указанных организаций. Проведенная оценка преимуществ показала, что наиболее внушительными конкурентными преимуществами обладает ООО «Евразия Логистик» которые могут быть рассмотрены как конкурентные. Среди рассмотренных транспортных организаций, наименьшими конкурентными преимуществами обладает ООО «Транзит».

Низкими показателями в деятельности ООО ТК «Энергия», являются финансовое обеспечение и деятельность маркетинговой службы, при этом целесообразно уделить внимание уровню предоставления транспортных услуг и широте предоставляемых услуг. Следует отметить, что выявленные результаты исследования не означают, что ООО ТК «Энергия» уделяет недостаточное внимание проблемам финансового обеспечения и маркетинговой деятельности, но определяет необходимость разработки мероприятий, направленных на их решение соответствующих проблем.

По результатам анализа, ООО ТК «Энергия» занимает устойчивое положение на рынке грузовых автотранспортных услуг, при этом для уровня конкурентоспособности организации характерны некоторые «болевые статьи», основной из которых является финансовое обеспечение. Таким образом, для достижения более высокого уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», целесообразно разработать и внедрить меры, направленные на улучшение финансового положения, что позволит организации занять более устойчивое положение в отрасли, повысить уровень эффективности деятельности и достичь более высокого уровня конкурентоспособности. В целях повышения уровня конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», предложено внедрить программное обеспечение, позволяющего оптимизировать маршруты доставки грузов. В ка-

честве программного обеспечения, выбор сделан в пользу планировщика маршрутов «Zeo Route Planner», которое проверяет местоположение клиентов, водителя, доступность транспортных средств, тип транспортного средства и вместимость, чтобы обеспечить бесперебойную доставку.

Для реализации бизнес-плана, потребуется помещение для двух новых сотрудников логистов, которые будут заняты оптимизацией маршрутов доставки грузов с использованием предложенной системы «Zeo». Требуемая площадь дополнительного помещения для работы специалистов, согласно нормативам, составляет 9 кв. м. Общая стоимость аренды требуемого помещения в месяц составляет 6,3 тыс. руб., за год – 75,60 тыс. руб.

В качестве оборотных активов для реализации проекта, потребуется приобрести: - канцелярские принадлежности (2 набора), стол (2 шт.), стул (2 шт.), офисная бумага (2 шт.), компьютер в сборе (2 шт.), рабочий мобильный телефон (2 шт.). Общие затраты на приобретение оборотных фондов в 2026 году составят 166,40 тыс. руб. Потребность в оборотных фондах в 2027 и 2028 гг. определена с учетом ожидаемого уровня инфляции. Также предполагается приобрести программное обеспечение, позволяющее автоматизировать построение маршрутов доставки грузов. в 2026 году на 1 тонну перевозок приходится 0,74 рубля себестоимости. Общая величина себестоимости реализации дополнительного объема грузовых услуг, осуществляемых автотранспортом в 2026 году составляет 6 381,20 тыс. руб. Себестоимость услуг на 2027 и 2028 года определена с учетом коэффициента роста рынка (1,30).

Предварительная потребность в инвестициях составляет 3020,17 тыс. руб. на этапе подготовки проекта. Денежные средства потребуются для приобретения канцелярских принадлежностей, офисной мебели, средств связи и программного обеспечения «Zeo». Финансирование указанных расходов будет осуществлено из собственных средств ООО ТК «Энергия», в частности, за счет денежных средств, величина которых составляет 18 362 тыс. руб. на 01.01.2025 года. Покрытие указанных расходов будет происходить постепенно за счет поступающей выручки. Общая потребность в инвестициях за 2026 – 2028 гг. со-

ставляет 13 763,59 тыс. руб.

Общие текущие издержки на реализацию настоящего бизнес-плана в 2026 году составят 3 381,20 тыс. руб. Издержки в 2027 году равны 3 551,08 тыс. руб. Годовая величина издержек в 2028 году составляет 3 889,14 тыс. руб.

