

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  
логистикой организации

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование транспортной логистики ООО «АРТК»

Исполнитель

студент группы 272-уозб

Лопарева 10.06.2025 А.Е. Лопарева

Руководитель

доцент, канд.экон.наук

Ступникова 10.06.2025 А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Мусиенко 10.06.2025 Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

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

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

«22» 04 2025 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Донсковой Анастасии Степановны

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование транспортной логистики ООО «АРТК»

(утверждено приказом от 14.04.25 № 280/уп)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.25

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

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретический раздел: теоретические основы транспортной логистики в организации. Практический раздел: анализ и оценка транспортной логистики ООО «АРТК». Проектный раздел: разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики в ООО «АРТК».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая отчетность ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг. Показатели плана маркетинга. Показатели финансового плана. Показатели эффективности проекта.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025

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

Задание принял к исполнению: 22.04.2025 Ступникова

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 127 с., 56 таблиц, 5 рисунков, 51 источник, 4 приложения

### ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА, МАРШРУТ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ, ГРУЗООБОРОТ, ОБЪЕМ ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ, РАСХОДЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК».

Объектом бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания» (сокращенное наименование: ООО «АРТК»).

Предметом исследования является транспортная логистика ООО «АРТК».

Информационной базой, использованной, при написании бакалаврской работы, выступили: учебная и методическая литература в области экономики организаций и менеджмента организаций, современные материалы периодической литературы, учредительные документы, внутренняя информация, годовые отчеты, финансовая отчетность, результаты опроса персонала и прочие документы ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

В теоретическом разделе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы транспортной логистики в организации. В практическом разделе проведен анализ и оценка транспортной логистики ООО «АРТК». В проектном разделе разработаны мероприятия по совершенствованию транспортной логистики в ООО «АРТК».

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Введение   | 5   |
| 1 Теоретические основы транспортной логистики в организации  | 8   |
| 1.1 Экономическая сущность транспортной логистики и ее роль в деятельности организации                   | 8   |
| 1.2 Методические подходы к анализу транспортной логистики  | 16  |
| 1.3 Направления совершенствования транспортной логистики в организациях                                  | 28  |
| 2 Анализ и оценка транспортной логистики ООО «АРТК»  | 33  |
| 2.1 Краткая характеристика ООО «АРТК»  | 33  |
| 2.2 Анализ внешней среды ООО «АРТК»  | 37  |
| 2.3 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»   | 55  |
| 2.4 Анализ транспортной логистики ООО «АРТК»   | 73  |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики в ООО «АРТК»                        | 87  |
| 3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК»      | 87  |
| 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики в ООО «АРТК»                      | 91  |
| 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК» | 102 |
| Заключение   | 107 |
| Библиографический список   | 111 |
| Приложение А Финансовая отчетность ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.   | 117 |
| Приложение Б Показатели плана маркетинга   | 122 |
| Приложение В Показатели финансового плана  | 123 |
| Приложение Г Показатели эффективности проекта  | 126 |

## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической среде происходят постоянные изменения: увеличивается объем производства различных видов продукции, расширяются объемы товарных потоков, растут рынки сбыта товаров и продукции организаций, и, все это, приводит к росту транспортных потоков, от эффективности организации которых, во многом зависят не только экономические результаты деятельности организаций, но и качество жизни населения регионов России. В широком смысле, процессы и механизмы, связанные с организацией и реализацией перемещения товаров, продукции, грузов и различного рода материальных активов, в экономике носит название транспортная логистика.

Организация эффективной транспортной логистики, в современных условиях, является одной из основных задач организаций, деятельность которых имеет отношение с доставкой и перевозкой товарно-материальных ценностей. Особое значение транспортная логистика имеет для организаций сферы грузовых перевозок: от эффективности построения маршрутов, подбора транспортных средств определенной грузоподъемностью, выбора каналов доставки товарно-материальных ценностей и организации прочих аналогичных процессов, во многом зависят результаты экономической деятельности транспортных организаций, занимающихся грузоперевозками. Следует отметить, что транспортная логистика, является динамично развивающейся отраслью, основной задачей которой, является организация поставок товарно-материальных ценностей в кратчайшие сроки с учетом подбора оптимальных транспортных маршрутов и минимальных затрат, как финансовых, так и материальных и трудовых.

Острота рассматриваемых вопросов усиливается в условиях экономической нестабильности в мире: высокий уровень инфляции, дефицит квалифицированной рабочей силы, сложности организации поставок в условиях антироссийских санкций и прочие негативные факторы отрицательно сказываются не только на деятельности транспортных организаций, но и на субъекты экономической деятельности других отраслей.

Вопросы повышения эффективности организации транспортных цепочек и оптимизация транспортных расходов является одной из основных задач транспортных организаций на пути достижения цели эффективной организации транспортной логистики. Следует отметить, что около половины расходов транспортных организаций приходится на транспортные операции, что определяет важность сокращения затрат на перевозки, снижения длительности транспортировки грузов и минимизации повреждения грузов при перевозках.

Значимость вопросов организации транспортной логистики подтверждается повышенным интересом современных исследователей. Указанные аспекты освещены в научных трудах: Е.В. Безуглой, Е.М. Деятелиловой, Е.А. Лямановой, В.А. Павлова, А.Ю. Смирнова и других.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы заключается в особой значимости организации эффективной транспортной логистики, позволяющей обеспечить быструю доставку грузов с минимальными затратами и повреждением перевозимых товарно-материальных ценностей. От решения данных вопросов во многом зависят не только экономические результаты деятельности транспортных организаций, но и других экономических субъектов, задействованных в цепочке перемещения грузов.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК». Для достижения указанной цели, определены ниже представленные задачи:

- 1) раскрыть понятие и представить экономическую сущность транспортной логистики;
- 2) представить и охарактеризовать современные методические подходы к анализу транспортной логистики;
- 3) определить перспективные направления совершенствования транспортной логистики в организациях;
- 4) представить характеристику, а также проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «АРТК»;
- 5) провести анализ транспортной логистики в ООО «АРТК», выявить те-

кущие проблемы и обосновать целесообразности разработки мероприятий по совершенствованию транспортной логистики организации;

б) предложить мероприятия по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК» и провести оценку их эффективности.

Объектом бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания» (сокращенное наименование: ООО «АРТК»).

Предметом исследования является транспортная логистика ООО «АРТК».

В ходе работы, использованы следующие методы: наблюдение, формализация, конкретизация, аналогия, анализ данных, сравнительный анализ, прогнозирование и другие. В качестве информационной базы, при написании бакалаврской работы, выступили: учебная и методическая литература в области экономики организаций и менеджмента организаций, раскрывающие понятийный набор, экономическую сущность и особенности организации транспортной логистики в организации; современные материалы периодической литературы, содержащие в себе вопросы, связанные с проблематикой в части организации эффективной транспортной логистики и потенциальными мерами, направленными на решение имеющихся проблем; учредительные документы, внутренняя информация, годовые отчеты, финансовая отчетность, результаты опроса персонала и прочие документы ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Экономическая сущность транспортной логистики и ее роль в деятельности организации

С развитием мировой торговли, ростом объемов производства различных видов продукции, расширением масштабов оказания услуг и выполнения работ, увеличивается потребность в товарно-материальных ценностях, необходимых для обеспечения стабильности соответствующих процессов, что становится возможным благодаря совершенствованию системы транспортной логистики в организациях. Помимо этого, транспортная логистика имеет огромное значение в ходе организации процессов, связанных с поставками различных материальных ресурсов (товаров и продукции) на территорию присутствия поставщиками.<sup>1</sup> Сказанное определяет высокую значимость транспортной логистики для всех участников внешнеэкономической деятельности, от производителя до поставщика.

В целях наилучшего понимания термина «транспортная логистика», следует рассмотреть понятие «логистика». Так, в широком понимании, логистика представляет собой совокупность организационно-управленческих и производственно-технологических процессов и функций, направленных на обеспечение всех этапов производства и продажи необходимыми товарно-материальными, информационными и другими ресурсами.

В системе логистики выделяют следующие виды:

- закупочная логистика;
- складская логистика;
- производственная логистика;
- информационная логистика;
- транспортная логистика.<sup>2</sup>

Каждый из представленных видов логистики имеет своей целью обеспе-

---

<sup>1</sup> Лавриков, И.Н. Транспортная логистика. Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ». 2022. С. 37.

<sup>2</sup> Карнаухов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальными потоками // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2024. № 2. С. 24.

чение определённого этапа экономической деятельности организации конкретными видами ресурсов, виды и перечень которых определяется рассматриваемым направлением логистики, а также особенностями деятельности организации.

Важно отметить, что в рассматриваемой системе процессов, транспортная логистика занимает особое место, что подтверждается следующим. Закупочная логистика представляет собой систему мер по обеспечению закупок товаров, сырья и материалов, а также иных товарно-материальных и производственных ресурсов для обеспечения торговли, производства, оказания услуг или выполнения работ.<sup>3</sup> Иначе говоря, закупочная логистика является направлением логистики, позволяющим обеспечить начало производственного процесса. Эффективность закупочной логистики предприятия во многом обеспечивается посредством организации эффективной транспортной логистики поставщика, в частности, от скорости доставки сырья, материалов, товаров или иных материально-производственных ресурсов, зависят возможности производственной деятельности предприятия.

Результаты реализации системы закупочной логистики, во многом определяют процессы складской логистики, которые связаны с распределением имеющихся товарно-материальных ценностей и производственных запасов на складах предприятия. Объём, виды, перечень наименований материально-производственных ресурсов, а также скорость их поставки на территорию предприятия определяют особенности и дальнейшие процессы в системе складской логистики предприятия.<sup>4</sup>

Имеющиеся товарно-материальные ценности и производственные запасы в дальнейшем со складов направляются на производство. Процессы организации поставки на производство необходимых ресурсов представляют собой производственную логистику.

Следует отметить, что результаты и эффективность реализации выше

---

<sup>3</sup> Карнаухов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальными потоками // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2024. № 2. С. 24.

<sup>4</sup> Григорьев, М.Н. Логистика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт. 2022. С. 132.

рассмотренных этапов во многом определяются качеством организации системы информационной логистики, которая связана с обеспечением всех этапов производства, транспортировки и доставки, а также реализации товаров или продукции необходимыми информационными ресурсами. При этом информационной базой для реализации процессов информационной логистики являются сведения о поступлении, движении и использовании товарно-материальных ценностей, производственных ресурсов на выше рассмотренных этапах, а также информация о результатах и эффективности их реализации.

Транспортная логистика является последней системой процессов, связанных с транспортировкой и доставкой товаров или продукции к местонахождению потребителя. Результаты реализации системы транспортного логистики во многом определяются маршрутами, по которым перемещаются транспортные средства организации, размещением грузов, исходя из грузоподъемности имеющегося транспорта, а также природно-географическими особенностями рельефа той местности, по которой перемещается транспорт, а также от эффективности организации погрузочно-разгрузочных работ, связанных с перемещением товарной материальных ценностей.<sup>5</sup>

Важно отметить, что выше рассмотренные виды логистических процессов должны быть тесно взаимосвязаны, в связи с тем, что от результатов реализации процессов одной группы во многом зависят результаты и эффективность реализации процессов других видов логистики.<sup>6</sup>

Представленные выше сведения определяют, что основной целью логистики на предприятии является организация процессов закупок, складирования и хранения, производства и доставки товарно-материальных ценностей.

Одно из основных задач логистики, является снижение расходов на закупку, складских, производственных и транспортных расходов, а также достижение высокого качества производимой продукции и реализуемых товаров.

Рассмотренные основы организации логистики на предприятии, позволя-

---

<sup>5</sup> Карнаухов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальными потоками // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2024. № 2. С. 26.

<sup>6</sup> Лавриков, И.Н. Транспортная логистика. Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ». 2022. С. 39.

ют определить значимость транспортной логистики в исследуемой системе вопросов.

Ранее было указано, что транспортная логистика представляет собой систему процессов и операций, связанных с доставкой товарно-материальных ценностей к местоположению потребителя с учётом подбора оптимальных маршрутов доставки, которые обеспечиваются минимальными сроками доставки и минимальным процентом брака товаров и продукции в процессе их перевозки.

Транспортная логистика может рассматриваться в двух направлениях: как отраслевая наука и как практическая деятельность. Научная дисциплина «Транспортная логистика» в качестве предмета рассматривает деятельность транспортного комплекса на разных уровнях: мировом, государственном, региональном и конкретного хозяйствующего субъекта.<sup>7</sup>

В трудах зарубежных исследователей можно отметить такие функциональные области транспортной логистики, как оптимизация цепочек поставок, выбор оптимальной цепочки; управление распределительным центром.

Задачи транспортной логистики можно распределить по направлениям потоков по отношению к субъекту логистической деятельности: внешние и внутренние. Зарубежные исследователи уделяют внимание вопросам влияния транспортной логистики на окружающую среду и в качестве задач определяют минимизацию негативного воздействия.

Масштабность логистических задач и их межотраслевое значение иллюстрирует рассмотрение проблем логистики не только с экономической точки зрения, то также с точки зрения педагогики (эффективности подготовки специалистов в области транспортной логистики), психологии (вопросы использования эвристических методов в транспортной логистике), лингвистики (исследование англоязычных терминов транспортной логистики).

Д.М. Розов, рассматривая задачи транспортной логистики, указывает на такие функциональные области, как: выбор наиболее эффективного транспорт-

---

<sup>7</sup> Гермацкий, А.В. Транспортная логистика. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2020. С. 34.

ного средства; проектирование оптимального режима работы и обеспечение контрольных мероприятий; выстраивание оптимальных по трудоемкости и длительности процессов перевозки.<sup>8</sup> В целом, с такими задачами транспортной логистики можно согласиться, однако, на наш взгляд, следует добавить формирование качества перевозочного процесса, а также обеспечение сохранности грузов.

Л.А. Мареева небезосновательно включает в сферу задач логистики обработку и хранение грузов. Современным направлением является решение утилизационных задач.<sup>9</sup>

Взаимосвязь логистических затрат и эффективности экономической деятельности справедливо подчеркивается зарубежными исследователями. Оптимизация уровня логистических затрат предприятия, оптимальное построение транспортных потоков позволяют повышать конкурентоспособность в отрасли и получать дополнительную прибыль.

Основной целью транспортной логистики является выбор оптимального способа и маршрута доставки грузов, управление процессами транспортировки, а также полноценное и эффективное информационное обеспечение всех соответствующих процессов.

Задачи транспортной логистики представлены на рисунке 1.

Задачи транспортной логистики включают в себя распределение перевозочного процесса и управление цепочками поставок с применением различных видов транспортных средств: наземных (железнодорожный, автомобильный, трубопроводный транспорт), водных (морской и речной транспорт) и воздушных. Среди воздушных транспортных средств передовыми логистическими решениями на данный момент являются дроны, которые могут быть использованы для оптимизации процессов производства во многих сферах, например, строительстве.

---

<sup>8</sup> Розов, Д.В. Транспортная логистика и управление качеством в транспортной сфере // Вестник Тверского государственного технического университета. 2021. № 3 (26). С. 78.

<sup>9</sup> Мареева, Л.А. Понятие и задачи транспортной логистики // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. 2023. № 13. С. 113.

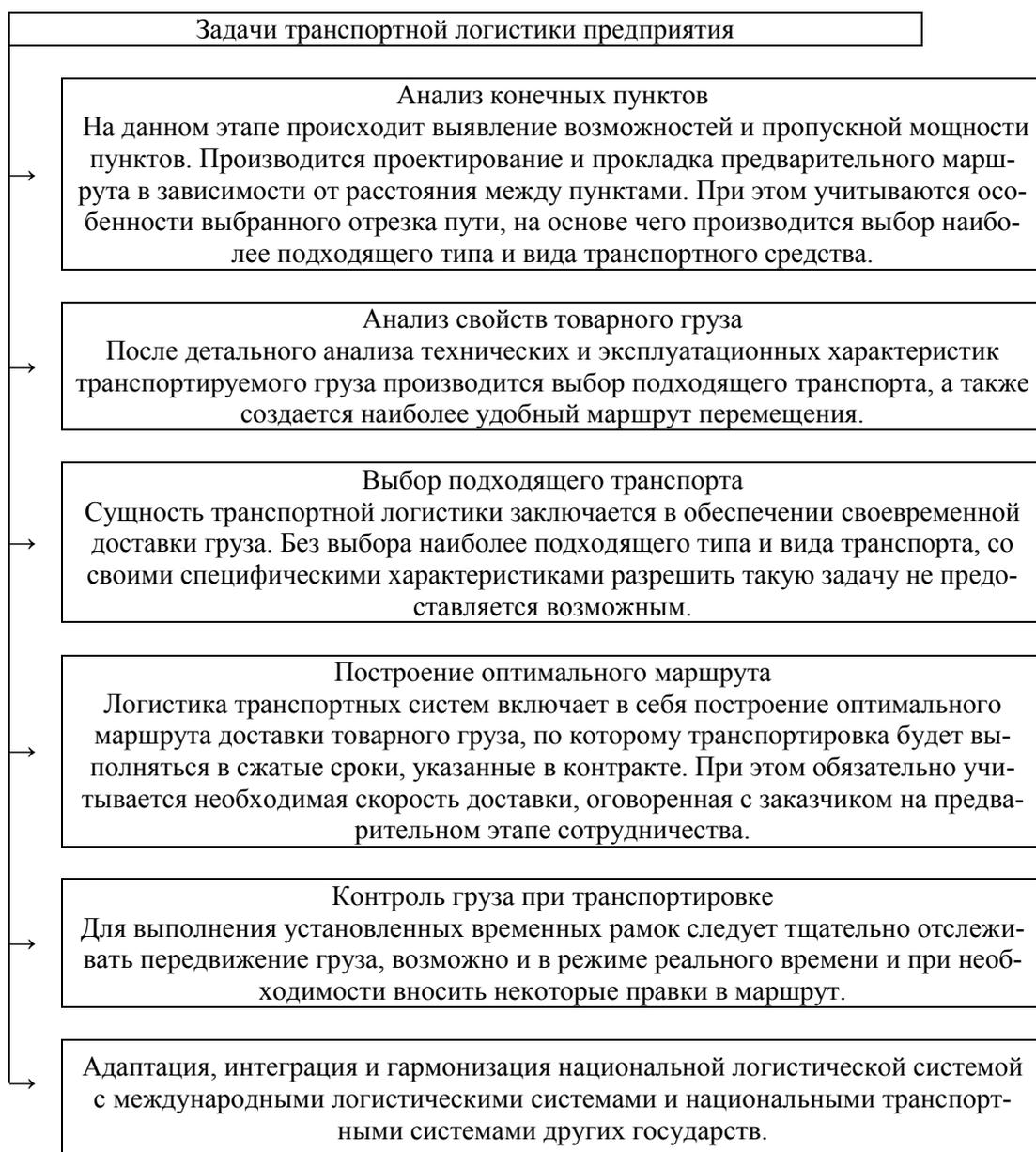


Рисунок 1 – Задачи транспортной логистики предприятия

В задачи транспортной логистики Е.А. Смирнова и В.А. Нос включают также субъективные показатели (отзывы потребителей, корпоративная этика и пр.), которые они используют в качестве критериев для решения оптимизационных задач по выбору поставщиков с использованием математического моделирования.<sup>10</sup> Такой подход может иметь место, поскольку вопросы удовлетворения потребностей потребителей в настоящее время включены в функциональные задачи транспортной логистики.

К функциям транспортной логистики относятся:

<sup>10</sup> Смирнова, Е.А. Методы принятия решений в транспортной логистике с учетом закона распределения вероятностей // Вестник Ростовского государственного экономического университета. 2022. № 3 (67). С. 37.