Финансовым результатом в 2026 году станет чистая прибыль, величина которой нарастающим итогом равна 18 409,56 тыс. руб. По результатам реализации бизнес-плана за три года, чистая прибыль нарастающим итогом составит 59 601,76 тыс. руб. Кумулятивный денежный поток на конец 2028 года составляет 59 601,76 тыс. руб.

Настоящий бизнес-план более чувствительный к изменению цены услуг.

Рентабельность проекта (SRR) составляет 7,54 %, то есть доход от проекта больше вложенных инвестиций в 7,54 раз.

Основными рисками, настоящего проекта являются: рост цен на программное обеспечение, технические сложности в работе с программой, дополнительные расходы, связанные с реализацией бизнес-плана, снижение потребительского спроса на услуги организации, а также появление на рынке более инновационного и эффективного программного обеспечения. Все перечисленные риски являются объективными, проявление субъективных рисков минимально. Наиболее значительным, по мнению экспертов, является риск роста цен на программное обеспечение. Также значительным является риск технических сложностей в работе с программой.

Внедрение предложенного проекта позволит повысить уровень конкурентоспособности ООО ТК «Энергия», достичь более высоких финансовых результатов, а также достичь более устойчивого положения на отраслевом рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Александров, А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) / А.К. Александров, В.М. Круглик. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 285 с.
- 2 Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: ИНФРА-М, 2019. - 347 с.
- 3 Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб.пособие / О.В. Аристов. - М.: Финстатинфорум, 2022. – 142с.
- 4 Асаул, В.В. Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики / А.А. Асаул, В.А. Кощев, Ю.А. Цветков // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 1. – С. 533 - 548.
- 5 Бабкин, А.В. Цифровая экономика и ее влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур / А.В. Бабкин, О.В. Чистякова // Российское предпринимательство. – 2020. – № 24. – С. 87 - 102.
- 6 Белоногова, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности предприятий / Е.В. Белоногова, Т.И. Берг, А.В. Чураева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 7(213). – С. 19-32.
- 7 Быков, В.А. Управление конкурентоспособностью / В.А. Быков, Е.И. Комаров. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2022. - 242 с.
- 8 Вихлянская, В.О. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / В.О. Вихлянская, Е.А. Фадеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 10-1(80). – С. 78-81.
- 9 Воронов, Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д.С. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 5. – С. 92-102.
- 10 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - Минск: Выш.шк., 2022. - 319 с.
- 11 Горев, В.П. Факторы формирования конкурентного преимущества на макро- и микроуровне / В.П. Горев. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2020. – 254 с.

12 Гончаров, А.Н. Метод оценки конкурентоспособности предприятия, SWOT - анализ / А.Н. Гончаров, Н.Ю. Дорогойченко, Я.И. Белоусова // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях. – 2022. - № 2. – С. 67 - 69.

13 Джамай, Е.В. Механизмы оценки конкурентоспособности высокотехнологического предприятия / Е.В. Джамай, Н.Б. Землянская, Н.В. Казакова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 41-47.

14 Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2024. – 184 с.

15 Жданова, Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности предприятий / Е.С. Жданова // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. - № 2. – С. 401 – 406.

16 Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 24-26.

17 Иванова, И.В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И.В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2021. - № 2. - С. 97 - 100.

18 Измайлов, А.М. Подход к повышению конкурентоспособности предприятия / А.М. Измайлов // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 12. – С. 168 - 170.

19 Кармышева, Л.Ш. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия и методы ее оценки / Л.Ш. Кармышева, Е.Г. Щербакова // Финансовая экономика. – 2022. – № 9. – С. 34 - 36.

20 Киселица, А.И. Конкурентоспособность предприятия: подходы к ее пониманию и факторы ее повышения / А.И. Киселица, А.И. Слюсарева // Эксперт: теория и практика. – 2021. - № 1. – С. 21 – 24.

21 Киселица, Е.П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий за счет использования экономических технологий / Е.П. Киселица // Вестник Ни-

жегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского. - 2023. - № 1. – С. 57 – 59.

22 Клименко, В.А. Оценка конкурентоспособности предприятий / В.А. Клименко, Ю.С. Положенцева // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы. - 2020. – № 3. - С. 285-293.

23 Кондратюков, С.В. Основные подходы к определению и анализу конкурентоспособности организаций на рынке услуг / С.В. Кондратюков, Е.С. Стаурский // ОНВ. - 2022. - № 2. - С. 78–82.

24 Корсунов, П.П. Методический инструментарий оценки и планирования конкурентоспособности топливно-энергетических предприятий / П.Н. Корсунов // Молодой ученый. - 2021. – С. 227 – 231.

25 Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 351 с.

26 Лайчук, О.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности транспортного предприятия / О.В. Лайчук, К.А. Болдырева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – № 8 (128). – С. 11-19.

27 Лукашова, М.А. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе комплексного подхода / М.А. Лукашова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 8. – С. 38 - 43.

28 Наугольникова, И.А. Направления повышения конкурентоспособности предприятия в эпоху цифровой экономики / И.А. Наугольникова, Е.А. Летунов // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. - № 3. – С. 295 – 306.

29 Наугольнова, И.А. Эволюция подходов к управлению предприятием: роль инноваций в современных условиях / И.А. Наугольнова // Креативная экономика. – 2023. – № 5. – С. 63 - 84.

30 Неуступова, А.С. Конкурентоспособность предприятия: показатели, критерии оценки / А.С. Неуступова, А.Е. Моргунов // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. – 2020. – № 9. – С. 87-93.

31 Никитина, Н.В. Теоретические основы формирования конкурентоспо-

собных кластеров / Н.В. Никитина // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. - 2023. – № 1. - С. 331 - 337.

32 О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

33 Павкина, М.П. Обеспечение экономической устойчивости предприятия в условиях импортозамещения / М.П. Павкина, Н.В. Никитина // Российская наука: актуальные исследования и разработки. - 2023. – № 1. - С. 172 - 177.

34 Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. - М.: Альпина Пабл, 2020. – 453 с.

35 Радионова, В.А. Исследование и оценка конкурентоспособности транспортных компаний в Российской Федерации / В.А. Радионова // Современные научные исследования и инновации. – 2022. - № 2. – С. 101 – 104.

36 Савина, М.А. Теоретические подходы к определению конкурентоспособности / М.А. Савина // Молодой ученый. - 2023. - № 4 (451). - С. 401-403.

37 Савич, Е.О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Е.О. Савич // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2022. – №. 11. – С. 241 – 245.

38 Светлов, Г.В. Основные факторы конкурентоспособности и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур / Г.В. Светлов // Российское предпринимательство. – 2020. - № 5. – С. 110 – 116.

39 Соколов, А.С. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности предприятия / А.С. Соколов // Фундаментальные исследования. – 2022. - № 1. – С. 133 – 137.

40 Фасхиев, Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности / Х.А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2023. – № 3. – С. 29 - 31.

41 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо. - 2023. – 544с.

42 Фомин, Е.П. Особенности среды функционирования современного транспортного предприятия / Е.П. Фомин, А.М. Измайлов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 9 (131). – С. 108 - 113.

43 Хамбулатова, З.Р. Применение интегрального метода в оценке конкурентоспособности предприятия / З.Р. Хамбулатова // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2022. – № 3. – С. 108 - 111.

44 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. - 799 с.

45 Чазов, Е.Л. Разработка методического инструментария оценки конкурентоспособности предприятия на основе мониторинга рынка сбыта продукции / Е.Л. Чазов, В.П. Грахов // Управленческий учет. – 2021. – № 2. – С. 65-72.

46 Чудаева, А.А. Влияние цифровизации на деятельность производственных предприятий / А.А. Чудаева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2023. – № 1. – С. 270 - 276.

47 Чудаева, А.А. Внедрение цифровых технологий в деятельность российских предприятий и роль вузов в этом процессе / А.А. Чудаева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2020. – № 1. – С. 211-215.