- планирование доставки грузов, включающее планирование маршрутов, выбор транспортных средств исходя из их грузоподъемности и требуемых объемов доставки, а также учёт природно-климатических условий региона доставки;

- совокупность процессов, связанных с погрузочно-разгрузочными работами, обеспечивающими их высокую скорость и минимальный процент порчи товарно-материальных ценностей при выполнении указанных работ;

- оформление сопроводительных документов, необходимых для перевозки грузов, в том числе и страхование грузов;

- информационное обеспечение системы транспортной логистики на всех этапах её реализации;

- оптимизация и совершенствование процесса транспортной логистики, в целях сокращения длительности периода транспортировки товарно-материальных ценностей и сокращение затрат, за счёт чего достигается эффективность перевозок товаров и всей транспортной логистики предприятия в целом.<sup>11</sup>

В число задач, решаемых при помощи транспортной логистики, можно включить повышение удовлетворенности потребителей, формирование репутации компании, лояльность клиентов. В ходе транспортной логистики как хозяйственного направления деятельности создается итоговый результат, отличающийся от других отраслей своими существенными характеристиками:

- смены пространственной локации объектов воздействия;

- не происходит создания нового продукта;

- для удовлетворения повышенного спроса необходимо дополнительное время на расширение транспортного парка;

- тесная взаимосвязь транспортной сферы с другими областями общественного производства.<sup>12</sup>

Следует обратить внимание на последнюю характеристику, которая обу-

---

<sup>11</sup> Гермацкий, А.В. Транспортная логистика. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2020. С. 58.

<sup>12</sup> Карнаузов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальными потоками // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2024. № 2. С. 26.

славливает роль транспортной логистики в экономике. Транспортная логистика имеет тесную взаимосвязь с другими составляющими экономической деятельности:

- чем больше создается в экономике товаров, тем более востребованы услуги транспортировки, как и наоборот;

- в ходе изменения количества произведенного товара меняется спрос не только на перевозку конечной продукции, но и на транспортировку сырья, материалов, других необходимых ресурсов;

- структурные изменения в экономике влекут за собой изменения в конфигурации транспортных процессов;

- цифровизация транспортной отрасли стимулирует развитие экономики; цифровизация экономики выступает драйвером развития современных технологий транспорта;

- изменение политики в отношении некоторых стран, меняет географию перевозок, а также видов транспортных средств.<sup>13</sup>

Важная тенденция развития современной экономики - это ее цифровизация. Процессы трансформации экономических процессов обуславливают модернизацию логистических решений; существует и обратное воздействие, - инновации в транспортной сфере позволяют повысить эффективность экономической деятельности.<sup>14</sup> Среди основных новаций в транспортной сфере, которые в состоянии повлиять на эффективность экономики в целом, можно назвать технологии «гиперпетли» и «вакуумного поезда» в трубопроводных транспортировках; беспилотные автомобильные системы, технологии блокчейн в управлении транспортной логистикой предприятия.

Следует отметить, что роль, которую играет транспортная логистика предприятия, гораздо более сложная, чем просто реализация процессов отгрузки товарно-материальных ценностей потребителям. Только посредством хорошо организованной системы транспортировки продукция может быть каче-

---

<sup>13</sup> Гермацкий, А.В. Транспортная логистика. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2020. С. 62.

<sup>14</sup> Лавриков, И.Н. Транспортная логистика. Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ». 2022. С. 44.

ственно доставлена в нужное время в нужное место с оптимальными затратами строго в соответствии с требованиями клиента. Такая транспортная логистика становится между производителем и заказчиком своего рода специфическим дружественным мостом.

## **1.2 Методические подходы к анализу транспортной логистики**

Одной из основных целей деятельности современных предприятий, является обеспечение поставок реализуемых товаров или производимой продукции потребителю в строго установленные договором сроки и в полном объеме. Указанная цель достигается посредством обеспечения эффективности транспортной логистики хозяйствующего субъекта. При этом для определения проблем в системе транспортной логистики предприятия, целесообразно провести оценку соответствующих процессов и показателей, отражающих результаты реализации транспортной логистики.<sup>15</sup>

При этом следует отметить, что для организаций разных видов транспорта, особенности формирования и реализации системы транспортной логистики могут существенно различаться. Так, в современных условиях, выделяют следующие основные четыре вида транспорта:

- наземный (включает в себя транспорт, перемещающийся по земле: автомобили легковые и грузовые, автобусы, трамваи, железно-дорожный транспорт);

- воздушный (включает в себя транспорт, перемещающийся по воздуху: самолеты, вертолеты, ракеты);

- водный (транспорт, перемещающийся по воде и под водой: корабли,, морские лодки, яхты, парусники, подводные лодки);

- подземный (транспорт, перемещающийся под землей: метро).

Также в особую категорию транспорта включается космический транспорт, представленный космическими кораблями и трубопроводный транспорт (осуществляет перемещение твердых, жидких и газообразных материалов по трубопроводам на дальние расстояния).

---

<sup>15</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 346.

Учитывая разные условия перемещения представленных видов транспорта, следует заключить о наличии разных особенностей и проблем транспортной логистики в указанных сферах (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика, особенности и основные проблемы транспортной логистики на разных видах транспорта (перевозок)

| Виды перевозок                             | Общая характеристика  | Основные задачи транспортной логистики   | Основные проблемы транспортной логистики  |
|--|---|--|---|
| Автомобильные перевозки                    | Подходят для средних и коротких дистанций, а также для срочной доставки.  | Скорость и точность доставки, что требует точного маршрутного планирования и учёта дорожной ситуации         | Пробки, изменения в законодательстве и стоимость топлива.   |
| Железнодорожные перевозки                  | Эффективный способ перемещения больших объёмов грузов на дальние расстояния. Железнодорожный транспорт надёжен, характерен низкими расходами на единицу груза.                      | Оптимизация загрузки вагонов и контейнеров, а также координация с расписаниями поездов.                      | Ограничения по габаритам грузов и необходимость дополнительных перевозок до и после железнодорожной стадии.         |
| Морские и речные перевозки                 | Ключевой элемент международной торговли, позволяющий перевозить огромные партии товаров с относительно низкими расходами.   | Управление морскими перевозками, стивидорные работы и таможенное оформление.                                 | Стихийные бедствия, пиратство и политическая нестабильность в регионах прохождения.                                 |
| Воздушные перевозки                        | Используются для доставки высокоценных, срочных или легко портящихся грузов. Обеспечивают самую быструю доставку на большие расстояния, но и являются самым дорогим видом доставки. | Выбор оптимального авиаперевозчика, оформление документов и безопасность грузов                              | Ограничения на перевозку определённых видов товаров и изменения в авиационных правилах                              |
| Мультимодальные и интермодальные перевозки | Предполагают комбинирование нескольких видов транспорта для доставки груза, что позволяет использовать преимущества каждого из них.   | Грамотное планирование и координация всех этапов перевозки, чтобы минимизировать время и стоимость доставки. | Проблемы могут возникать на стыках разных видов транспорта, где требуется точная синхронизация и иногда перегрузка. |

Основными экономическими показателями транспортной логистики предприятия, являются:

1) общие издержки (оценке подвергается совокупный объем затрат на логистику, включая администрирование процессов и риски возникновения ущерба различного характера. Результат выражается в процентном соотношении – издержки или стандартные, объемные или ресурсные показатели, например, объем продаж компании за определенный период);

2) продолжительность логистического цикла – среднее время на выполнение одного заказа (доставки). Начальная точка для расчета – прием заказа, конечная – возвращение транспорта на склад предприятия или оператора;

3) качество сервиса (субъективный параметр, который может оцениваться на основании обратной связи от заказчиков, клиентов, участников процесса. Для его измерения могут использоваться: безопасность, надежность, скорость, вежливость и масса других параметров);

4) логистическая продуктивность (может оцениваться такими параметрами, как прибыльность от вложений с разбивкой на логистические циклы, или оборот груза за единицу времени).

Результаты оценки транспортной логистики по представленным показателям позволяют выявить так называемые «болевы точки» в рассматриваемой системе и предложить меры, направленные на их устранение. При этом в ходе оценки транспортной логистики могут возникать следующие проблемы:

- сложность приведения результатов оценки «к единому знаменателю», по причине того, что часть показателей может быть выражена как в объективных, так и субъективных показателях;

- полученные результаты необходимо отделить от результатов реализации других направлений логистики предприятия (закупочной, складской, производственной, информационной).

Представленные показатели оценки транспортной логистики являются общими. Среди частных методов оценки системы транспортной логистики хозяйствующих субъектов, выделяют: анализ полной стоимости, экспертные си-

стемы, анализ ABC, анализ XYZ, оценка натуральных показателей эффективности логистической системы, которые не учитывают все необходимые технико-экономические параметры логистической системы. Ниже представлена характеристика указанных методов.<sup>16</sup>

Анализ полной стоимости. Данный метод является эффективным методом оценки логистической системы в сфере грузоперевозок. Анализ полной стоимости означает учет всех экономических изменений, возникающих при каких-либо изменениях в логистической системе. Применение анализа полной стоимости означает идентификацию всех затрат в логистической системе и такую их перегруппировку, которая позволяет снизить материальные затраты.

Предполагается возможность варьировать ценой при поиске решения - повышение затрат в одной области может привести к их уменьшению в системе в целом.

Полные затраты, связанные с логистической системой, включают не только четко просматриваемую цену системы, но и «скрытые» затраты. Основные трудности, возникающие при применении этого метода и не позволяющие просчитать «скрытую» стоимость логистической системы, - необходимость в специальных знаниях и необходимость учета факторов, связанных с косвенными затратами. Однако логистическая система, внедренная без учета «скрытых» затрат, будет, скорее всего, убыточной или, по крайней мере, нерентабельной.

Следующим методом являются экспертные системы. Данный метод представлен специальными компьютерными программами, разработанными с использованием методов решений неструктурированных проблем, помогающие специалистам принимать решения, связанные с управлением информационно-грузовыми потоками.<sup>17</sup>

Экспертные системы применяются на различных стадиях создания логистической системы и облегчают оценку систем, требующих значительного опыта и затрат времени. Использование этих систем эффективно в случае, ко-

---

<sup>16</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 346.

<sup>17</sup> Филонов, Н.Г. Анализ транспортных потоков в логистических системах // Молодой ученый. 2022. № 3. С. 128.

гда необходимо оценить большой объем разнообразной информации.

Применение экспертных систем позволяет:

- принимать быстрые и качественные решения в области внедрения и функционирования логистических систем;
- готовить опытных специалистов за более короткий период времени;
- сохранять «ноу-хау» компании, так как пользователи экспертной системы не могут вынести за пределы компании опыт и знания, содержащиеся в этой системе;
- использовать опыт и знания высококвалифицированных специалистов на непрестижных, опасных, рутинных, низкооплачиваемых рабочих местах.

Однако анализ функционирования логистической системы включает множество операций, процессов с разнообразными участниками, и учесть все эти особенности в экспертной программе проблематично. Поэтому пользователь системы должен дополнять ее собственными эвристиками, что приводит к потере точности. Во многих случаях пользователь сам становится «экспертом» в областях, в которых не обладает достаточными знаниями, что ведет к недоверности результата работы экспертной системы.

Следующим методом является системный подход. В концепции логистики на первое место поставлен системный подход, являющийся методологической основой сквозного управления материальным и информационными потоками. Системный подход - это направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем, что позволяет исследовать труднонаблюдаемые свойства и отношения объектов.<sup>18</sup>

В рамках системного подхода:

- каждая система является интегрированным целым, даже когда она состоит из отдельных, разобщенных подсистем;
- изучаемый объект воспринимается как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, что позволяет раскрыть его интегрированные свойства, внутренние и внешние связи.

---

<sup>18</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 347.

Системный подход не существует в виде строгой методологической концепции, однако можно выделить принципы системного подхода при формировании логистических систем:

– принцип последовательности продвижения по этапам создания системы: система сначала должна исследоваться на макроуровне, т.е. во взаимоотношении с окружающей средой, а затем на микроуровне, т.е. внутри своей структуры;

– принцип согласования информационных, ресурсных и других характеристик проектируемых систем;

– принцип отсутствия конфликтов между целями отдельных подсистем и целями всей системы.

Системный подход предполагает реализацию следующих этапов анализа транспортной логистики:

1) определяются и формулируются цели функционирования системы;

2) на основании анализа цели функционирования системы и ограничений внешней среды определяются требования, которым должна удовлетворять система;

3) на базе этих требований ориентировочно формируются некоторые подсистемы;

4) наиболее сложный этап синтеза системы - анализ различных вариантов и выбор подсистем, организация их в единую систему. При этом используются критерии выбора.<sup>19</sup>

Данный метод хорош для проектирования логистических систем, при котором важна обобщающая эффективность. Однако метод не позволяет конкретизировать показатели эффективности и дать четкую картину, не позволяет получить точного представления в сравнении двух систем, показать в конкретных числах работу предприятия как логистического центра.

Анализ ABC. Логистическая система включает большое количество

---

<sup>19</sup> Филонов, Н.Г. Анализ транспортных потоков в логистических системах // Молодой ученый. 2022. № 3. С. 128.

управляемых объектов. В процессе работы с каждым объектом получается часть намеченного результата. При этом вклад в общий результат не равноценен. В транспортной логистике ABC-анализ применяют, ставя цель сократить величину издержек на транспортировку, увеличить количество перемещений на складе, достичь рост прибыли предприятия и т.д.

Идея метода ABC состоит в том, чтобы из всего множества однотипных объектов выделить наиболее значимые с точки зрения обозначенной цели. В дальнейшем именно на этих объектах сосредоточиваются усилия.

Согласно методу Парето, лишь пятая часть всех объектов дает примерно 80 % результатов общего дела. Вклад остальных 80 % объектов составляет только 20 % общего результата. Таким образом, согласно методу Парето, наиболее рационально разделить множество управляемых объектов на две неодинаковые части и уделить внимание ряду объектов, образующих наибольшую часть вклада. Метод ABC предполагает более глубокое разделение - на три части. Объекты разделяются в соответствии со степенью этого вклада в результат деятельности.<sup>20</sup>

В качества возможного алгоритма разделения всего множества объектов на группы А, В и С можно применять следующий (рассмотрим на примере разновидностей грузов, выделенных в условные группы по тарифным и временным признакам):

1) подсчитывается общее количество заявок, поступивших за определенный период;

2) вычисляется среднее количество заявок  $P$  на одну условную группу грузов – общее количество заявок делится на общее количество групп грузов;

3) в группу А включаются все группы грузов, количество заявок на которые в 6 и более раз превышает  $P$ ;

4) в группу С включаются группы грузов, количество заявок на которые в 2 и более раз меньше  $P$ ;

5) группу В составляют все остальные группы грузов.

---

<sup>20</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 348.

Общий алгоритм проведения анализа ABC:

- 1) формирование цели анализа;
- 2) идентификация объектов управления, анализируемых методом ABC;
- 3) выделение признака, на основе которого будет осуществлена классификация объектов управления;
- 4) оценка объектов управления по выделенному классификационному признаку;
- 5) группировка объектов управления в порядке убывания значения признака;
- 6) разделение совокупности объектов управления транспортной логистики на три группы: А, В и С;
- 7) построение кривой ABC.

Метод ABC хорош для небольших предприятий в принятии текущего управленческого решения и на кратковременный срок. Метод не позволяет качественно оценить функционирование логистического центра с многочисленными показателями эффективности работы. Конечно, можно раздробить систему на подсистемы и оценивать их по отдельности методом ABC, но тогда возникает вопрос: как обобщить результат и учесть долевым вклад каждой подсистемы в работу предприятия.

Анализ XYZ. В процессе анализа XYZ весь перечень условных групп (номенклатура ресурсов, ассортимент услуг), так же как и при анализе ABC, делится на три группы, но критерием выступают зависимость от степени равномерности спроса и точность прогнозирования.

В группу X включаются транспортные услуги, спрос на которые равномерен либо подвержен незначительным колебаниям. Объем услуг данной группы хорошо предсказуем.

В группу Y включаются транспортные услуги, которые выполняются в колеблющихся объемах, например услуги с сезонным характером спроса. Возможность прогнозирования в этом случае средняя.

В группу Z включаются транспортные услуги, спрос на которые возника-

ет эпизодически. Прогнозировать объемы реализации сложно.<sup>21</sup>

Метод XYZ дает возможность оценить лишь группу конкретных транспортных услуг, подобно методу ABC, но в целом не дает картины эффективности работы логистической системы, включающей данный перечень услуг. Метод хорош для анализа номенклатуры услуг и определения сокращения или увеличения определенного вида транспортных услуг. Однако он не позволяет оценить затраты и чистую прибыль работы логистической системы и показать, насколько она эффективна.<sup>22</sup>

Ниже рассмотрен метод оценки натуральных показателей эффективности логистической системы. Натуральными показателями эффективности логистики, в частности транспортной логистики, являются:

- уровень запасов и сокращение потребности в складском хранении;
- время прохождения материальных потоков в логистической системе;
- продолжительность цикла обслуживания заказа, качество и уровень сервиса;
- качество транспортных услуг при доставке и таможенном оформлении;
- размеры партий грузов (степень дискретизации материальных потоков);
- уровень использования производственных мощностей;
- производительность, адаптивность, надежность и устойчивость работы.

Наиболее существенными затратами в логистической системе (которые, по зарубежному опыту, составляют от 10 до 30 %) являются перевозки магистральными видами транспорта (20 – 48 %); складские, перегрузочные операции и хранение грузов (25 – 46 %); упаковка (5 – 18 %); управление (4 – 15 %); прочие, включая обработку заказов (5 – 17 %).

Ниже рассмотрена методика расчета составляющих экономической эффективности для транспортно-логистических систем. В общем случае эффект определяется как экономия денежных средств, получаемая в результате достижения в логистической системе заданных значений перечисленных натураль-

---

<sup>21</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 348.

<sup>22</sup> Филонов, Н.Г. Анализ транспортных потоков в логистических системах // Молодой ученый. 2022. № 3. С. 130.

ных показателей:

1) экономия затрат (приведенных или дисконтированных) на строительство складов снабжения, сбыта, комплектации и т.п. в результате сокращения уровня запасов:

$$Y_1 = \sum_{i=1}^n \Delta E_i f_i K_i \eta_{it}, \quad (1)$$

где  $n$  - число складов в логистической системе;

$\Delta E_i$  - сокращение уровня запасов на  $i$ -м складе;

$f_i$  - удельная площадь, необходимая для хранения грузовой единицы (контейнера, пакета, тонны груза) на  $i$ -м складе;

$K_i$  - стоимость строительства 1 кв. м площади  $i$ -го склада с учетом технического оснащения;

$\eta_t$  - коэффициент дисконтирования затрат или коэффициент эффективности капитальных вложений;

2) экономия за счет уменьшения затрат на хранение и учет запасов:

$$Y_2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m N x_i q_i \Delta t_{ij}, \quad (2)$$

где  $m$  - число опозданий, задержек в доставке (отправлении) грузов и подаче подвижного состава, а также количество поставок (уборок) с опережением установленного графика;

$Sx_i$  - удельная стоимость хранения груза на  $i$ -м складе;

$q_i$  - интенсивность потребления или пополнения запасов на  $i$ -м складе;

$\Delta t_{ij}$  - величина  $j$ -й задержки (опережения) подачи (уборки) грузов или подвижного состава под погрузку на  $i$ -м складе

3) эффект за счет сокращения объема погрузочно-разгрузочных операций при поступлении сырья и материалов в переработку непосредственно «с колес» (например, доставка железорудного сырья строго по графику непосредственно на бункерную эстакаду доменного цеха, минуя склад) в течение планового пе-

риода:

$$Y_3 = \sum_{i=1}^n N_{ai} q_i n_{ai}, \quad (3)$$

где  $C_{ni}$  - стоимость (затраты) выполнения одной грузовой операции на  $i$ -м складе;

$n_{ri}$  - уменьшение количества грузовых операций на  $i$ -м складе в результате своевременных подач грузов или подвижного состава под погрузку;

4) эффект от сокращения потерь грузов вследствие уменьшения времени на их транспортирование и хранение (величина этих потерь, особенно для скоропортящихся грузов, как правило, нелинейно зависит от времени транспортирования и требует дополнительных исследований):

$$Y_4 = \sum_{i=1}^n N_{ni} q_i, \quad (4)$$

где  $C_{ni}$  - потери, связанные с увеличением времени транспортирования груза, хранящегося на  $i$ -м складе.<sup>23</sup>

Данные потери являются функцией от времени транспортирования и могут быть относительно точно описаны полиномиальной зависимостью со степенью полинома, равной «2»:

$$n_n = a_1 + a_2 t + a_3 t^2, \quad (5)$$

где  $a_1, a_2, a_3$  - эмпирические коэффициенты;

$t$  – продолжительность перевозки грузов;

5) так как реализация принципа доставки «точно в срок» сопровождается повышением скорости движения материальных потоков, экономический эффект в результате ускорения оборота подвижного состава способствует сокращению времени его обслуживания на всех фазах перевозки. Конкретным ито-

---

<sup>23</sup> Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков // Молодой ученый. 2020. № 4. С. 348.