48 Черепанова, Т.Г. Развитие и деловая оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Т.Г. Черепанова, Н.В. Махинова // Аллея науки. – 2023. – № 10 (26). – С. 627 - 632.

49 Шмелев, О.Ю. Современные подходы к определению термина «конкурентоспособность» как специальной единицы языка / О.Ю. Шмелев // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2020. - № 2. – С. 71 – 84.

50 Щетинина, Е.Д. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, Т.А. Дубровина, Я.В. Черкашина // Экономика и предпринимательское право. – 2024. - № 2. – С. 257 – 276.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

ИНН 2801225546

КПП 280101001

Форма по КНД 0710096

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	2 594	3 301	537
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18 362	24 055	33 790
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	13 398	10 910	7 250
	БАЛАНС	1600	34 354	38 266	41 577
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	31 240	33 752	40 602
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	(907)	2 474	283
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	3 791	1 809	463
	Другие краткосрочные обязательства	1550	230	230	230
	БАЛАНС	1700	34 354	38 266	41 577

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО ТК «Энергия» на 31.12.2024 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

ИНН 2801225546
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	137 991	150 491
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(141 352)	(126 099)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(1 828)	(1 491)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(1 379)	(2 869)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(6 568)	20 032

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Рисунок А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО ТК «Энергия» за 2023 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО ТК «Энергия» за 2022 – 2024 гг.

ИНН 2801225546
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	166 930	137 989
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(165 161)	(141 631)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(2 616)	(1 828)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(1 671)	(1 380)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 518)	(6 850)

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Рисунок А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО ТК «Энергия» за 2024 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.1 – План продаж

Выручка	2026 г. (помесечно)												2027г. (поквартально)				2028 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Итого	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30033,95

Таблица Б.2 - Потребность в ресурсах

Наименование, характеристика	Цена, руб.	Количество		Поставщик, условия	Срок поставки, дни	Затраты на транспортировку, монтаж	Затраты на проект, руб.
		Имеется	Дополнительно				
2026 год							
Канцелярские товары	2,00	-	2	100 % оплата	1	-	4,00
Стол, шт.	1,00	-	9,6	100 % оплата	1	-	9,60
Стул, шт.	1,00	-	15,53	100 % оплата	1	-	15,53
Телефон, шт.	1,00	-	5	100 % оплата	1	-	5,00
Офисная бумага	0,25	-	10	100 % оплата	1	-	2,50
Расходы на топливо	0,40	-	3030	100 % оплата	1	-	1 212,00
Итого							1 248,63
2027 год							
Канцелярские товары	2,09	-	2	100 % оплата	1	-	4,19
Офисная бумага	0,26	-	10	100 % оплата	1	-	2,62
Расходы на топливо	0,42	-	3159,79	100 % оплата	1	-	1323,32
Итого							1330,12
2028 год							
Канцелярские товары	2,19	-	2	100 % оплата	1	-	4,38
Офисная бумага	0,27	-	10	100 % оплата	1	-	2,74
Расходы на топливо	0,44	-	3295,13	100 % оплата			1443,48
Итого							1450,60

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.3 - Калькуляция себестоимости

Показатели	Себестоимость перевозки 1 тонны, руб.		
	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Сырье и материалы	0,0192	0,0002	0,0002
Затраты на з/плату	0,2769	0,2328	0,1957
Отчисления в социальные фонды	0,0853	0,0717	0,0603
Арендная плата	0,0087	0,0073	0,0062
Амортизация	0,833	0,833	0,833
Итого	1,2231	1,145	1,0954

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.4 – Смета затрат (в тыс. руб.)

Показатели	2026 г. (помесечно)												2027 г. (поквартально)				2028 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	13,87	0,66	0,66	0,66	0,66	2,88
Затраты на з/плату	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	657,12	657,12	657,12	657,12	2878,71
Социальные отчисления	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	61,60	202,39	202,39	202,39	202,39	886,64
Арендная плата	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	6,30	27,60	27,60	27,60	27,60	120,91
Программное обеспечение	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	0	0	0	0	0
Итого	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	887,77	887,77	887,77	887,77	3889,14

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.5 - Бюджет финансовых результатов (в тыс. руб.)