гом ускорения оборота подвижного состава является получение прибыли или дохода транспортным элементом при освоении дополнительного объема перевозок в течение планового периода, если ощущается дефицит подвижного состава;

б) непрерывное информационное отслеживание материальных потоков позволяет значительно повысить надежность и эффективность оперативного планирования на всех фазах перевозочного процесса и получить дополнительный эффект. Этот эффект характеризуется исключением потерь из-за нарушения регулярности поступления информации в пункт назначения груза;

7) существенной составляющей внутранспортного эффекта являются результаты повышения уровня сервиса.

Рассмотренная методика применима только для простых логистических цепей типа «склад-поставщик – транспорт – склад-потребитель». С увеличением количества и разнообразия элементов в модель экономической эффективности такой логистической системы должны быть добавлены дополнительные составляющие, например повышения эффективности закупочных и сбытовых операций, финансового обеспечения логистической системы и т.д.

Помимо сложности расчетов, связанной с большим объемом анализируемых показателей, недостаток данной методики заключается еще и в том, что предварительно необходимо выполнить нормирование всех натуральных показателей, по которым производится оценка эффективности логистической системы.

Метод позволяет адекватно оценить транспортно-логистическую систему в сфере услуг складирования и перевозок грузов, но не дает возможности включить в состав оцениваемых услуг услуги по декларированию и оформлению груза, что урезает представление о работе логистического центра. Еще один существенный недостаток - отсутствие возможности оценить проектируемую систему и предположить эффективность от ее внедрения.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Филонов, Н.Г. Анализ транспортных потоков в логистических системах // Молодой ученый. 2022. № 3. С. 129.

Рассмотрение и анализ существующих критериев эффективности и методов оценки логистических систем позволили выявить их недостатки и узкие места и определить направление синтеза метода оценки логистических систем. Каждый рассмотренный метод обособлено не дает полноценной оценочной картины для транспортных логистических систем. Для получения наиболее достоверной информации о дальнейшем функционировании логистической системы, ее управленческой, экономической эффективности необходимо оценивать ее по максимально возможному количеству параметров, что не позволяет сделать ни один из существующих методов оценки.

### **1.3 Направления совершенствования транспортной логистики в организациях**

Транспортная логистика играет ключевую роль в современной экономике, обеспечивая своевременную доставку товаров и услуг. Эффективная логистика снижает издержки, улучшает клиентский сервис и помогает компаниям сохранять конкурентные преимущества. Однако нередко предприятия сталкиваются с такими проблемами, как нерациональное использование транспорта, высокие издержки на перевозку, сложность управления маршрутами и нехватка интеграции с другими бизнес-процессами. Оптимизация транспортной логистики позволяет устранить эти проблемы, минимизировать риски и достичь максимальной эффективности.<sup>25</sup>

Направления совершенствования транспортной логистики на предприятиях разрабатываются исходя из следующих задач системы транспортной логистики:

- снижение затрат (пересмотр схем доставки и оптимизация маршрутов позволяют сократить расходы на топливо, обслуживание транспорта и перевозку);
- ускорение сроков доставки (правильное планирование маршрутов минимизирует время нахождения груза в пути);

---

<sup>25</sup> Денисова, В.А. Методы совершенствования транспортно-распределительной логистической деятельности компании // Евразийский Союз Ученых. 2022. № 3. С. 54.

- повышение качества обслуживания клиентов (четкие графики и прозрачная логистика способствуют росту доверия со стороны потребителей);
- экологическая устойчивость (сокращение выбросов CO<sub>2</sub> за счёт оптимизации маршрутов и использования экологичных транспортных средств).

Представленные цели соответствуют современным вызовам, с которыми сталкиваются предприятия в условиях глобализации и цифровизации логистической отрасли.

Основными методами оптимизации транспортной логистики являются:

1) математические методы (модели оптимизации транспортных процессов):

- метод потенциалов (используется для решения транспортных задач с минимизацией затрат);
- метод минимальных затрат (определяет кратчайший путь доставки при заданных ограничениях);
- метод северо-западного угла (позволяет распределить грузопотоки на начальном этапе планирования);

2) технологические методы: автоматизация процессов через внедрение CRM-систем и программ управления транспортом (TMS) помогает сократить время на обработку заказов и повысить прозрачность всех этапов доставки;

3) логистическое моделирование:

- прогнозирование объемов перевозок с учётом сезонности и тенденций рынка;
- маршрутизация грузов с учётом расстояний, дорожной ситуации и доступности ресурсов.<sup>26</sup>

Оптимизация транспортной логистики требует системного подхода и поэтапного внедрения улучшений. Основные шаги:

1) интеграция логистики с другими бизнес-процессами. Для достижения синергии между подразделениями компании важно синхронизировать логисти-

---

<sup>26</sup> Денисова, В.А. Методы совершенствования транспортно-распределительной логистической деятельности компании // Евразийский Союз Ученых. 2022. № 3. С. 55.

ческие операции с закупками, производством и продажами. Это позволяет минимизировать задержки и повысить производительность;

2) логистический аудит. Первым этапом любых улучшений является диагностика текущего состояния логистических процессов. Аудит выявляет слабые места, такие как неоптимальные маршруты, избыточные затраты или неэффективное использование ресурсов;

3) реинжиниринг процессов. На основе результатов аудита разрабатываются новые схемы логистики. Реинжиниринг включает переработку маршрутов, изменение схем взаимодействия с подрядчиками и внедрение новых технологий;

4) обучение персонала. Повышение квалификации сотрудников, работающих с логистическими системами, обеспечивает лучшее понимание внедренных технологий и новых бизнес-процессов;

5) мониторинг и корректировка. После внедрения улучшений необходимо регулярно анализировать их эффективность и при необходимости вносить изменения для достижения запланированных показателей.<sup>27</sup>

Важно значение в ходе внедрения мер по совершенствованию транспортной логистики в организации имеют современные технологии, среди которых следует выделить:

1) TMS (Transportation Management System). Эти системы позволяют автоматизировать планирование маршрутов, учитывать текущую загрузку транспорта и отслеживать выполнение операций в реальном времени;

2) GPS и IoT. GPS обеспечивает мониторинг местоположения транспорта. Устройства IoT помогают отслеживать состояние груза, например, температуру или влажность, что особенно важно для скоропортящихся товаров;

3) алгоритмы оптимизации маршрутов. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет строить маршруты, которые минимизируют время и затраты;

---

<sup>27</sup> Агамагомедова, Е.В. Направления совершенствования логистической деятельности в России в императиве развития экспортного потенциала // Вестник Евразийской науки. 2021. № 3. С. 31.

4) электрический и автономный транспорт:

- внедрение электрических грузовиков снижает углеродный след;
- автономные транспортные средства сокращают влияние человеческого фактора и увеличивают безопасность;

5) SAP Transportation Management (SAP TM) – система для планирования и оперативного управления транспортировками, осуществляемыми как по заранее заданным маршрутам (магистральная транспортировка), так и внутри города, когда маршрут движения явно не задан, а известны лишь начальная, конечная и промежуточные точки;

6) CargoCRM. Данное обеспечение предназначено для автоматизации любых перевозок. К ее возможностям можно отнести: учет заявок и рейсов, система документооборота, внутренняя транспортная и грузовая биржа, управление контактами и взаимоотношениями (CRM), возможность контроля рабочего времени, хранение почтовой корреспонденции, планирование рабочего времени, а также управление проектами и база знаний;

7) AXELOT. «AXELOT: TMS Управление транспортом и перевозками» представляет собой систему, которая помогает решать множество задач по работе со всеми типами перевозок: мультимодальные, перевозка сборно-разборных грузов и различные комбинации. Основным преимуществом данного продукта является широкий спектр возможностей и возможность работать с интерактивными картами. Программа позволяет подписывать и отправлять по электронной почте заявки, счет-фактуры и иные документы, необходимые в работе. Система шаблонов позволяет быстро добавлять новые документы в систему;

8) 1С: Управление автотранспортом. Данная программа подходит для крупных компаний, собирающихся автоматизировать транспортные процессы. Имеет основные подсистемы, позволяющие все держать под контролем:

- подсистема диспетчерская;
- подсистема ПТО;
- подсистема учета ГСМ;

- подсистема учета ремонтов;
- подсистема складского учета;
- подсистема взаиморасчетов;
- подсистема учета работы водителей;
- подсистема учета затрат;

9) TransTrade. Транспортная программа с настройкой дополнительных прав и доступа к большому функционалу для пользователей, имеет интуитивно понятный интерфейс и предоставляет возможность быстро формировать типовые документы, например, путевые листы, товарно-транспортные накладные, заявки, детализации услуг и другие;

10) набирает популярность в России такая технология контроля транспорта как «RFID». Эта технология представляет собой способ идентификации каких-либо объектов, основываясь на радиосигналах, которые хранятся на транспондерах или как принято их называть, RFID – метках.<sup>28</sup>

При помощи таких меток можно повысить качество управления в транспортно-логистических службах компании – мониторинг контейнеров, контроль доставки груза при прохождении заложенных точек маршрута, полностью автоматический учет транспорта, то есть исключается ошибка, связанная с человеческим фактором.<sup>29</sup>

В заключении первой главы бакалаврской работы следует отметить, что транспортная логистика – это всегда динамично развивающаяся отрасль, отвечающая за организацию доставки материальных ценностей из одного пункта в другой наиболее оптимальным маршрутом с минимальными издержками. Поэтому неудивительно, что многие предприятия в современных условиях уделяют особое внимание вопросу управления процессами транспортной логистики.

---

<sup>28</sup> Денисова, В.А. Методы совершенствования транспортно-распределительной логистической деятельности компании // Евразийский Союз Ученых. 2022. № 3. С. 57.

<sup>29</sup> Агамагомедова, Е.В. Направления совершенствования логистической деятельности в России в императиве развития экспортного потенциала // Вестник Евразийской науки. 2021. № 3. С. 34.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ООО «АРТК»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «АРТК»

ООО «Амурская региональная транспортная компания» (сокращенное наименование: ООО «АРТК») играет немаловажную роль в системе грузовых автомобильных перевозок области.

Организация осуществляет свою деятельность на рынке транспортных услуг более 15 лет. За данный период компании удалось сформировать широкий портфель услуг, позволяющий работать по принципу «склад-склад» и зарекомендовать себя как надежного экспедитора (перевозчика) и партнер.

Перевозка грузов автомобильным транспортом ООО «АРТК» включает:

- перевозка грузов по Благовещенску, Амурской области, территории России;
- доставка режимных грузов;
- перевозка негабарита (оборудование, спецтехника) из любой точки РФ;
- услуги спецтехники (автокраны г/п от 5 до 50 т, тралы г/п от 20 до 60 т, краны, манипуляторы и т.д.);
- услуги контейнеровоза;
- перевозки в КНР;
- курьерская доставка по Амурской области.

Железнодорожные перевозки, осуществляемые ООО «АРТК», включают:

- перевозка сборного груза из Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбурга, а также других городов ЦФО, Урала, Западной Сибири;
- перевозки режимного груза из: Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска;
- контейнерные перевозки: в Благовещенск, из Благовещенска;
- прием и вывоз контейнеров в Благовещенске и по Амурской области;
- перевозка негабаритного груза и спецтехники.

Сопутствующие услуги, оказываемые в ООО «АРТК»:

- разработка технической документации (схем, эскизов, НТУ);

- погрузо-разгрузочные работы;
- промывка вагонов;
- складское и ответственное хранение;
- осуществление безопасности за счет установки ЗПУ, предрейсовых и послерейсовых осмотров.

Также ООО «АРТК» осуществляет продажу сопутствующих товаров, таких как ЗПУ, универсальные контейнеры.

Юридический адрес ООО «АРТК»: 675016, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Тополиная, дом 75/1, офис 191.

Во главе ООО «АРТК» находится директор, в обязанности которого входят: оперативная и стратегическая деятельность, а также контроль за результатами деятельности организации. Организационная структура управления ООО «АРТК» сформирована по линейно-функциональному типу, что подтверждается сведениями, представленными на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «АРТК»

Общее и стратегическое руководство деятельности компании осуществляется генеральным директором, который осуществляет контроль над работой отделов ООО «АРТК», утверждает отчеты о деятельности компании, участвует в выработке управленческих решений и обладает правом единоличного приня-

тия управленческих решений по деятельности организации.

Следует отметить, что структура организации характеризуется гибкостью, что определяет возможность ее изменения в связи с меняющимися внешними и внутренними факторами.

Для анализа современного экономического положения ООО «АРТК», проведен анализ основных экономических показателей деятельности организации за 2022 – 2024 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель   | Значение показателя |          |          | Динамика 2024 г. к 2022 г. |                        |
|--|---------------------|----------|----------|----------------------------|------------------------|
|  | 2022 г.             | 2023 г.  | 2024 г.  | абсолютный прирост         | темп прироста, процент |
| Среднегодовая стоимость активов (имущества), тыс. руб. | 40507,5             | 60050    | 65052    | 24544,5                    | 60,59                  |
| Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.    | 1610,5              | 2131,5   | 2852,5   | 1242                       | 77,12                  |
| Собственный капитал, тыс. руб.                         | 21270               | 48502    | 32919    | 11649                      | 54,77                  |
| Заемный капитал, тыс. руб.                             | 22172               | 28156    | 20527    | -1645                      | -7,42                  |
| Выручка, тыс. руб.                                     | 504953              | 479752   | 645561   | 140608                     | 27,85                  |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.                        | 437849              | 459518   | 626759   | 188910                     | 43,15                  |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                             | 67104               | 20234    | 18802    | -48302                     | -71,98                 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                           | 37119               | 4277     | 5457     | -31662                     | -85,30                 |
| Чистая прибыль (чистый убыток), тыс. руб.              | 23694               | 26987    | 19694    | -4000                      | -16,88                 |
| Среднесписочная численность персонала, чел.            | 21                  | 18       | 24       | 3                          | 14,29                  |
| Производительность труда, тыс. руб.                    | 24045,38            | 26652,89 | 26898,38 | 2852,99                    | 11,87                  |
| Фондоотдача, руб.                                      | 313,54              | 225,08   | 226,31   | -87,22                     | -27,82                 |
| Рентабельность (убыточность) продаж, процент           | 4,69                | 5,63     | 3,05     | -1,64                      | x                      |

Представленные в таблице 2 сведения позволяют определить рост имущественного потенциала ООО «АРТК», что определяется увеличением среднегодовой стоимости активов организации (на 24 544,5 тыс. руб. или на 60,59 %). Также отмечено увеличение среднегодовой стоимости основных средств на 1 242 тыс. руб. (77,12 %), в результате приобретения дополнительных единиц транспортных средств, в целях повышения эффективности деятельности организации и расширения производственного потенциала. При этом наблюдается

снижение интенсивности использования основных средств организации, о чем свидетельствует сокращение фондоотдачи на 87,22 руб. или на 27,82 % и является следствием более высокого прироста основных средств над приростом выручки организации.

Источники финансирования деятельности ООО «АРТК» представлены как собственными, так и заемными средствами. При этом в основном, деятельность организации финансируется за счет собственных средств. Величина собственного капитала ООО «АРТК» увеличилась в анализируемом периоде на 11 649 тыс. руб., что составляет 54,77 % в относительном выражении. Величина заемного капитала, напротив, сократилась на 1 645 тыс. руб. или на 7,42 %. Учитывая представленную тенденцию, следует заключить об улучшении финансового положения ООО «АРТК» и снижении степени зависимости организации от внешних источников финансирования.

Анализируя показатели, участвующие в формировании финансовых результатов ООО «АРТК», следует отметить рост выручки организации на 140 608 тыс. руб. или на 27,85 % в результате повышения уровня потребительского спроса на услуги компании. Рост объемов оказания услуг привел к росту расходов на их осуществление, что является следствием увеличения себестоимости продаж на 188 910 тыс. руб. или 43,15 % в относительном выражении.

Важно отметить более высокий прирост выручки по сравнению с приростом себестоимости продаж, что привело к снижению валовой прибыли ООО «АРТК» на 48 302 тыс. руб. или на 71,98 %. Данная тенденция является следствием сокращения результатов ООО «АРТК» от основной деятельности. Аналогичная тенденция характерна для прибыли от продаж, сокращение показателя произошло на 31 662 тыс. руб. или на 85,30 %, что позволяет судить о сокращении результатов организации от хозяйственной деятельности. Также следует отметить сокращение чистой прибыли организации на 4 000 тыс. руб. или на 16,88 %, что определяет снижение совокупного финансового результата ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг. Таким образом, следует заключить об ухудшении финансового положения ООО «АРТК» и сделать предварительный вывод о со-

кращении эффективности оказания грузовых автомобильных перевозок в организации. Сказанное подтверждается сокращением рентабельности продаж ООО «АРТК» на 1,64 процентных пункта.

Среднесписочная численность персонала ООО «АРТК» увеличилась на 3 чел. (или на 14,29 %), что при одновременном более высоком приросте выручки организации привело к росту производительности труда на 2 852,99 тыс. руб. или на 11,87 %.

Таким образом, проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АРТК» позволил определить формирование негативных тенденций в деятельности организации, которые отрицательным образом сказываются на доле организации в отрасли, ее конкурентоспособности и экономическом положении.

## **2.2 Анализ внешней среды ООО «АРТК»**

Результаты деятельности ООО «АРТК» во многом подвержены влиянию факторов внешней среды, которые способны как положительно, так и отрицательно влиять на экономические результаты и положение организации в отрасли. Следует отметить, что влияние факторов внешней среды на деятельность ООО «АРТК» во многом обусловлена тенденциями развития региона, и, в частности, его географическим положением, особенностями которого является непосредственная близостью региона к Китаю и странам Тихоокеанского региона. Помимо этого, внешние факторы, влияющие на деятельность ООО «АРТК» сформированы отраслевыми особенностями развития экономики региона, которые проявляются в масштабе деятельности организаций разных сфер экономики, в частности, транспортной сферой, которая является одной из основных сфер экономики области. Также на развитие деятельности ООО «АРТК» оказывает влияние окончание строительства и введение в действие автомобильного моста, соединяющего город Благовещенск (Российская Федерация) и город Хэйхэ (Китай). Развитие инновационной сферы в регионе также существенно влияет на экономические результаты ООО «АРТК», повышая степень использования инновационных средств и технологий в деятельности

транспортных организации и экономических субъектов других сфер деятельности. Представленные особенности развития Амурской области во многом определяют текущее экономическое положение ООО «АРТК» и оказывают существенное влияние на долю организации в отрасли, конкурентоспособность компании и его финансовое положение.

При этом в современных условиях, имеют место факторы, тормозящие развитие ООО «АРТК». Среди подобных факторов следует отметить активную санкционную политику против Российской Федерации, которая началась с февраля 2022 года. Стоит отметить, что Россия длительное время находится под санкциями, которые получили дополнительное развитие в 2014 году после присоединения полуострова Крым к территории государства. При этом прогрессирующая динамика санкционной политики берет свое начало с февраля 2022 года, в период начала специальной военной операции на Украине. Санкции вылились в ограничение доступа отечественных предприятий на иностранных рынках товаров инновационного характера. При этом ряд предприятий были вынуждены временно прекратить или существенно ограничить объемы оперативной деятельности из-за серьезных сбоях в поставках необходимых материально-производственных запасов, что существенным образом отразилось как на экономических показателях, так и на экономической безопасности подобных хозяйствующих субъектов. В виду сложившихся условий, отечественные предприятия осуществляют поиск новых рынков и каналов поставки сырья, материалов, товаров, продукции и услуг, необходимых для осуществления деятельности хозяйствующих субъектов, действующих на территории Амурской области. При этом проявление санкций характеризуются также ограничениями и запретами доступа российских товаров и услуг на отдельные иностранные рынки. В связи с чем, российские предприятия в современных условиях осуществляют поиск новых рынков и каналов сбыта производимой продукции и оказываемых услуг. Для этого укрепляются политические и экономические взаимосвязи со странами ЕАЭС, отдельными странами Азии и Африки.

Важно отметить, что санкционная политика иностранных государства

имеет не только отрицательное, но и положительное влияние на экономическое положение и развитие ООО «АРТК» и других организаций транспортной сферы. Так, с уходом отдельных иностранных компаний с российских рынков, отечественные организации получили возможности для развития деятельности за счет расширения рынков сбыта товаров, продукции и услуг, что привело к росту валового регионального продукта в Амурской области, а также насытило внутренние рынки товарами российского производства, что снижает зависимость отечественных рынков от иностранных товаров и повышает результаты реализации политики импортозамещения в регионе.

Помимо указанного фактора, следует особо подчеркнуть отставание Амурской области в инновационном развитии, что является следствием присутствия на территории области ограниченного количества предприятий, занимающихся научными разработками и недостаточным уровнем финансирования указанной сферы, что приводит к низкому инновационному потенциалу региона и снижает инновационную активность организаций региона. При этом в целях развития инновационной сферы в регионе, Правительством Амурской области предпринимаются необходимые попытки для развития инноваций в области, в частности, внедряются меры, направленные на стимулирование развития инноваций, финансовую помощь организациям, осуществляющим деятельность в инновационной сфере, льготное кредитование для аналогичных организаций и иные меры. В целом, данный фактор негативно влияет на развитие ООО «АРТК», ввиду слабого уровня развития инновационной сферы в регионе, что усложняет процессы внедрения инновационных технологий в деятельность исследуемой организации.

Помимо представленных факторов, на экономические результаты деятельности ООО «АРТК» влияют направления социально-экономического развития Амурской области, которые формируются на основе постановления Правительства Амурской области от 24.04.2023 г. № 381 (в ред. от 17.03.2025 г. № 195) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Амурской области на период до 2035 года». На основе данного документа, в Амур-

ской области реализуется распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 г. № 3363-р (в ред. от 06.11.2024 г. № 3140-р) «О транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года». Стратегия предусматривает реализацию следующих долгосрочных целей развития транспортной системы до 2030 года и на прогнозный период до 2035 года:

- повышение пространственной связанности и транспортной доступности территорий;
- повышение мобильности населения и развитие внутреннего туризма;
- увеличение объема и скорости транзита грузов и развитие мультимодальных логистических технологий;
- цифровая и низкоуглеродная трансформация отрасли и ускоренное внедрение новых технологий.

Указанные цели реализуются в Амурской области в рамках региональных программ, которые формируют широкие возможности для развития деятельности организаций области, в том числе и ООО «АРТК».

На основе представленной информации, определен перечень внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «АРТК» (таблица 3).

Таблица 3 - PEST-анализ ООО «АРТК»

| Политико-правовые факторы  | Экономические факторы  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <p>Нормативно-правовое регулирование транспортной сферы (гражданский кодекс РФ, федеральный закон от 30.06.2003 г. № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности», федеральный закон от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения», постановление Правительства РФ от 21.12.2020 г. №2200 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом», приказ Минтранса России от 30.04.2021 г. № 145 «Об утверждении Правил обеспечения безопасности перевозок автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом», приказ Министерства транспорта РФ 31.08.2020 г. № 348 «Об утверждении Порядка осуществления весового и габаритного контроля транспортных средств», приказ Министерства транспорта РФ от 28.10.2020 г. № 439</p> | <p>Экономические санкции иностранных государств против России (ведут к ограничению доступа отечественных организаций к иностранным товарам, продукции и услугам).<br/>Курс иностранной валюты (увеличение курса иностранной валюты приводит к росту цен на иностранные товары).<br/>Внешнеэкономическая деятельность (развитие внешнеэкономической деятельности государства позволяет удовлетворять потребность организаций транспортной сферы в отдельных группах товаров, продукции и услуг иностранного производства).<br/>Уровень занятости и безработицы (снижение занятости и рост безработицы снижает уровень социально-экономического развития региона, что создает угрозы для кадрового потенциала организаций региона, и, в частности, для ООО</p> |

| 1   | 2  |
|---|--|
| <p>«Об утверждении Порядка выдачи специальных разрешений на осуществление международных автомобильных перевозок опасных грузов»).</p> <p>Меры государственной поддержки отдельным организациям транспортной сферы (субсидии для развития отдельных отраслей: чем больше объем субсидий, тем хозяйствующий субъект или иная отрасль).</p> <p>Объем дотаций из федерального бюджета на развитие транспортной сферы региона (рост дотаций позволяет более полно реализовать государственные меры развития сферы транспорта региона).</p> <p>Санкционная политика иностранных государств против России (приводит к нарушению логистики поставок товаров, запрету на пересечение воздушного пространства, ограничение доступа России к современным информационным технологиям и прочее).</p> <p>Направления государственной политики развития транспортной сферы РФ (позволяют наращивать темпы роста и развития отрасли, что формирует возможности для развития организаций рассматриваемой сферы деятельности).</p> <p>Направления развития инновационных технологий в сфере транспорта (в современных условиях, Правительством РФ реализуются меры, направленные на обеспечение финансовой, консультационной и иных мер поддержки предприятий, осуществляющих деятельность в сфере инновационных разработок).</p> | <p>«АРТК»).</p> <p>Реальный уровень инфляции (приводит к существенному росту цен на товары, продукцию, услуги и работы, что в результате, ведет к снижению потенциального финансового результата транспортных предприятий области и сокращает уровень эффективности их деятельности).</p> <p>Объемы финансирования развития инноваций в транспортной сфере региона (в современных условиях наблюдается недостаточный уровень финансирования инновационной сферы региона, что отражается на текущем уровне развития инноваций и уровне инновационной активности предприятий области. Данный фактор снижает степень инновационного развития транспортных организаций области).</p>   |
| Социально-демографические факторы   | Технико-технологические факторы  |
| <p>Численность населения региона (рост численности населения региона способствует увеличению роста ВРП, что положительно влияет на объем внутреннего производства и возможности удовлетворения спроса транспортных организаций на отдельные виды сырья, материалов, товаров и услуг).</p> <p>Миграционные процессы в регионе (рост численности мигрантов способствует росту численности населения, что расширяет возможности кадрового потенциала предприятий транспортной сферы).</p> <p>Уровень доходов населения (рост уровня доходов приводит к повышению уровня жизни населения, что ведет к росту потребительского спроса на транспортные услуги).</p> <p>Последствия пандемии коронавирусной инфекции (рост безработицы, ухудшение финансового положения предприятий снижают потенциал развития предприятий транспортной сферы региона).</p>   | <p>Уровень развития сферы современных технологий в регионе (использование современных технологий позволяет совершенствовать производственные процессы транспортных организаций и повышать финансовые результаты деятельности предприятий рассматриваемой сферы).</p> <p>Степень автоматизации основных процессов транспортных организаций (высокая степень автоматизации основных бизнес-процессов транспортных организаций позволяет существенно сокращать длительность и затратность отдельных процессов организаций рассматриваемой сферы).</p> <p>Уровень состояния основных фондов организаций транспортной сферы региона (наличие, обновление и техническое состояние основных фондов существенным образом влияют на объемы оказания транспортных услуг).</p> <p>Применение современных разработок при внедрении инноваций в деятельность транспортных организаций региона (неразвитость инновацион-</p> |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Кадровый потенциал в сфере транспорта региона (в современных условиях, наблюдается снижение численности экономически занятого населения в регионе, что сокращает кадровый потенциал транспортных организаций области). | ной сферы региона не позволяет в полной мере использовать имеющиеся современные технологии и разработки, что снижает потенциал развития организаций транспортной сферы региона). |

Представленные в таблице 3 факторы, исходя из текущих условий, способны как создавать возможности, так и формировать угрозы для развития экономики Амурской области.

Отдельные из представленных факторов негативно влияют на развитие ООО «АРТК». При этом следует отметить, что современное социально-экономическое состояние области благоприятствует развитию деятельности организаций транспортной сферы области, и, в частности, деятельности ООО «АРТК» за счет развития внутреннего производства, повышения уровня и качества жизни населения, повышения степени развития внутренней и внешней торговли в регионе, развития транспортно-логистической сферы и иных результатов.

Наиболее существенное влияние на экономическое положение и результаты деятельности ООО «АРТК» оказывает развитие транспортной сферы региона. Следует отметить, что перевозки грузовым автомобильным транспортом, в современных условиях, являются наиболее популярным направлением в регионе в сфере грузоперевозок, ввиду наличия ряда преимуществ. Так, мобильность, скорость, эффективность и невысокая стоимость услуг по сравнению с другими видами грузоперевозок, независимость местоположения отправителя и получателя, относительно небольшие затраты времени на загрузку-разгрузку товара, а также возможность быстро среагировать в случае форс-мажорных обстоятельств - основные преимущества, которые делают автомобильный транспорт лидером на рынке грузоперевозок Амурской области.

Следует отметить, что автомобильные грузоперевозки играют важную роль в экономике региона. На сегодняшний день каждая отрасль народного хо-

зайства нуждается в автомобильном грузовом транспорте.<sup>30</sup> Сказанное обусловлено его относительной дешевизной по сравнению с другими видами перевозок, а также они универсальны и приспособлены для транспортировки любого типа грузов. Автомобильный транспорт позволяет сократить сроки и расширить географию доставки. Причем в качестве пользователей таких услуг часто выступают не только предприятия и коммерческие структуры, но и простые люди, осуществляющие бытовые переезды. Автомобильные перевозки грузов пользуются большим спросом и в Амурской области.

В целях анализа сферы транспорта Амурской области за 2022 – 2024 гг., в таблице 4 представлена динамика необходимых показателей.

Таблица 4 – Анализ показателей развития сферы транспорта Амурской области за 2022 – 2024 гг.<sup>31</sup>

| Показатели   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютный прирост | Темп прироста, процент |
|--|---------|---------|---------|--------------------|------------------------|
| Эксплуатационная длина путей сообщения общего пользования, км                    |         |         |         |                    |                        |
| - железнодорожные пути   | 2920    | 2920    | 2920    | -                  | -                      |
| - автомобильные дороги с твердым покрытием (включая дороги необщего пользования) | 13222   | 13340   | 14111   | 889                | 6,72                   |
| - внутренние водные судоходные пути  | 2572    | 2572    | 2572    | -                  | -                      |
| Перевезено грузов автомобильным транспортом, тыс. тонн                           | 21118,8 | 22911,9 | 19549,8 | -1569              | -7,43                  |
| Грузооборот автомобильного транспорта, млн. тонн-км                              | 854,0   | 964,1   | 980,7   | 126,7              | 14,84                  |
| Перевезено пассажиров транспортом общего пользования, млн. чел.:                 |         |         |         |                    |                        |
| - железнодорожным  | 1,3     | 1,4     | 1,6     | 0,3                | 23,08                  |
| - автобусным   | 35,7    | 32,7    | 36,0    | 0,3                | 0,84                   |
| Пассажиरोоборот автобусного транспорта общего пользования, млн. пасс. Км         | 539,6   | 525,7   | 478,6   | -61                | -11,30                 |

По данным таблицы 4, в анализируемом периоде наблюдается рост эксплуатационной длины путей сообщения общего пользования, в частности, автомобильных дорог с твердым покрытием на 889 км (6,72 %), что расширяет

<sup>30</sup> Макаров, Ю.С. Развитие грузовых перевозок в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2023. № 4. С. 218.

<sup>31</sup> Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2024. С. 211.

возможности развития деятельности как для транспортных организаций в целом, так и для организаций сферы грузовых автомобильных перевозок в частности. При этом объем грузов, перевезенных автомобильным транспортом, напротив, сократился на 1569 тыс. тонн. или 7,43 %, в результате усиления роли других, неавтомобильных видов транспорта на рынке транспортных услуг Амурской области. Также следует отметить развитие сферы пассажирского транспорта в области, что определяется ростом числа перевезенных пассажиров железнодорожным транспортом на 23,08 % и автобусным – на 0,84 %.

Рассматривая сферу транспорта Амурской области, следует проанализировать тенденции в области пассажирских перевозок, для чего, в таблице 5 представлена динамика соответствующих показателей.

Таблица 5 – Динамика показателей, характеризующих тенденции развития сферы пассажирских перевозок Амурской области за 2022 – 2024 гг.<sup>32</sup>

| Показатели   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютный прирост | Темп прироста, процент |
|--|---------|---------|---------|--------------------|------------------------|
| Пассажирооборот автобусного транспорта, млн. пасс-км | 539,6   | 525,7   | 478,6   | -61,0              | -11,30                 |
| Перевезено пассажиров транспортом, тыс. чел.:        |         |         |         |                    |                        |
| - железнодорожным                                    | 1269,0  | 1430,0  | 1642,0  | 373                | 29,39                  |
| - автобусным   | 35748,6 | 32723,2 | 36035,8 | 287,2              | 0,80                   |
| Перевезено пассажиров, тыс. чел.:                    | 8972    | 9099    | 10614   | 1642               | 18,30                  |
| в том числе сообщение:                               |         |         |         |                    |                        |
| - внутригородское                                    | 7888    | 8043    | 9540    | 1652               | 20,94                  |
| - пригородное  | 690     | 748     | 752     | 62                 | 8,99                   |
| - междугородное                                      | 207     | 308     | 322     | 115                | 55,56                  |
| - международное                                      | -       | -       | -       | -                  | -                      |
| Пассажирооборот, млн. пасс. км.                      | 100,3   | 96,9    | 105,7   | 5,4                | 5,38                   |
| в том числе сообщение:                               |         |         |         |                    |                        |
| - внутригородское                                    | 57,7    | 37,9    | 47,3    | -10,4              | -18,02                 |
| - пригородное  | 14,4    | 14,8    | 13,5    | -0,9               | -6,25                  |
| - междугородное                                      | 28,2    | 44,2    | 44,9    | 16,7               | 59,22                  |
| - международное                                      | -       | -       | -       | -                  | -                      |

Согласно представленным сведениям, за последние три года наблюдается рост пассажирооборота в Амурской области. В частности, отмечен рост численности перевезенных пассажиров железнодорожным транспортом на 29,39 %

<sup>32</sup> Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2024. С. 212.

и автобусном транспортом – на 0,80 %. Также наблюдается рост численности пассажиров, перевезенных силами внутригородского сообщения на 20,94 % и междугородного сообщения – на 55,56 %. При этом пассажирооборот внутригородским и пригородным сообщением, напротив, сократился соответственно 18,02 % и 6,25 %, что определяет сокращение длительности перевозки пассажиров указанными средствами сообщения. Пассажирооборот междугородным сообщением увеличился на 59,22 %, что определяет рост потребительского спроса на междугородные поездки в анализируемом периоде.

Возможности развития транспортной сферы Амурской области определяются наличием транспортных средств предприятий рассматриваемой сферы деятельности. В целях анализа наличия автотранспортных средств у предприятий Амурской области, в таблице 6 представлены соответствующие показатели. Таблица 6 – Анализ наличия автотранспортных средств на территории Амурской области за 2022 – 2024 гг.<sup>33</sup>

| Показатели   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютный прирост | Темп прироста, процент |
|--|---------|---------|---------|--------------------|------------------------|
| Автомобили всех типов, всего, штук                               | 293307  | 274285  | 299783  | 6476               | 2,21                   |
| Грузовые автомобили  | 40109   | 40450   | 40628   | 519                | 1,29                   |
| в том числе в организациях всех видов экономической деятельности | 4140    | 4098    | 4033    | -107               | -2,58                  |
| Автобусы, всего  |         |         |         |                    |                        |
| в том числе автобусы общего пользования                          | 130     | 132     | 124     | -6                 | -4,62                  |
| Легковые автомобили (включая граждан), всего                     | 248486  | 249449  | 255056  | 6570               | 2,64                   |

Представленные в таблице 6 сведения определяют рост обеспеченности населения и предприятий области транспортом. В частности, обеспеченность автомобилями увеличилась на 6 476 единиц или 2,21 %. Также отмечен рост обеспеченности региона грузовыми автомобилями на 1,29 %, легковыми – на 2,64 %.

Одним из основных показателей работы предприятий транспортной сферы региона, является плотность путей сообщений. В целях анализа соответ-

<sup>33</sup> Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2024. С. 213.

ствующих показателей, их динамика представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели плотности путей сообщений Амурской области<sup>34</sup>

| Показатели   | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютный прирост | Темп прироста, процент |
|--|---------|---------|---------|--------------------|------------------------|
| Железнодорожные, всего, км   | 3108    | 3107    | 3107    | -1                 | -0,03                  |
| в том числе:   |         |         |         |                    |                        |
| - общего пользования   | 2920    | 2920    | 2920    | -                  | -                      |
| - необщего пользования   | 188     | 187     | 187     | -1                 | -0,53                  |
| Автомобильные, всего, км   | 17331   | 17331   | 17411   | 80                 | 0,46                   |
| в том числе:   |         |         |         |                    |                        |
| - общего пользования   | 16445   | 16529   | 16459   | 14                 | 0,09                   |
| - необщего пользования   | 886     | 842     | 952     | 66                 | 7,45                   |
| Из общей протяженности автомобильных дорог – дороги с твердым покрытием, всего, км | 13222   | 13340   | 14111   | 889                | 6,72                   |
| в том числе:   |         |         |         |                    |                        |
| - общего пользования   | 12646   | 12807   | 13468   | 822                | 6,50                   |
| из них:  |         |         |         |                    |                        |
| федерального значения  | 1490    | 1490    | 1502    | 12                 | 0,81                   |
| регионального или межмуниципального значения                                       | 5658    | 5660    | 5670    | 12                 | 0,21                   |
| местного значения  | 5498    | 5657    | 6296    | 798                | 14,51                  |
| - необщего пользования   | 576     | 533     | 643     | 67                 | 11,63                  |
| Внутренние водные судоходные пути, всего   | 2572    | 2572    | 2572    | -                  | -                      |
| в том числе с гарантированными габаритами пути, км                                 | 1923    | 1923    | 1923    | -                  | -                      |

Представленные сведения определяют относительно небольшое сокращение протяженности путей железнодорожного сообщения – на 0,3 %, в результате сокращения путей необщего пользования. При этом наблюдается рост протяженности автомобильных путей сообщения общего пользования на 14 км и необщего пользования – на 66 км. Следует отметить рост протяженности автомобильных дорог федерального значения на 12 км, в результате строительства федеральной трассы в Белогорской районе Амурской области, в целях развития транспортной инфраструктуры области. Таким образом, за последние три года отмечен рост протяженности путей сообщения Амурской области, что благоприятствует развитию транспортной сферы в регионе.

В целях характеристики сферы грузовых автомобильных услуг Амурской

<sup>34</sup> Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2024. С. 213.