Показатели	2026 г. (помесячно)												2027 г. (поквартально)				2028 г.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Общие поступления	2086,63	2086,63	2086,63	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30033,95
Общие текущие затраты	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	887,77	887,77	887,77	887,77	3889,14
Прибыль от реализации	1804,86	1804,86	1804,86	1804,9	1804,9	1804,9	1804,9	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	5968,05	5968,05	5968,05	5968,05	26144,82
Балансовая прибыль	1804,86	1804,86	1804,86	1804,9	1804,9	1804,9	1804,9	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	1804,86	5968,05	5968,05	5968,05	5968,05	26144,82
Налог на прибыль	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	895,21	895,21	895,21	895,21	5243,96
Чистая прибыль/убыток	1534,13	1534,13	1534,13	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	5072,84	5072,84	5072,84	5072,84	20900,85
Чистая прибыль нарастающим итогом	1534,13	3068,26	4602,39	6136,5	7670,7	9204,8	10738,9	12273,04	13807,17	15341,30	16875,43	18409,56	23482,39	28555,23	33628,07	38700,91	59601,76	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.6 - Бюджет движения денежных средств (в тыс. руб.)

Показатели	0 период	2026 г. (помесечно)												2027 г. (поквартально)				2028 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приток:																		
Источники финансирования	6381,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	-	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30034
Итого приток	6381,20	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	2086,63	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30034
Отток:																		
Инвестиции в проект	-6381,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	887,77	887,77	887,77	887,77	3889,1
Платежи в бюджет	-	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	895,21	895,21	895,21	895,21	5243,9
Итоговый отток	-6381,20	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	1782,98	1782,98	1782,98	1782,98	9133,1
Превышение / дефицит денежных средств	-	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	1534,13	5072,84	5072,84	5072,84	5072,84	20901
Кумулятивный денежный поток	-	1534,1	3068,3	4602,4	6136,	7670,7	9204,78	10738,9	12273,0	13807,2	15341,3	16875,4	18409,6	23482,4	28555,2	33628,2	38700,9	59602

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчеты экономических показателей проекта

Таблица Б.7 - Расчет эффективности проекта

Показатели	0 период	2026 г. (помесечно)												2027 г. (поквартально)				2028 г.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Общие поступления		2086,63	2086,63	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30033,95
Итого приток	-	2086,63	2086,63	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	2086,6	6855,82	6855,82	6855,82	6855,82	30033,95
Инвестиции в проект	-6381,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	281,77	887,77	887,77	887,77	887,77	3889,14
Платежи в бюджет (налоги)	-	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	270,73	895,21	895,21	895,21	895,21	5243,96
Итого отток	-6381,20	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	552,50	1782,98	1782,98	1782,98	1782,98	9133,10	
Чистый денежный поток	-6381,20	1534,13	1534,13	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	1534,1	5072,84	5072,84	5072,84	5072,84	20900,8	
Куммулятивный чистый денежный поток	-6381,20	-4847	-3312	-1778	-244,7	1289,4	2823,6	4357,7	5891,8	7425,9	8960,1	10494	12028	17101,2	22174,0	27246,9	32319,7	53220,6	
Ставка (норма) дисконта	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Коэффициент дисконтирования	1	0,9906	0,9813	0,9721	0,9629	0,9539	0,9449	0,9360	0,9272	0,9185	0,9099	0,9013	0,8929	0,9316	0,9185	0,9056	0,8929	0,8929	
Дисконтированный денежный поток	-6381,20	1519,71	1505,42	1491,3	1477,3	1463,4	1449,6	1435,9	1422,5	1409,1	1395,9	1382,8	1369,8	4725,96	4659,48	4593,94	4529,32	18661,5	
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	-6381,20	-4861,5	-3356,1	-1865	-387,5	1075,8	2525,5	3961,4	5383,9	6793,1	8188,9	9571,7	10941	15667,4	20326,9	24920,8	29450,2	48111,6	