области, проведен анализ показателей, характеризующих текущий уровень развития сферы грузовых перевозок автомобильным транспортом области за 2022 – 2024 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ показателей, характеризующих текущий уровень развития сферы грузовых перевозок автомобильным транспортом Амурской области за 2022 – 2024 гг.<sup>35</sup>

| Показатели                                      | 2022 г.  | 2023 г.  | 2024 г.  | Итого     | Среднее  |
|---|----------|----------|----------|-----------|----------|
| Число предприятий, ед.                          | 703      | 774      | 783      | 2260      | 753,33   |
| Темп роста предприятий, процент                 | х        | 110,10   | 101,16   | 211,26    | 105,63   |
| Оборот предприятий, млн. руб.                   | 23192,14 | 41382,41 | 44108,08 | 108682,63 | 36227,54 |
| Темп роста оборота предприятий, процент         | х        | 178,43   | 106,59   | 285,02    | 142,51   |
| Оборот на одно предприятий, млн. руб.           | 271,01   | 263,27   | 272,93   | 807,21    | 269,07   |
| Темп роста оборота на одно предприятие, процент | х        | 97,14    | 103,67   | 200,81    | 100,41   |
| Перевозки грузов, тыс. тонн                     | 23838,50 | 21118,80 | 22911,90 | 67869,20  | 33934,60 |
| Перевозки грузов на одно предприятие, тыс. тонн | 33,91    | 27,29    | 29,26    | 90,46     | 45,23    |
| Темп роста перевозок грузов, процент            | х        | 88,59    | 108,49   | 197,08    | 98,54    |
| Грузооборот, млн. т/км                          | 705,50   | 854,00   | 964,10   | 2523,60   | 1261,80  |
| Грузооборот на одно предприятие, тыс. т/км      | 1003,56  | 1103,36  | 1231,29  | 3338,21   | 1669,10  |
| Темп роста грузооборота, процент                | х        | 121,05   | 112,89   | 233,94    | 116,97   |

Анализ представленных данных определил, что за 2022 – 2024 гг. отмечается рост числа предприятий рассматриваемой сферы с 703 единиц в 2022 году до 783 единиц в 2024 году, средний темп роста равен 105,63 %. Также отмечен рост оборота предприятий данной отрасли.

Противоположная тенденция наблюдается в отношении объема перевозок грузов (темп роста показателя за 2022 – 2024 гг. равен 98,54 %), что определяет снижение показателя в абсолютном выражении. При этом наблюдается рост грузооборота (средний темп роста показателя равен 116,97 % за 2022 – 2024 гг.). Указанный показатель использован при дальнейших расчетах для определения экономических показателей, на величину которых влияет темп роста отрасли. Данный показатель равен 1,1697 или 1,17. Таким образом, наблюдается

<sup>35</sup> Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2024. С. 213.

снижение объема перевезенных грузов при одновременном росте пройденного пути. Данный факт определяет снижение экономической эффективности грузоперевозок, совершаемых автомобильным транспортом в регионе и является следствием негативных проявлений внешних и внутренних факторов, таких как высокий темп роста цен на ресурсы, удорожание кредитов по причине существенного роста процентных ставок по коммерческим кредитам, сложности в поиске отдельных запасных частей для грузовых транспортных средств, ввиду действий западных санкций и прочих факторов.

Среди факторов внешней среды следует особое подчеркнуть факторы внутренней среды, основными из которых являются конкуренты. Следует отметить, что уровень конкурентоспособности в отрасли во многом обусловлен тенденциями развития транспортной сферы в регионе, а также направлениями деятельности организаций, действующих в рассматриваемой сфере.

Основными конкурентами ООО «АРТК» являются: ООО «Евразия Логистик» и ООО ТК «Энергия». Выбор указанных организаций осуществлен исходя из масштабов их деятельности: компании занимают значительную долю рынка грузовых перевозок автомобильным транспортом на территории Амурской области.

В таблице 9 представлены результаты оценки конкурентоспособности ООО «АРТК».

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности ООО «АРТК»

| Критерии                                   | Значимость, доли | ООО «АРТК» |                   | ООО «Евразия Логистик» |                   | ООО ТК «Энергия» |                   |
|--|------------------|------------|-------------------|------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|  |                  | балл       | взвешенная оценка | балл                   | взвешенная оценка | балл             | взвешенная оценка |
| 1  | 2                | 3          | 4                 | 5                      | 6                 | 7                | 8                 |
| Продукт (услуга)                           | 0,31             | 19         | 0,99              | 27                     | 1,39              | 19               | 0,99              |
| - надежность                               | 0,07             | 3          | 0,21              | 5                      | 0,35              | 3                | 0,21              |
| - престиж марки                            | 0,04             | 3          | 0,12              | 5                      | 0,2               | 3                | 0,12              |
| - безопасность                             | 0,04             | 3          | 0,12              | 5                      | 0,2               | 3                | 0,12              |
| - уникальность дополнительных услуг        | 0,06             | 3          | 0,18              | 4                      | 0,24              | 3                | 0,18              |
| - многовариантность набора изделий и услуг | 0,04             | 3          | 0,12              | 4                      | 0,16              | 3                | 0,12              |

Продолжение таблицы 9

| 1  | 2    | 3  | 4    | 5  | 6    | 7  | 8    |
|--|------|----|------|----|------|----|------|
| - широта ассортимента                        | 0,06 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 | 4  | 0,24 |
| Цена   | 0,18 | 14 | 0,86 | 15 | 0,9  | 12 | 0,72 |
| - розничная                                  | 0,07 | 5  | 0,35 | 5  | 0,35 | 4  | 0,28 |
| - скидка с цены                              | 0,07 | 5  | 0,35 | 5  | 0,35 | 4  | 0,28 |
| - условия и порядок расчетов                 | 0,04 | 4  | 0,16 | 5  | 0,2  | 4  | 0,16 |
| Регион и каналы сбыта                        | 0,19 | 9  | 0,57 | 15 | 0,95 | 11 | 0,7  |
| - стратегия сбыта                            | 0,05 | 3  | 0,15 | 5  | 0,25 | 3  | 0,15 |
| - вид распределения услуги                   | 0,06 | 3  | 0,18 | 5  | 0,3  | 3  | 0,18 |
| - степень охвата рынка                       | 0,07 | 3  | 0,21 | 5  | 0,35 | 4  | 0,28 |
| - регион сбыта                               | 0,06 | 3  | 0,18 | 5  | 0,3  | 4  | 0,24 |
| Продвижение на рынке                         | 0,32 | 17 | 0,32 | 25 | 1,34 | 17 | 0,92 |
| - формы рекламы                              | 0,06 | 3  | 0,06 | 5  | 0,3  | 4  | 0,24 |
| - где размещается реклама                    | 0,05 | 3  | 0,05 | 4  | 0,2  | 3  | 0,15 |
| - бюджет рекламы                             | 0,05 | 4  | 0,05 | 4  | 0,2  | 3  | 0,15 |
| - частота появления рекламы                  | 0,06 | 3  | 0,06 | 4  | 0,24 | 3  | 0,18 |
| - участие в выставках                        | 0,05 | 2  | 0,05 | 4  | 0,2  | 2  | 0,1  |
| - упоминание в средствах массовой информации | 0,05 | 2  | 0,05 | 4  | 0,2  | 2  | 0,1  |
| Итого  | 1,00 | 59 | 2,74 | 82 | 4,58 | 59 | 3,33 |

Согласно полученным результатам, наибольший уровень конкурентоспособности имеет ООО «Евразия Логистик». Высокими показателями конкурентоспособности организации являются: продукт (услуга), цена, регион и каналы сбыта, а также продвижение на рынке.

Следует отметить, что низким показателем конкурентоспособности ООО «АРТК» является регион и каналы сбыта. Представленные сведения позволяют судить о недостаточном уровне конкурентоспособности ООО «АРТК», по сравнению с рассмотренными организациями отрасли, что определяет необходимость внедрения системы мер, направленных на создание конкурентных преимуществ организации.

Таким образом, ООО «АРТК» обладает конкурентными преимуществами, позволяющими организации достигать устойчивого положения на рынке грузо-

вых автомобильных услуг Амурской области. При этом имеют место низкие показатели, которые определяют недостаточный уровень конкурентоспособности компании.

Помимо этого, следует отметить, что ранее проведенный анализ определил более высокие темпы роста расходов на реализацию системы транспортной логистики, по сравнению с ростом доходов, что привело к снижению эффективности транспортной логистики организации в анализируемом периоде. Основной причиной данной ситуации является более высокий рост цен на сырье, продукцию и услуги поставщиков по сравнению с ростом цен на услуги компании. Важно отметить, что руководство ООО «АРТК» осознает данную проблему, но учитывая высокий уровень конкуренции в отрасли, руководство организации опасается потерять часть клиентов, в связи с тем, что конкуренты могут предложить более привлекательные цены на транспортные услуги.

Внешние факторы формируют ряд угроз, негативно влияющих на экономическое положение и развитие ООО «АРТК». Анализ таких угроз проведен по модели пяти конкурентных сил М. Портера и представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ пяти конкурентных сил ООО «АРТК» по модели М. Портера

| Угроза                                 | Характеристика угрозы  |
|--|--|
| 1                                      | 2  |
| Угроза появления продуктов-заменителей | В данном случае, товарами-заменителями являются другие способы перевозки груза: железнодорожный и водный транспорт (в том числе и контейнерные перевозки). Они будут удовлетворять одну и ту же потребность людей - потребность в перевозке груза. Наличие большого количества возможных заменителей усиливает конкуренцию. В этом случае ООО «АРТК» должно влиять на качество услуг, стоимость и время перевозок. |
| Угроза появления конкурентов           | Для входа на рынок грузоперевозок требуются большие стартовые издержки, крупнейшие из которых связаны с формированием автопарка и в дальнейшем нужны крупные капиталовложения. Также весьма дорогими являются программные обеспечения для поддержки логистической работы организации, обслуживание и ГСМ для автомобилей, подготовка профессионалов.   |
| Угроза рыночной власти поставщиков     | ООО «АРТК» существенно зависит от поставщиков, оказывающих услуги аренды автомобилей, ввиду присутствия на балансе ООО «АРТК» сравнительно небольшого количества собственных транспортных средств.   |
| Угроза рыночной власти покупателей     | Организации региона, осуществляющие деятельность в сфере грузовых автомобильных услуг ведут борьбу за клиентов, в частности, используют разные стратегии и стараются занять большую долю рынка.  |

| 1                                  | 2  |
|------------------------------------|--|
| Угроза рыночной власти конкурентов | Уровень конкуренции в отрасли существенно велик, что определяет необходимость постоянного мониторинга рыночной ситуации, а также разработки и внедрению на ее основе мероприятий, направленных на завоевание большей доли рынка и повышению уровня конкурентоспособности компании. |

Таким образом, наиболее существенными угрозами для ООО «АРТК», являются: угроза рыночной власти потребителей и рыночной власти конкурентов. Сказанное определяет необходимость детального анализа соответствующих факторов со стороны организации и внедрение ответных мер, направленных на снижение негативного влияния отдельных факторов внешней среды.

Следует отметить, что негативное влияние факторов внешней среды на деятельность ООО «АРТК» минимизируется наличием у организации конкурентных преимуществ, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Конкурентные преимущества ООО «АРТК»

| Конкурентное преимущество   | Характеристика  |
|---|---|
| Сокращение издержек за счет профессионализма персонала  | Знания и навыки высококвалифицированного персонала компании позволяют разработать меры по сокращению издержек   |
| Снижение затрат на бизнес за счет совершенствования организации труда                                 | Особое отношение к подбору персонала (обязателен опыт работы в сфере автомобильного грузового транспорта, наличие высшего образования, большой опыт работы на занимаемой должности) |
| Создание стабильного коллектива   | Руководство предприятия стремится максимально сократить уровень текучести кадров, создавая благоприятные условия труда  |
| Создание благоприятного имиджа и репутации у клиентов   | Особый подход к каждому клиенту, применение системы скидок для постоянных клиентов и для оптовых покупателей  |
| Возможность привлечения новых потребителей и удержание старых   | Предприятие реализует качественные услуги в сфере автомобильного грузового транспорта, что представляет собой возможность увеличения клиентской базы                                |
| Отсутствует возможность хищения денежных средств и других материальных ценностей со стороны персонала | Возможность контролировать все процессы в организации со стороны руководства, с помощью установленных камер видео наблюдения и автоматизации системы учета                          |
| Персонал работает как одно целое, что положительно сказывается на результатах работы                  | Поддержание корпоративного духа организации   |

Важно отметить, что в современных условиях, ООО «АРТК» развивает имеющиеся и формирует новые конкурентные преимущества, за счет расширения перечня оказываемых услуг, оптимизации ценовой политики на услуги гру-

зоперевозок, улучшения клиентского сервиса и внедрения современных технологий в деятельность компании.

Потребители грузовых автотранспортных услуг ООО «АРТК» представлены физическими лицами (населением) и юридическими лицами (организациями). Структура выручки компании за 2024 год по группам потребителей представлена на рисунке 3.

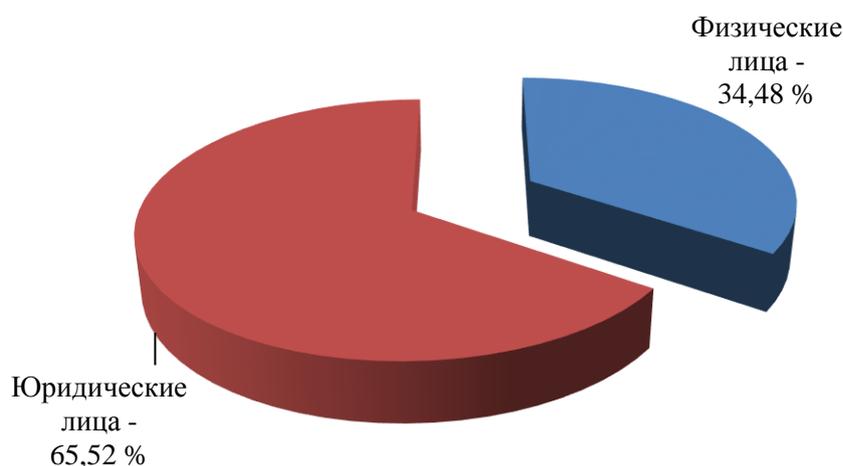


Рисунок 3 – Структура выручки ООО «АРТК» за 2024 год по группам потребителей

Наибольший удельный вес потребителей транспортных услуг ООО «АРТК» в 2024 году представлен юридическими лицами, на их долю приходится 65,52 % выручки, остальные 34,48 % представлены физическими лицами.

Важно отметить, что ООО «АРТК» стремится к расширению клиентской базы и дорожит своими потребителями, в связи с чем, компания периодически внедряет меры, направленные на улучшение качества оказываемых услуг и совершенствование клиентского сервиса.

В целях определения качества грузовых автотранспортных услуг, оказываемых ООО «АРТК», проведен опрос потребителей. Цель опроса: определить основные критерии выбора поставщика грузовых автомобильных услуг. Опрос проведен автором настоящей бакалаврской работы среди клиентов ООО «АРТК». В опросе приняли участие 58 жителей г. Благовещенска Амурской области, которые являются клиентами ООО «АРТК». Результаты опроса представлены на рисунке 4.

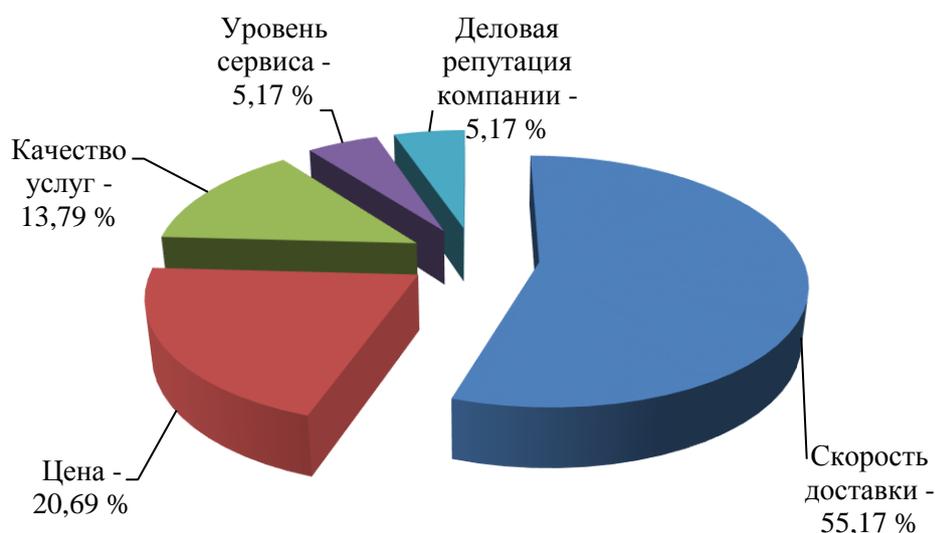


Рисунок 4 – Результаты опроса клиентов ООО «АРТК»

В ходе опроса были получены следующие результаты: 55,17 % респондентов в качестве основного критерия выбора поставщика грузовых автомобильных услуг, определяют скорость доставки. Также существенная доля потребителей, а именно, 20,69 %, осуществляют выбор исходя из их цены. Также определено, что 13,79 % потребителей, в качестве основного критерия выбора поставщика грузовых услуг, определяют качество услуг. Таким образом, достижение более высокой скорости доставки грузов силами ООО «АРТК» позволит повысить уровень потребительского спроса на услуги, а также положительным образом отразится на результатах коммерческой деятельности компании.

Анализ уровня конкурентной борьбы. Конкуренция на рынке грузовых автомобильных услуг города Благовещенска Амурской области достаточно велика, ведь в данный момент на рынке присутствует больше число производственных предприятий, многие из которых находятся на рынке не первый десяток лет. Очень важно при оценке конкурентоспособности предприятий рассматриваемой сферы уделить внимание качеству сырья, используемого в производственной деятельности и квалификации специалистов.

На основе представленных сведений, определены сильные и слабые стороны деятельности ООО «АРТК», которые представлены в таблице 12 с использованием методики SWOT-анализа.

Таблица 12 - SWOT-матрица ООО «АРТК»

|  | Возможности  | Угрозы  |
|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение налогового бремени в результате изменения налогового законодательства;</li> <li>- реализация льгот для субъектов малого и среднего бизнеса;</li> <li>- развитие транспортной инфраструктуры в регионе;</li> <li>- рост объемов грузовых перевозок в области в результате активного использования возможностей грузового моста, соединяющего г. Благовещенск и г. Хэйхэ;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост конкуренции в отрасли;</li> <li>- рост уровня инфляции;</li> <li>- рост цен на ресурсы;</li> <li>- сокращение численности населения в регионе;</li> <li>- рост процентной ставки по коммерческим кредитам в коммерческих банках;</li> <li>- ухудшение политической ситуации в мире;</li> <li>- сложности в доступе на иностранные рынки запасных частей для импортных грузовых автотранспортных средств;</li> <li>- рост цен на топливо;</li> </ul>   |
| Сильные стороны  | СиВ  | СиУ   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- высококвалифицированный персонал;</li> <li>- наличие постоянных потребителей услуг;</li> <li>- высокое качество оказываемых услуг;</li> <li>- выгодное территориальное расположение;</li> <li>- широкий перечень услуг;</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение направлений деятельности;</li> <li>- расширение клиентской базы;</li> <li>- создание системы аттестации и повышения квалификации персонала;</li> <li>- участие в системе государственных (муниципальных) закупок для увеличения доходов компании;</li> <li>- развитие системы клиентского сервиса за счет внедрения дополнительных услуг;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отказ от экономически нецелесообразных расходов;</li> <li>- внедрение системы нормирования расходов на оказание транспортных услуг;</li> <li>- развитие рекламной деятельности, в целях привлечения новых клиентов;</li> <li>- реализация системы скидок для постоянных клиентов;</li> <li>- внедрение строгой системы контроля над техническим состоянием транспортных средств, в целях исключения простоев в работе транспорта и персонала;</li> </ul>   |
| Слабые стороны   | СлВ  | СлУ   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкие показатели рентабельности;</li> <li>- недостаточный уровень конкурентоспособности;</li> <li>- низкий уровень мотивации персонала;</li> <li>- снижение прибыли за последние три года;</li> <li>- сокращение эффективности деятельности компании;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение доходов за счет расширения ассортимента услуг;</li> <li>- повышение мотивации персонала;</li> <li>- расширение рынков сбыта транспортных услуг, в том числе выход на иностранные рынки (например, Китай) за счет использования возможностей грузового моста г. Благовещенск – г. Хэйхэ;</li> <li>- участие в региональных программах развития транспортной инфраструктуры, в целях получения государственного финансирования для развития деятельности компании;</li> <li>- оптимизация системы налогообложения компании, возможность перехода на патентную систему налогообложения;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение системы управления перевозками для создания нового конкурентного преимущества и повышения эффективности деятельности компании;</li> <li>- повышение качества реализуемых услуг, в целях совершенствования системы клиентского сервиса;</li> <li>- смена части поставщиков на других контрагентов, предлагающих ресурсы высокого качества по приемлемым ценам;</li> <li>- поиск инвесторов для финансирования отдельных бизнес-проектов компании, чтобы сократить расходы за использование заемных денежных средств;</li> <li>- поиски новых каналов поставки импортных запасных частей;</li> </ul> |

Таким образом, в ходе оценки были выявлены конкурентные преимущества деятельности ООО «АРТК», формирующие дополнительные возможности для развития деятельности исследуемой организации. При этом следует отметить, что не смотря на наличие слабых сторон и негативного влияния внешних факторов на деятельность организации, ООО «АРТК» предпринимает все необходимые попытки минимизации влияния внешних угроз, чтобы завоевать более устойчивое положение в отрасли, достичь более высокого уровня конкурентоспособности и улучшить экономическое положение.

### 2.3 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»

Система управления в ООО «АРТК» представлена совокупностью способов и методов воздействия на управляющую систему для достижения поставленных целей. Методы различаются мотивационной характеристикой, т.е. как ведут себя люди при применении к ним тех или иных методов. В процессе управления ООО «АРТК» используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы менеджмента. В целях характеристики системы управления ООО «АРТК», в таблице 13 представлено описание отдельных элементов системы управления организацией.

Таблица 13 - Характеристика элементов системы управления ООО «АРТК»

| Показатели   | Описание показателя   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Научно-технический и информационный уровень управления | В организации имеются различные технические и информационные ресурсы, позволяющие эффективно выполнять текущие задачи в деятельности ООО «АРТК». При этом следует отметить, что далеко не всегда имеющиеся технические и информационные ресурсы позволяют достигать высокой эффективности управления в организации, что позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности применяемых технических и информационных ресурсов в ООО «АРТК». |
| Уровень квалификации сотрудников                       | Сотрудники ООО «АРТК» имеют необходимый уровень квалификации, соответствующий занимаемой должности. Но недостаточно высокие фактические показатели деятельности организации, отличающиеся от плановых показателей, позволяют сделать вывод о необходимости повышения квалификации сотрудников ООО «АРТК».   |
| Уровень квалификации директора                         | Директор ООО «АРТК» имеют высокий уровень квалификации, что подтверждается результатами последних проведенных в Управлении аттестаций.  |

| 1   | 2  |
|---|--|
| организации   | Следует отметить, что постоянно меняющиеся условия деятельности организации, изменение внешних факторов развития различных сфер деятельности, а также развитие научно-технического прогресса, позволяют сделать вывод о необходимости организации должного контроля в отношении уровня квалификации руководства организации.   |
| Актуальность, достоверность и полнота информации, используемой в деятельности организации | Ранее было указано, что в организации используются технические и информационные ресурсы, не позволяющие достичь высокого уровня деятельности ООО «АРТК». Указанное объясняется нередким использованием недостатком объективной и актуальной информации для принятия решений в организации, что негативным образом сказывается на деятельности ООО «АРТК» в целом.  |
| Организационная культура  | В ООО «АРТК» применяются нормы и правила деловой этики, позволяющие сделать вывод о высокой эффективности культуры в организации. Указанные нормы и правила не имеют документального отражения. Также следует упомянуть либерально-демократический стиль управления руководителя организации, что позволяет сделать вывод о неполном применении требований норм и правил корпоративной этики сотрудниками организации. |

Представленные результаты оценки системы управления в ООО «АРТК» на основе качественных показателей позволила сделать вывод о недостаточно высокой эффективности применяемой системы управления. Низкие показатели имеют критерии: научно-технический и информационный уровень управления, уровень квалификации служащих, а также актуальность, достоверность и полнота информации, используемой в организации.

Оценка состава, динамики и структуры ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг. представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Оценка состава, динамики и структуры персонала ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Группа персонала                            | 2022 г. |             | 2023 г. |             | 2024 г. |             | Изменение 2024 г. к 2022 г. |                                |
|---|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|
|   | в чел.  | в процентах | в чел.  | в процентах | в чел.  | в процентах | по составу, чел.            | по структуре, процентный пункт |
| Руководители                                | 4       | 19,05       | 4       | 22,22       | 4       | 16,67       | -                           | -2,38                          |
| Специалисты                                 | 8       | 38,10       | 7       | 38,89       | 9       | 37,50       | 1                           | -0,60                          |
| Рабочие                                     | 9       | 42,86       | 7       | 38,89       | 11      | 45,83       | 2                           | 2,98                           |
| Итого среднесписочная численность персонала | 21      | 100,00      | 18      | 100,00      | 24      | 100,00      | 3                           | -                              |

По результатам проведенной оценки, наблюдается рост численности персонала ООО «АРТК» на 3 человека за 2022 – 2024 гг., в результате увеличения численности рабочих на 2 чел. и специалистов на 1 чел.

Анализируя структуру персонала компании, следует отметить, что наибольший удельный вес принадлежит рабочим, доля которых увеличилась на 2,98 процентных пунктов и составила 45,83 % в 2024 г. Также достаточно существенный удельный вес в структуре персонала компании принадлежит специалистам, на долю которых приходится 37,50 % в 2024 г. В целом, структура персонала ООО «АРТК» изменилась несущественным образом в анализируемом периоде.

Следует отметить, что в целях достижения высоких показателей эффективности использования персонала ООО «АРТК», в компании реализуется кадровая политика, целью которой является создание высокопрофессионального и эффективного коллектива. Основными направлениями кадровой политики компании являются:

- поиск и отбор кандидатов на замещение вакантных должностей в соответствии с требованиями к должности и положениями корпоративной книги;
- адаптация в коллективе (срок 1-6 месяцев в зависимости от уровня должности);
- обучение и повышение квалификации на рабочем месте, а также с отрывом от производства;
- обеспечение возможностей для профессионального, карьерного и личного роста.

Система управления кадрами в ООО «АРТК» представлена несколькими группами процессов, перечень и характеристика которых представлена в таблице 15. Следует отметить, что система управления кадрами ООО «АРТК» направлена, в первую очередь, на формирование кадрового состава организации, обладающего необходимыми квалификационными требованиями и обеспечение эффективного управления трудовыми ресурсами, что позволяет достигать цели и задачи организации.

Таблица 15 – Перечень и характеристика процессов управления и развития персонала в ООО «АРТК»

| Процессы управления и развития персонала | Характеристика процессов  |
|--|---|
| Формирование кадрового состава           | <p>В компании составляется и ежегодно пересматривается структура штатов с указанием должностей, размера оплаты труда. При необходимости начальник подразделения ходатайствует на кадровой Комиссии о наличии вакансий в своем отделе, сообщает основные функции и требования к кандидату. На основании решения Комиссии осуществляется поиск кандидатов.</p> <p>Кандидат проходит собеседование с начальником отдела и представителем руководства компании, заполняет анкету, предоставляет рекомендации с прежнего места работы (при их наличии).</p> <p>По результатам собеседования составляется срочный трудовой договор на 7 месяцев с испытательным сроком на 3 месяца. При отсутствии нареканий к работе сотрудника в течение 7 месяцев договор автоматически продлевается на неопределенный срок.</p> |
| Адаптация                                | <p>Работник изучает корпоративную книгу компании, структуру документооборота, основные регламентирующие документы.</p> <p>Начальник отдела представляет сотрудника коллегам, знакомит его с режимом труда и отдыха, разъясняет общую схему работы компании, место и роль нового сотрудника в ее структуре. Сотруднику предоставляются описание рабочего места и должностные инструкции. На время испытательного срока к нему может быть прикреплен наставник для разъяснения особенностей работы.</p>   |
| Система обучения в компании              | <p>Обучение в рамках компании включает проведение внутренних семинаров по проблемным вопросам либо по темам, предложенным сотрудниками. Семинары могут проводиться собственными силами либо с привлечением внешних консультантов. Компания поощряет обучение в учебных заведениях и может оплачивать образовательные услуги, если необходимость в них продиктована потребностями компании.</p>  |
| Оценка деятельности работников           | <p>Основными критериями оценки деятельности выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- степень сложности и качество выполнения заданий (планов);</li> <li>- соответствие поведения сотрудника корпоративным стандартам и ценностям.</li> </ul> <p>Для отдельных категорий сотрудников могут быть установлены ключевые показатели эффективности (КПЭ), позволяющие оценить вклад каждого в результаты деятельности компании и влияющие на величину переменной части вознаграждения.</p>   |

Результаты реализации системы управления и развития персонала ООО «АРТК» можно проследить через показатели эффективности использования кадров (таблица 16). По результатам представленного анализа, следует отметить увеличение среднегодовой выработки персонала ООО «АРТК» в анализируемом периоде на 2 852,99 тыс. руб., что составляет 11,87 %. Данный показатель характеризует производительность труда и положительным образом сказывается на экономическом положении компании.

Таблица 16 – Показатели эффективности использования персонала ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель  | Значение показателей |          |          | Изменения за 2022 – 2024 гг. |                        |
|---|----------------------|----------|----------|------------------------------|------------------------|
|   | 2022 г.              | 2023 г.  | 2024 г.  | абсолютный прирост           | темп прироста, процент |
| Выручка, тыс. руб.                                  | 504953               | 479752   | 645561   | 140608                       | 27,85                  |
| Среднесписочная численность персонала, чел.         | 21                   | 18       | 24       | 3,00                         | 14,29                  |
| Отработано одним работником дней                    | 247                  | 247      | 248      | 1,00                         | 0,40                   |
| Отработано одним работником часов                   | 7,99                 | 7,99     | 7,98     | -0,01                        | -0,13                  |
| Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб. | 24045,38             | 26652,89 | 26898,38 | 2852,99                      | 11,87                  |
| Среднедневная выработка одного работника, тыс. руб. | 97,35                | 107,91   | 108,46   | 11,11                        | 11,41                  |
| Среднечасовая выработка одного работника, тыс. руб. | 12,18                | 13,51    | 13,59    | 1,41                         | 11,55                  |

Аналогичная тенденция характерна для средневневной и среднечасовой выработки компании, показатели характеризуются стабильным ростом на протяжении всего анализируемого периода. Сказанное определяет положительные результаты реализации системы управления персоналом в ООО «АРТК».

Помимо персонала компании, существенное влияние на экономическое положение ООО «АРТК» и роль организации на рынке грузовых автомобильных услуг оказывает имущество и источники его формирования. В целях анализа соответствующих показателей, в таблице 17 представлены необходимые сведения.

Таблица 17 – Анализ состава, динамики и структуры имущества ООО «АРТК» и источников его формирования за 2022 – 2024 гг.

| Показатель          | 2022 г.     |             | 2023 г.     |             | 2024 г.     |             | Изменение 2024 г. к 2022 г. |                                |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                     | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | по составу, в тыс. руб.     | по структуре, процентный пункт |
| 1                   | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8                           | 9                              |
| Внеоборотные активы | 1336        | 3,08        | 3033        | 3,96        | 2778        | 5,20        | 1442                        | 2,12                           |
| в том числе:        |             |             |             |             |             |             |                             |                                |

## Продолжение таблицы 17

| 1  | 2     | 3      | 4     | 5      | 6     | 7      | 8      | 9      |
|--|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|
| - нематериальные активы                    | 53    | 0,12   | 53    | 0,07   | 53    | 0,10   | -      | -0,02  |
| - основные средства                        | 1283  | 2,95   | 2980  | 3,89   | 2725  | 5,10   | 1442   | 2,15   |
| Оборотные активы, всего                    | 42106 | 96,92  | 73625 | 96,04  | 50668 | 94,80  | 8562   | -2,12  |
| в том числе:                               |       |        |       |        |       |        |        |        |
| - запасы                                   | 4961  | 11,42  | 13999 | 18,26  | 3586  | 6,71   | -1375  | -4,71  |
| - налог на добавленную стоимость           | -     | -      | 553   | 0,72   | -     | -      | -      | -      |
| - дебиторская задолженность                | 36192 | 83,31  | 56867 | 74,18  | 27951 | 52,30  | -8241  | -31,01 |
| - финансовые вложения                      | -     | -      | -     | -      | 17164 | 32,11  | 17164  | 32,11  |
| - денежные средства и денежные эквиваленты | 953   | 2,19   | 2206  | 2,88   | 1967  | 3,68   | 1014   | 1,49   |
| Итого активы                               | 43442 | 100,00 | 76658 | 100,00 | 53446 | 100,00 | 10004  | -      |
| Собственный капитал                        | 21270 | 48,96  | 48502 | 63,27  | 32919 | 61,59  | 11649  | 12,63  |
| в том числе:                               |       |        |       |        |       |        |        |        |
| - уставный капитал                         | 10    | 0,02   | 10    | 0,01   | 10    | 0,02   | -      | -      |
| - нераспределенная прибыль                 | 21260 | 48,94  | 48492 | 63,26  | 32909 | 61,57  | 11649  | 12,64  |
| Заемный капитал                            | 22172 | 51,04  | 28156 | 36,73  | 20527 | 38,41  | -1645  | -12,63 |
| в том числе:                               |       |        |       |        |       |        |        |        |
| - краткосрочные обязательства              | 22172 | 51,04  | 28156 | 36,73  | 20527 | 38,41  | -1645  | -12,63 |
| из них:                                    |       |        |       |        |       |        |        |        |
| заемные средства                           | 11971 | 27,56  | 23444 | 30,58  | 262   | 0,49   | -11709 | -27,07 |
| кредиторская задолженность                 | 10201 | 23,48  | 4712  | 6,15   | 20265 | 37,92  | 10064  | 14,43  |
| Итого пассивы                              | 43442 | 100,00 | 76658 | 100,00 | 53446 | 100,00 | 10004  | -      |

Согласно представленным в таблице 17 данным, за последние три финансовых года (2022 – 2024 гг.) наблюдается увеличение стоимости активов ООО «АРТК» на 10 004 тыс. руб., в результате увеличения стоимости внеоборотных активов компании на 1 442 тыс. руб., как следствие прироста стоимости основных средств, причиной чего стало приобретения дополнительной единицы транспортной техники, а также в результате увеличения стоимости оборотных

активов компании на 8 562 тыс. руб., как следствие прироста стоимости финансовых вложений на 17 164 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре активов ООО «АРТК» представлен оборотными активами, на долю которых приходится 94,80 % всех активов организации в 2024 году, доля показателя сократилась на 2,12 процентных пунктов. Рассматривая состав оборотных активов организации, следует отметить сравнительно высокий удельный вес дебиторской задолженности (52,30 % в 2024 г.) и финансовых вложений (32,11 % в 2024 г.). Указанные показатели имеют наиболее высокий удельный вес как в составе совокупных активов компании, так и в составе оборотных активов. Удельный вес внеоборотных активов ООО «АРТК» увеличился на 2,12 процентных пунктов и составил 5,20 % в 2024 году. Наибольшая доля в составе внеоборотных активов принадлежит основным средствам, удельный вес которых равен 5,10 % в 2024 г. в структуре совокупных активов ООО «АРТК».

Следует отметить, что снижение удельного веса основных средств компании, в составе которых в основном присутствуют транспортные средства, является негативным признаком для организации сферы грузовых транспортных услуг и может свидетельствовать о неоптимальности структуры активов компании. Также следует отметить существенное сокращение удельного веса дебиторской задолженности компании на 31,01 процентных пунктов, что совместно со снижением величины показателя на 8 241 тыс. руб. свидетельствует о снижении величины денежных средств компании, отвлеченных из хозяйственного оборота. Помимо этого, необходимо отметить существенный прирост финансовых вложений компаний, который составил 17 164 тыс. руб. в результате вложения средств организации в финансовые активы, в частности, компанией в 2024 году был открыт банковский вклад, целью чего, стал дополнительный доход за счет эффективного вложения свободных денежных средств.

Источники формирования активов ООО «АРТК» представлены собственным и заемным капиталом. Следует отметить, что величина собственного капитала организации (32 919 тыс. руб. в 2024 г.) существенно превышает величину

заемного капитала (20 527 тыс. руб. в 2024 г.), что определяет финансовую устойчивость и относительную финансовую независимость компании от внешних источников финансирования. При этом необходимо обратить внимание на динамику собственных и заемных средств компании: так, в анализируемом периоде отмечен рост собственного капитала на 11 649 тыс. руб. и снижение заемного капитала на 1 645 тыс. руб., что улучшает финансовую устойчивость организации.

Удельный вес собственного капитала ООО «АРТК» увеличился в анализируемом периоде на 12,63 процентных пунктов и составил 61,59 % в 2024 г., что в основном является следствием аналогичной динамики нераспределенной прибыли компании.

Заемный капитал ООО «АРТК» представлен исключительно долгосрочными обязательствами, доля которых снизилась на 12,63 процентных пунктов в анализируемом периоде и составила 38,41 % в 2024 году. В составе заемного капитала компании следует отметить существенное снижение удельного веса заемных средств на 27,07 процентных пунктов в результате погашения части имеющихся краткосрочных обязательств компании в 2024 году. При этом наблюдается существенное увеличение кредиторской задолженности на 10 064 тыс. руб. и ее удельного веса в структуре пассивов компании на 14,43 процентных пунктов в результате роста задолженности ООО «АРТК» по текущим обязательствам. Сказанное позволяет определить, что частичное погашение займов компании произошло за счет средств, предназначенных для оплаты текущих платежей. Указанное решение руководства связано с достаточно высоким кредитным бременем, увеличивающим текущие расходы компании в связи с высокими процентными ставками по кредиту.

Таким образом, существенное изменение структуры пассивов ООО «АРТК» является вынужденным и обусловлено необходимостью. Сокращения расходов на уплату процентов по кредитам компании. Данное управленческое решение является обоснованным и экономически целесообразным.

Особым фактором внутренней среды ООО «АРТК», является система

оказания транспортных услуг, которая характеризует результаты осуществления основного вида деятельности организации – деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29). Основные виды услуг, оказываемые ООО «АРТК» представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Виды услуг, оказываемые ООО «АРТК»

| Перечень услуг                          | Описание   |
|---|--|
| Доставка сборных грузов из Москвы       | Организация доставляет грузы из г. Москвы в г. Благовещенск сборные грузы (в подвижной состав грузится сразу много партий товаров от нескольких клиентов). Перевозки осуществляются в сорокофутовых контейнерах.   |
| Доставка сборных грузов из Новосибирска | Перевозка сборных грузов из г. Новосибирска в г. Благовещенск осуществляется в крытых вагонах и автомобилях.   |
| Перевозки режимных грузов               | Доставка в Благовещенск продовольственных грузов, требующих поддержания температурного режима, из Санкт-Петербурга, Москвы, Новосибирска (мясо, фрукты, молочная продукция и т.п.). Подвижной состав - рефрижераторные вагоны, специализированные контейнеры.                    |
| Контейнерные перевозки                  | Отправка контейнеров с грузом как в Благовещенск, так и из Благовещенска на любую станцию (клиент полностью загружает контейнер). Прием на станции и вывоз чужих контейнеров - до склада клиента.  |
| Отгрузки из Благовещенска               | Отправка по железной дороге вагонов или платформ с техникой из Благовещенска на любую станцию. Услуга была популярна в 2011-2013 году, когда много китайской техники везли в Россию. С повышением курса валюты и введением технических регламентов услуга утратила актуальность. |
| Диспетчеризация                         | Перевозка грузов арендованными автомобилями по всей России, преимущественно - Забайкалье и Дальний Восток.   |
| Погрузоразгрузочные работы              | Погрузка и разгрузка подвижного состава, автомобилей, вагонов, контейнеров с применением рабочей силы и погрузочной техники  |
| Продажа контейнеров                     | Продажа контейнеров любых типоразмеров (крупно-средне-малотоннажных), бывших в употреблении.   |
| Предрейсовые осмотры                    | Медицинские осмотры водителей сторонних организаций (есть лицензия и мед. Кабинет на базе Пограничная, 142)  |

Представленные в таблице 18 сведения определяют достаточно широкий перечень услуг, оказываемых ООО «АРТК», что формирует конкурентные преимущества и позволяет создать достаточно высокий уровень конкурентоспособности компании на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области.

Экономическими результатами осуществления основной деятельности ООО «АРТК» является выручка от продаж, состав, динамика и структура которой представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ состава, динамики и структуры выручки от продаж ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                                      | 2022 г.     |             | 2023 г.     |             | 2024 г.     |             | Изменение 2024 г. к 2022 г. |                                |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|
|   | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | по составу, в тыс. руб.     | по структуре, процентный пункт |
| Перевозка грузов специализированным транспортом | 351952      | 69,70       | 330693      | 68,93       | 470808      | 72,93       | 118855                      | 3,23                           |
| Услуги по складированию и хранению              | 100082      | 19,82       | 120610      | 25,14       | 119622      | 18,53       | 19541                       | -1,29                          |
| Дополнительные услуги                           | 52919       | 10,48       | 28449       | 5,93        | 55131       | 8,54        | 2212                        | -1,94                          |
| Итого выручка от реализации услуг               | 504953      | 100         | 479752      | 100         | 645561      | 100         | 140608                      | -                              |

Следует отметить, что услуги ООО «АРТК» в таблице 19 сгруппированы по основным направлениям оказания услуг в компании.

По результатам представленного анализа, объем оказания транспортных услуг ООО «АРТК» в стоимостном выражении увеличился в анализируемом периоде на 140 608 тыс. руб. основное влияние на изменение показателя оказал рост объемов оказания услуг по перевозке грузов специализированным транспортом (прирост показателя составил 118 855 тыс. руб. за 2022 – 2024 гг.). Также наблюдается увеличение объемов оказания услуг по складированию и хранению на 19 541 тыс. руб., что определяется ростом потребительского спроса на указанный вид услуг. Дополнительные услуги также имеют тенденцию к росту. Наибольший удельный вес в структуре объемов оказания услуг ООО «АРТК» представлен перевозками грузов специализированным транспортом, на долю показателя приходится 72,93 % всех услуг компании в стоимостном выражении, наблюдается рост удельного веса показателя на 3,23 процентных пункта. Удельный вес услуг по складированию и хранению, напротив, сократился на 1,29 процентных пункта и составил 18,53 % в 2024 г., что определяется изменением потребительских предпочтений населения и организаций ре-

гиона в отношении транспортных услуг.

Для анализа ассортимента услуг, оказываемых ООО «АРТК», в таблице 20 представлены необходимые сведения.

По результатам проведенного анализа отмечается рост широты ассортимента услуг ООО «АРТК», что определяется внедрением дополнительных услуг компании в анализируемом периоде. Полнота и глубина услуг, также имеют тенденцию к росту, что определяется расширением ассортимента услуг компании в рамках одной общей группы оказываемых услуг, в результате развития услуг по доставке грузов авиационным транспортом и оказанием дополнительных сопутствующих услуг.

Таблица 20 – Анализ ассортимента транспортных услуг ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                | Значение показателя, процент |         |         | Абсолютный прирост 2024 г. к 2022 г., процентный пункт |
|---------------------------|------------------------------|---------|---------|--|
|                           | 2022 г.                      | 2023 г. | 2024 г. |  |
| Широта ассортимента       | 5                            | 6       | 6       | 1  |
| Полнота ассортимента      | 8                            | 9       | 12      | 4  |
| Глубина ассортимента      | 3                            | 3       | 3       | -  |
| Устойчивость ассортимента | 0,75                         | 0,80    | 0,80    | 0,05   |

Устойчивость ассортимента услуг имеет тенденцию к росту, что определяет повышение степени удовлетворенности потребителей перечнем оказываемых услуг.

Дальнейший анализ ассортимента услуг проведен в рамках построения матрицы БКГ. Расчет доли рынка грузовых автотранспортных услуг ООО «АРТК» на территории Амурской области представлен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет доли рынка грузовых автотранспортных услуг ООО «АРТК» в Амурской области

| Виды услуг                                      | Оказано услуг по группам в 2024 году, тыс. руб. | Структура, процент | Темп роста рынка, процент | Доля рынка, процент |
|---|---|--------------------|---------------------------|---------------------|
| 1   | 2   | 3                  | 4                         | 5                   |
| Перевозка грузов специализированным транспортом | 470808  | 72,93              | 105,17                    | 1,44                |

| 1                                  | 2      | 3      | 4      | 5    |
|------------------------------------|--------|--------|--------|------|
| Услуги по складированию и хранению | 119622 | 18,53  | 117,81 | 1,29 |
| Дополнительные услуги              | 55131  | 8,54   | 88,82  | 2,50 |
| Итого                              | 645561 | 100,00 | 106,59 | 1,46 |

Представленные сведения использованы для построения матрицы БКГ, которая представлена на рисунке 5.

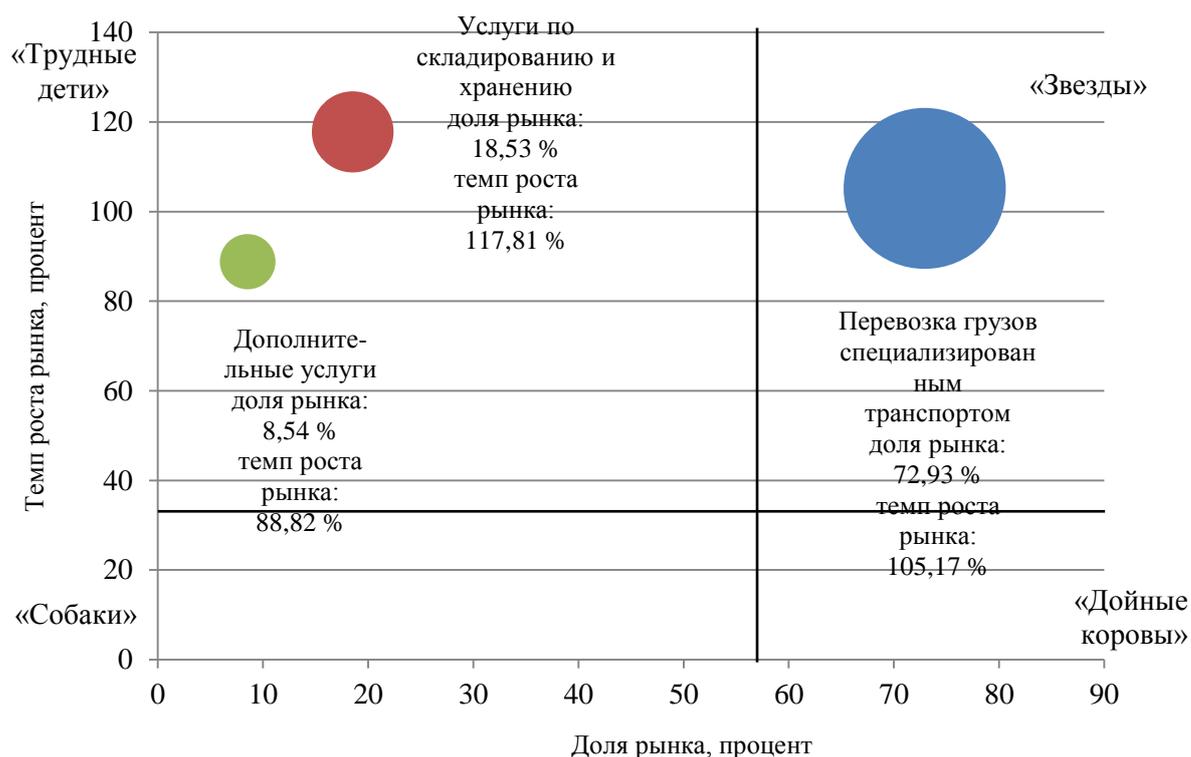


Рисунок 5 – Модифицированная матрица БКГ услуг ООО «АРТК»

Представленная матрица БКГ позволяет определить, что услуги по перевозке грузов неспециализированным транспортом относятся к категории «Звезды», они являются лидерами рынка и требуют существенных финансовых вложений. Остальные услуги, оказываемые ООО «АРТК» относятся к категории «трудные дети». Следует отметить, что услуги компании считаются достаточно перспективными, при этом для их эффективного развития, требуются существенные финансовые вложения, в целях достижения более высокой доли рынка.

Дальнейший анализ ассортимента услуг ООО «АРТК» проведен в рамках ABC и XYZ-анализа. Исходные данные для ABC-анализа представлены в таб-

лице 22.

Таблица 22 - ABC-анализ услуг ООО «АРТК»

| Исходные данные  |                       |                                 |   | Упорядоченный список  |   |  |        |
|--|-----------------------|---------------------------------|---|-----------------------|---|--|--------|
| Наименование<br>Позиции  | Номер<br>пози-<br>ции | Оказано<br>услуг в<br>тыс. руб. | Доля<br>услуг в<br>структу-<br>ре, про-<br>цент | Номер<br>пози-<br>ции | Доля<br>услуг в<br>структу-<br>ре, про-<br>цент | Доля с<br>нарастаю-<br>щим ито-<br>гом, про-<br>цент | Группа |
| 1  | 2                     | 3                               | 4   | 5                     | 6   | 7  | 8      |
| Услуги автокрана   | 1                     | 18902                           | 2,93  | 4                     | 28,56   | 28,56  | A      |
| Автомобильные пе-<br>ревозки из Москвы и<br>Санкт-Петербурга в<br>Благовещенск                   | 2                     | 134312                          | 20,81   | 2                     | 20,81   | 49,37  | A      |
| Автомобильные пе-<br>ревозки из Новоси-<br>бирска в Благове-<br>щенск                            | 3                     | 67522                           | 10,46   | 3                     | 10,46   | 59,83  | B      |
| Автомобильные пе-<br>ревозки по Амурской<br>области  | 4                     | 184392                          | 28,56   | 8                     | 9,25  | 69,08  | B      |
| Автомобильные ре-<br>фрижераторные пе-<br>ревозки из Москвы и<br>Санкт-Петербурга                | 5                     | 53212                           | 8,24  | 5                     | 8,24  | 77,32  | B      |
| Международные ав-<br>томобильные пере-<br>возки из Китая в Рос-<br>сию                           | 6                     | 2842                            | 0,44  | 13                    | 7,39  | 84,71  | C      |
| Сборные автомо-<br>бильные перевозки<br>по Амурской области                                      | 7                     | 11175                           | 1,73  | 9                     | 4,42  | 89,13  | C      |
| Железнодорожные<br>перевозки сборного<br>груза из Москвы и<br>Санкт-Петербурга в<br>Благовещенск | 8                     | 59683                           | 9,25  | 1                     | 2,93  | 92,06  | C      |
| Железнодорожные<br>перевозки сборного<br>груза из Новосибир-<br>ска в Благовещенск               | 9                     | 28522                           | 4,42  | 11                    | 1,99  | 94,05  | C      |
| Железнодорожные<br>перевозки режимного<br>груза в Благовещенск                                   | 10                    | 3659                            | 0,57  | 7                     | 1,73  | 95,78  | C      |
| Железнодорожные<br>контейнерные пере-<br>возки   | 11                    | 12837                           | 1,99  | 17                    | 1,24  | 97,02  | C      |
| Железнодорожные<br>перевозки негаба-<br>ритного груза и<br>спецтехники                           | 12                    | 4205                            | 0,65  | 14                    | 1,18  | 98,2   | C      |
| Сборная авиадостав-<br>ка из Москвы в Бла-<br>говещенск  | 13                    | 47707                           | 7,39  | 12                    | 0,65  | 98,85  | C      |

| 1                                    | 2  | 3      | 4      | 5  | 6      | 7     | 8 |
|--------------------------------------|----|--------|--------|----|--------|-------|---|
| Погрузочно-разгрузочные работы       | 14 | 7637   | 1,18   | 10 | 0,57   | 99,42 | С |
| Промывка вагонов                     | 15 | 836    | 0,13   | 6  | 0,44   | 99,86 | С |
| Тальманские и сюрвейерские услуги    | 16 | 129    | 0,01   | 15 | 0,13   | 99,99 | С |
| Аренда складских и гаражных площадей | 17 | 7989   | 1,24   | 16 | 0,01   | 100   | С |
| Итого                                | X  | 645561 | 100,00 | x  | 100,00 | x     | x |

Таким образом, Автомобильные перевозки по Амурской области и автомобильные перевозки из Москвы и Санкт-Петербурга в Благовещенск относятся к группе «А», их доля равна соответственно 28,56 % и 20,81 %. Данный услуги являются наиболее важными для ООО «АРТК» и обеспечивают большую долю реализации услуг.

В целях достижения более высоких экономических результатов деятельности, компании следует развивать указанные группы услуг. Наименее значимыми для ООО «АРТК» являются: железнодорожные перевозки режимного груза в Благовещенск, промывка вагонов, а также тальманские и сюрвейерские услуги. Их удельный вес в структуре реализованных компанией услуг составляет соответственно 0,57 %, 0,13 % и 0,01 %.

Для XYZ- анализа, проведен расчет коэффициента вариации. Результаты анализа представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Анализ XYZ услуг ООО «АРТК»

| Номер<br>Позиции | Исходные данные |       |       |       | Кэф-<br>фици-<br>ент ва-<br>риации,<br>процент | Упорядоченный список |   |        |
|------------------|-----------------|-------|-------|-------|--|----------------------|---|--------|
|                  | Реализация      |       |       |       |  | Номер<br>позиции     | Кэффи-<br>циент ва-<br>риации,<br>процент | Группа |
|                  | 1 кв.           | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |  |                      |   |        |
| 1                | 2               | 3     | 4     | 5     | 6  | 7                    | 8   | 9      |
| 1                | 3812            | 4956  | 5486  | 4648  | 12,84  | 4                    | 8,61                                      | X      |
| 2                | 29594           | 37915 | 35862 | 30941 | 10,19  | 9                    | 9,33                                      | X      |
| 3                | 18447           | 15384 | 19852 | 13839 | 14,14  | 2                    | 10,19                                     | У      |
| 4                | 43983           | 49832 | 40637 | 49940 | 8,61   | 11                   | 10,62                                     | У      |
| 5                | 12752           | 10635 | 15472 | 14353 | 13,67  | 7                    | 12,41                                     | У      |
| 6                | 514             | 854   | 622   | 852   | 20,76  | 1                    | 12,84                                     | У      |
| 7                | 2385            | 2983  | 2547  | 3260  | 12,41  | 5                    | 13,67                                     | У      |
| 8                | 14883           | 12547 | 18514 | 13739 | 14,97  | 17                   | 14,06                                     | У      |
| 9                | 7238            | 8154  | 6754  | 6376  | 9,33   | 3                    | 14,14                                     | У      |
| 10               | 1138            | 982   | 738   | 801   | 17,16  | 8                    | 14,97                                     | У      |

|    |       |      |       |       |       |    |       |   |
|----|-------|------|-------|-------|-------|----|-------|---|
| 1  | 2     | 3    | 4     | 5     | 6     | 7  | 8     | 9 |
| 11 | 2754  | 3382 | 3657  | 3044  | 10,62 | 15 | 15,76 | У |
| 12 | 712   | 1354 | 1067  | 1072  | 21,66 | 13 | 16,44 | У |
| 13 | 11482 | 9362 | 14858 | 12005 | 16,44 | 10 | 17,16 | У |
| 14 | 1786  | 1252 | 2586  | 2013  | 25,06 | 6  | 20,76 | У |
| 15 | 212   | 162  | 207   | 255   | 15,76 | 12 | 21,66 | У |
| 16 | 31    | 24   | 18    | 56    | 44,85 | 14 | 25,06 | З |
| 17 | 1682  | 2354 | 2186  | 1767  | 14,06 | 16 | 44,85 | З |

Согласно представленным результатам, автомобильные перевозки по Амурской области и железнодорожные перевозки сборного груза из Новосибирска в Благовещенск, осуществляемые ООО «АРТК» обладают наиболее устойчивым потребительским спросом. Услуги по складированию и хранению, а также дополнительные услуги тоже обладают сравнительно высоким потребительским спросом, но достаточно непостоянным, поэтому осуществить прогноз объемов реализации данных услуг компании достаточно сложно.

Совмещенные результаты анализа услуг ООО «АРТК» по методикам ABC и XYZ-анализа представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Совмещенный анализ услуг ООО «АРТК» по методикам ABC и XYZ-анализа

|   | X | Y                               | Z      |
|---|---|---------------------------------|--------|
| A | 4 | 2                               | -      |
| B | - | 3, 5, 8,                        | -      |
| C | 9 | 1, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 17 | 14, 16 |

Представленные результаты определяют, что наиболее прибыльными для ООО «АРТК» услугами, являются автомобильные перевозки по Амурской области, они характеризуют высокими объемами выручки и имеют низкие колебания потребительского спроса. Погрузочно-разгрузочные работы, а также тальманские и сюрвейерские услуги обладают низкими объемами реализации и высокими колебаниями потребительского спроса.

Наиболее многочисленной группой является группа «СУ». К услугам данной группы относятся: услуги автокрана, сборные автомобильные перевозки по Амурской области, международные автомобильные перевозки из Китая в

Россию, перевозки режимного груза в Благовещенск, железнодорожные перевозки негабаритного груза и спецтехники, железнодорожные контейнерные перевозки и другие. Указанные виды услуг характеризуются незначительной прибылью и высокими колебаниями потребительского спроса. Указанные группы услуг требуют существенного внимания и контроля для достижения их развития.

Результаты коммерческой деятельности ООО «АРТК» возможно проследить через показатели, участвующие в формировании финансовых результатов, состав, динамика и структура которых представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Состав, динамика и структура финансовых результатов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                     | 2022 г.     |             | 2023 г.     |             | 2024 г.     |             | Изменение 2024 г. к 2022 г. |                                |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                                | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | в тыс. руб. | в процентах | по составу, в тыс. руб.     | по структуре, процентный пункт |
| Выручка                        | 504953      | 100,00      | 479752      | 100,00      | 645561      | 100,00      | 140608                      | -                              |
| Себестоимость продаж           | 437849      | 86,71       | 459518      | 95,78       | 626759      | 97,09       | 188910                      | 10,38                          |
| Валовая прибыль                | 67104       | 13,29       | 20234       | 4,22        | 18802       | 2,91        | -48302                      | -10,38                         |
| Управленческие расходы         | 29985       | 5,94        | 15957       | 3,33        | 13345       | 2,07        | -16640                      | -3,87                          |
| Прибыль от продаж              | 37119       | 7,35        | 4277        | 0,89        | 5457        | 0,85        | -31662                      | -6,51                          |
| Проценты к получению           | -           | -           | 20          | 0,01        | 91          | 0,01        | 91                          | 0,01                           |
| Прочие доходы                  | 184         | 0,04        | 35622       | 7,43        | 27808       | 4,31        | 27624                       | 4,27                           |
| Прочие расходы                 | 7685        | 1,52        | 5879        | 1,23        | 8738        | 1,35        | 1053                        | -0,17                          |
| Прибыль до налогообложения     | 29618       | 5,87        | 34040       | 7,10        | 24618       | 3,81        | -5000                       | -2,05                          |
| Налог на прибыль               | 5924        | 1,17        | 7053        | 1,47        | 4924        | 0,76        | -1000                       | -0,41                          |
| Чистая прибыль (чистый убыток) | 23694       | 4,69        | 26987       | 5,63        | 19694       | 3,05        | -4000                       | -1,64                          |

По результатам проведенного анализа, в анализируемом периоде наблюдается увеличение себестоимости продаж на 188 910 тыс. руб., что связано с ростом объемов оказания услуг и ООО «АРТК» в анализируемом периоде, ко-

торый привел к увеличению выручки организации на 140 608 тыс. руб. При этом динамика себестоимости продаж характеризуется более высоким ростом по сравнению с выручкой, что привело к снижению валовой прибыли на 48 302 тыс. руб. и свидетельствует о сокращении экономических результатов реализации основной деятельности компании.

Аналогично валовой прибыли, в анализируемом периоде наблюдается снижение прибыли от продаж на 31 662 тыс. руб., что определяет сокращение экономических результатов от реализации хозяйственной деятельности компании. Указанная тенденция характерна для прибыли налогообложения, которая сократилась на 5 000 тыс. руб. и чистой прибыли, снижение которой достигло 4 000 тыс. руб.

Представленная динамика негативно характеризует тенденции, связанные с формированием финансовых результатов ООО «АРТК» и создает угрозы для коммерческой деятельности организации в будущих периодах.

Анализируя структуру финансовых результатов, следует отметить, что наибольший удельный вес в структуре показателя представлен себестоимостью продаж, доля показателя увеличилась на 10,38 процентных пунктов и составила 97,09 % в 2024 году. Соответственно, удельный вес валовой прибыли сократился в 2024 г. по сравнению с 2023 г. и составил 2,91 % в 2024 г. Следует отметить, что показатели прибыли компании имеют сравнительно невысокие удельные веса. Так, на долю прибыли от продаж приходится 0,85 % в 2024 г., на долю чистой прибыли - 3,05 %.

Таким образом, в анализируемом периоде сформированы негативные тенденции, оказывающие неблагоприятное воздействие на развитие экономической деятельности организации.

Более объективные результаты об эффективности деятельности ООО «АРТК» позволяют сделать показатели рентабельности, которые представлены в таблице 26.

По результатам проведенного анализа, в 2022 – 2024 гг. наблюдается существенное сокращение эффективности деятельности ООО «АРТК». Представ-

ленный вывод обусловлен снижением рентабельности активов на 162,5 процентных пунктов (показатель составил 8,39 % в 2024 г.).

Таблица 26 – Показатели рентабельности деятельности ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                           | Значение, процент |         |         | Изменение<br>2024 г. к 2022 г.,<br>процентный пункт |
|--------------------------------------|-------------------|---------|---------|---|
|                                      | 2022 г.           | 2023 г. | 2024 г. |   |
| Рентабельность активов               | 170,89            | 7,12    | 8,39    | -162,5  |
| Рентабельность основной деятельности | 15,33             | 4,40    | 3,00    | -12,33  |
| Рентабельность собственного капитала | 111,40            | 55,64   | 59,83   | -51,57  |
| Рентабельность продаж                | 7,35              | 0,89    | 0,85    | -6,5  |
| Чистая рентабельность                | 4,69              | 5,63    | 3,05    | -1,64   |
| Экономическая рентабельность         | 55,54             | 35,20   | 36,85   | -18,69  |

Динамика показателя определяет снижение эффективности активов компании и определяет сокращение степени отдачи активов на вложенный в их приобретение капитал. Эффективность основной деятельности компании, также имеет тенденцию к снижению, что определяется сокращением валовой прибыли, приходящейся на рубль себестоимости продаж.

Аналогичная тенденция характерна для рентабельности собственного капитала, что определяет снижение степени отдачи экономических результатов деятельности компании на вложенный в формирование собственных средств капитал.

Особое внимание следует уделить чистой рентабельности ООО «АРТК», которая сократилась на 1,64 процентных пунктов и составила 3,05 % в 2024 г. Динамика показателя определяет сокращение величины чистой прибыли, приходящейся на рубль выручки от продаж.

Важно отметить, что в современных условиях ООО «АРТК» стремится к повышению качества оказываемых транспортных услуг, в целях расширения клиентской базы и завоевания более высокой доли рынка. В этой связи, компания реализует конкурентную стратегию расширения, основной целью которой, является расширение рынков сбыта и рост доли рынка грузовых автомобильных услуг. Основными задачами стратегии компании являются:

- расширение перечня оказываемых услуг;

- создание новых для транспортного рынка Амурской области грузовых транспортных услуг;

- завоевание более устойчивого положения на рынке грузовых автомобильных услуг.

Следует отметить, что стратегия ООО «АРТК» не имеет документального закрепления. При этом в компании созданы документы, направленные на реализацию стратегии, в частности, проект развития деятельности компании на период до 2030 года. Данный документ является закрытым для третьих лиц, в связи с опасениями руководства распространения информации среди конкурентов.

Разработкой стратегии деятельности ООО «АРТК» занимается заместитель генерального директора компании по экономическим вопросам, обладающий для этого необходимыми теоретическими знаниями и практическими навыками.

Проведенный анализ факторов внутренней среды позволил определить присутствие негативных тенденций, оказывающих влияние на результаты деятельности ООО «АРТК». Основной проблемой, выявленной в ходе анализа факторов внутренней среды, является снижение финансовых результатов компании и сокращение эффективности деятельности организации, что определяется сокращением показателей рентабельности. Сказанное определяет необходимость проведения дальнейшего более детального анализа деятельности ООО «АРТК», в целях выявления корневых причин указанной проблемы и разработки мероприятий, направленных на ее устранение.

#### **2.4 Анализ транспортной логистики ООО «АРТК»**

Система транспортной логистики ООО «АРТК» представлена совокупностью процессов, основной целью которых является доставка товарно-материальных ценностей, принадлежащих на праве собственности или оперативного управления потребителям в максимально короткие сроки и с минимальной степенью потери качества грузов при перевозках. Указанная цель определяет следующие задачи транспортной логистики ООО «АРТК»:

- обеспечение потребности в транспортных средствах, в целях недопущения

ния простаивания или длительного хранения товарно-материальных ценностей, предназначенных для перевозок;

- формирование оптимальных маршрутов доставок грузов, обеспечивающих быструю скорость доставки. При этом при формировании маршрутов должны быть учтены природно-климатические условия местности, на территории которой осуществляется доставка грузов;

- организация эффективной системы хранения товарно-материальных ценностей, предназначенных для перевозки до момента оказания транспортных услуг, в целях сохранности грузов и обеспечения сохранения их первоначального качества;

- обеспечение сохранности грузов как на территории складов организации, так и во время их перевозок;

- управление системой приема и обработки заказов таким образом, чтобы не превышать максимальную загрузку складов и транспортных средств;

- обеспечение высокого качества клиентского сервиса, в целях достижения широкой клиентской базы и стабильного потребительского спроса на услуги компании.

Система транспортной логистики в ООО «АРТК» реализуется непосредственно отделом оказания транспортных услуг, возглавляемым начальником отдела. При этом деятельность отдела невозможна без деятельности отдела по работе с клиентами, который осуществляет прием заказов на транспортные услуги компании по телефонным и электронным каналам связи. Заказы отражаются в документе, сформированном в программе «Microsoft Excel». Особенностью и основной проблемой применения данного способа отражения заказов, является отсутствие возможности одновременной работы в документе более одного специалиста. Поэтому, одновременно, в ООО «АРТК» принимать заказы может один специалист, остальные специалисты по работе с клиентами занимаются обработкой заказов и передачей информации в другие отделы компании.

После поступления заказа, он отражается в программе 1С: Управление

транспортным предприятием. Таким образом, в компании формируется база заказов в двух программах, что обеспечивает защиту информации от полной или частичной потери.

Из программы 1С: Управление транспортным предприятием данные выгружаются в специализированную автоматизированную программу, которая была написана специально по заказу ООО «АРТК». Программа позволяет определять потребность в транспорте исходя из текущего объема заказов. Также программа помогает строить маршруты доставки грузов и определять потребность в водителях, грузчиках и топливе. При этом данная программа имеет ряд недостатков, связанных с периодическими техническими сбоями, которые приводят к ошибкам в расчетах. Для устранения указанной проблемы, все расчеты проверяет логист организации, что позволяет оптимизировать построенные программой маршруты и, при необходимости, скорректировать их.

Следует отметить, что информационное обеспечение транспортной логистики ООО «АРТК» в целом соответствует потребностям работы компании. При этом растущий объем заказов создает все больше сложностей в работе с данным программным обеспечением и определяет необходимость его совершенствования.

В общем виде, система управления транспортной логистикой ООО «АРТК» представлена следующими элементами: планирование, учет, контроль, анализ и принятие управленческих решений. Характеристика элементов управления транспортной логистикой ООО «АРТК» представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Характеристика элементов системы управления транспортной логистикой в ООО «АРТК»

| Элемент системы транспортной логистики | Характеристика элемента транспортной логистики  | Результат реализации элемента транспортной логистики                         | Отдел, реализующий элемент системы транспортной логистики               |
|--|---|--|---|
| 1                                      | 2   | 3  | 4   |
| Планирование                           | Планирование является одним из основных элементов системы транспортной логистики в организации. Планирование предполагает расчет прогнозных показателей, отражающих объемы оказания транспортных услуг в сто- | Планы объемов оказания грузовых транспортных услуг в натуральном и стоимост- | Заместитель генерального директора по экономическим вопросам, бухгалтер |

| 1        | 2   | 3   | 4  |
|----------|---|---|--|
|          | <p>имостном и натуральном выражении. Планирование осуществляется на основе математических методов с использованием средств программы «Microsoft Excel». Специализированные автоматизированные программы в системе планирования транспортной логистики не используются.</p> <p>Период планирования – календарный месяц. Информационной базой для планирования экономических показателей, являются фактические показатели, характеризующие результаты основной деятельности компании за предыдущие периоды текущего и предыдущего года. Также информацией, используемой при планировании экономических показателей, являются сведения о производственных мощностях предприятия, численности персонала и прочие.</p> | <p>ном выражении, а также планы затрат.</p>   | <p>терия</p>   |
| Контроль | <p>Рассматриваемый элемент предполагает контроль над соблюдением планируемых показателей транспортной логистики. При возникновении факторов, способных негативным образом отразится на результатах основной деятельности компании, принимаются управленческие решения о направлениях минимизации выявленных факторов.</p>   | <p>Отчеты для руководства компании по результатам реализации контрольных функции (в большинстве случаев, в устной форме).</p> | <p>Заместитель генерального директора по экономическим вопросам, отдел оказания транспортных услуг</p> |
| Учет     | <p>Учет в рассматриваемой системе предполагает учет фактических показателей транспортной логистики в натуральном и стоимостном выражениях. В системе учета отражаются затраты транспортной логистики в стоимостном выражении, среднесписочная численность персонала, грузооборот в тыс. тонн/км и объемы перевозки грузов в тыс. тонн, объемы реализации транспортных услуг в натуральном и стоимостном выражениях, прибыль от продаж.</p> <p>Для реализации учетной функции, используется автоматизированная программа 1С: Управление транспортным предприятием версия 8.3.</p>  | <p>Система первичного учета и финансовой отчетности компании.</p>   | <p>Бухгалтерия</p>   |
| Анализ   | <p>Анализ процессов оказания транспортных услуг в компании осуществляется на основе информации, предоставленной отделом по работе с клиентами, который принимает заявки на транспортные услуги и отделом оказания транспортных услуг, который непосредственно оказывает транспортные услуги. Анализ проводится как в целом по результатам деятельности компании, так и отдельно по направлениям: услуги, территории доставки грузов, виды транспорта.</p> <p>В процессе анализа проводится анализ динамики и структуры затрат, а также объемов</p>  | <p>Управленческие отчеты по результатам основной деятельности.</p>  | <p>Заместитель генерального директора по экономике, бухгалтерия</p>                                    |

| 1                               | 2   | 3   | 4  |
|---------------------------------|---|---|--|
| Принятие управленческих решений | оказания услуг. Помимо этого, проводится сравнительный анализ планируемых и фактических показателей, выявляются отклонения и определяются их причины.<br>По результатам анализа, формируются отчеты для руководства предприятия по фактическим результатам производственной деятельности.<br>Подготовленные отчеты, предлагаются на рассмотрение генеральному директору компании и заместителю генерального директора по экономическим вопросам.<br>По результатам рассмотрения отчетов, руководством компании, формируется управленческое решение, которое может быть связано с изменением направлений деятельности компании, видами оказываемых дополнительных услуг, вопросами клиентского сервиса и прочим. | Управленческие решения в части управления транспортной логистикой | Генеральный директор, заместитель генерального директора по экономическим вопросам, заместитель генерального директора по общим вопросам |

Представленные в таблице 27 особенности организации системы управления транспортной логистикой ООО «АРТК», позволяют определить комплексность и последовательность представленных процессов. Важно отметить, что наиболее проблемными элементами системы транспортной логистики ООО «АРТК», являются планирование, контроль и анализ, ввиду использования программы Microsoft Excel при реализации указанных элементов системы управления.

То есть специализированные программы планирования, контроля и анализа не используются (автоматизированные компьютерные программы, предоставляющие возможность проведения финансового анализа в автоматизированном режиме, посредством загрузки исходной информации).

Следует отметить, что используемая программа Microsoft Excel позволяет заполнять расчетные формулы, в которых результаты расчетов показателей появляются автоматически после внесения исходной информации. Сказанное позволяет определить преимущества использования Microsoft Excel. При этом длительность процессов планирования, контроля и анализа результатов основной деятельности ООО «АРТК», которая формируется за счет ручного введения ис-

ходной информации, позволяет определить недостатки подобного механизма, наряду с возможностью технических ошибок при внесении исходной информации. При этом основным недостатком реализуемой ООО «АРТК» системы транспортной логистики, является реализация процессов планирования, контроля и анализа только по отдельным группам показателей, что не позволяет получить полноценную информацию о текущем экономическом состоянии, а также о проблемах в системе управления транспортной логистикой ООО «АРТК».

Также результаты реализации указанных процессов не могут эффективно использоваться для принятия управленческих решений в ООО «АРТК», что снижает эффективность управления оказания грузовых транспортных услуг и не позволяет достичь его основной цели - выявление изменений экономического состояния и определение проблемных групп показателей.

Оценка процессов управления транспортной логистикой ООО «АРТК» проведена по десятибалльной шкале (1 – низкий уровень организации; 10 – высокий уровень организации) с применением метода экспертных оценок.

В качестве экспертов выступили: начальник отдела по работе с клиентами (эксперт 1), начальник отдела оказания транспортных услуг (эксперт 2), заместитель генерального директора по экономическим вопросам (эксперт 3). Результаты оценки представим в таблице 28.

Таблица 28 – Оценка процессов управления транспортной логистикой ООО «АРТК»

| Процессы   | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Общее | Среднее |
|--|-----------|-----------|-----------|-------|---------|
| 1  | 2         | 3         | 4         | 5     | 6       |
| Процессы управления, реализуемые руководством компании                 |           |           |           |       |         |
| - управление реализацией услуг   | 9         | 8         | 8         | 25    | 8,33    |
| - управление ресурсами   | 7         | 9         | 8         | 24    | 8,00    |
| - управление персоналом  | 8         | 8         | 9         | 25    | 8,33    |
| Итого процессы управления, реализуемые руководством компании           | 24        | 25        | 25        | 74    | 24,67   |
| Процессы управления, реализуемые менеджментом высшего звена управления |           |           |           |       |         |
| - управление реализацией услуг   | 5         | 7         | 7         | 19    | 6,33    |
| - управление ресурсами   | 8         | 6         | 7         | 21    | 7,00    |

| 1  | 2  | 3  | 4  | 5   | 6     |
|--|----|----|----|-----|-------|
| - управление персоналом  | 5  | 6  | 6  | 17  | 5,67  |
| Итого процессы управления, реализуемые служащими высшего звена управления  | 18 | 19 | 20 | 57  | 19,00 |
| Процессы управления, реализуемые менеджментом среднего звена управления    |    |    |    |     |       |
| - управление реализацией услуг   | 7  | 5  | 6  | 18  | 6,00  |
| - управление ресурсами   | 5  | 4  | 6  | 15  | 5,00  |
| - управление персоналом  | 5  | 5  | 4  | 14  | 4,67  |
| Итого процессы управления, реализуемые служащими среднего звена управления | 17 | 14 | 16 | 47  | 15,67 |
| Итоговая оценка эффективности процессов управления                         | 59 | 58 | 61 | 178 | 59,33 |

Наибольший средний балл (24,67) получили процессы управления транспортной логистикой, реализуемые руководящим составом ООО «АРТК», что позволяет сделать вывод о высокой эффективности рассмотренных процессов. Наименьший средний балл (15,67) получили процессы управления транспортной логистикой, реализуемые менеджментом среднего звена управления, что позволяет сделать вывод о низкой эффективности рассмотренных процессов и необходимости разработки и реализации мероприятий, направленных на повышение уровня эффективности процессов управления, реализуемые менеджментом среднего звена управления.

Средствами транспортной логистики являются транспортные средства организации, используемые при реализации услуг по доставке грузов. Следует отметить, что в собственности ООО «АРТК» находятся три транспортных средства – грузовики марки «Howo» разной грузоподъемностью. При повышении уровня потребности в транспортных средствах, организация арендует их в специализированных транспортных организациях.

Особенностью транспортной логистики ООО «АРТК» является отсутствие собственных транспортных средств, используемых для оказания грузовых услуг. При этом на балансе компании числится основное средство с высо-

ким физическим износом, которое по причине плохого технического состояния не используется в основной деятельности ООО «АРТК». Учитывая указанную особенность и для обеспечения потребности компании в транспортных средствах, ООО «АРТК» арендует транспортные средства у следующих поставщиков: ООО «СДЭК», ООО «Грузоперевозки 28», ООО «Экспресс доставка», ООО «Автопрокат Арсенал». Перечень арендуемых транспортных средств представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Транспортные средства ООО «АРТК», находящиеся в аренде

| Наименование транспортного средства                         | Грузоподъемность                                    | Назначение   |
|---|---|--|
| Легкие грузовики «Howo» T5G, ZZ3257N3647B                   | Грузоподъемность 3, 4 и 5 тонн, предназначенные для | Городские и междугородные перевозки  |
| Среднетоннажные грузовики «Howo» ZZ3257N3647B, ZZ3317S3261W | Грузоподъемность от 15 до 20 тонн                   | Перевозки по области   |
| Крупнотоннажные грузовики «Howo» A7                         | Грузоподъемность до 40-60 тонн                      | Перевозки по стране  |
| Самосвалы «Howo»  | Грузоподъемность от 15 до 50 тонн                   | Погрузочно-разгрузочные работы, подготовка крупногабаритных грузов для перевозки |
| Платформенный погрузчик «Komatsu»                           | Грузоподъемность до 10 тонн                         | Подготовка к перевозке малогабаритных грузов                                     |
| Платформенный погрузчик «Hyster»                            | Грузоподъемность до 50 тонн                         | Подготовка к перевозке крупногабаритных грузов                                   |

Проведенный анализ позволил определить обеспеченность ООО «АРТК» транспортными средствами, которые, к сожалению, используются недостаточно интенсивно и эффективно.

ООО «АРТК» реализует транспортные грузовые услуги следующими видами транспорта: авиационный, железнодорожный и автомобильный. В целях анализа объемов оказания услуг компанией по видам транспорта, в таблице 30 представлены необходимые сведения. Анализ представленных в таблице 30 сведений позволил определить, что прирост объемов оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» в основном обусловлен увеличением ростом объемов оказания грузовых перевозок автомобильным транспортом, прирост пока-

зателя достиг 85 260 тыс. руб. или 22,03 %, что определяет наиболее высокий потребительский спрос на автомобильные грузовые перевозки.

Таблица 30 – Анализ объемов оказания транспортных услуг ООО «АРТК» по видам транспорта за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                             | Значение показателя |         |         | Динамика 2024 г. к 2022 г.    |                        |
|--|---------------------|---------|---------|-------------------------------|------------------------|
|  | 2022 г.             | 2023 г. | 2024 г. | абсолютный прирост, тыс. руб. | темп прироста, процент |
| Автоперевозки, тыс. руб.               | 387097              | 343023  | 472357  | 85260                         | 22,03                  |
| Железнодорожные перевозки, тыс. руб.   | 74127               | 84053   | 108906  | 34779                         | 46,92                  |
| Авиа доставка, тыс. руб.               | 32923               | 39052   | 47707   | 14784                         | 44,90                  |
| Прочие сопутствующие услуги, тыс. руб. | 10806               | 13625   | 16591   | 5785                          | 53,53                  |
| Итого                                  | 504953              | 479752  | 645561  | 140608                        | 27,85                  |

При этом наиболее существенный относительный прирост характерен для грузовых услуг железнодорожным и авиационным транспортом, прирост показателя достиг соответственно 46,92 % (34 779 тыс. руб.) и 44,90 % (14 784 тыс. руб.). Представленные сведения обусловлены повышением потребительского спроса на железнодорожные и авиационные грузовые перевозки, в результате развития указанных направлений компанией.

Наибольший удельный вес в структуре грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» представлен автомобильными перевозками, на их долю приходится 73,17 % всех услуг компании в 2024 году, при этом наблюдается снижение показателя на 3,49 процентных пунктов в анализируемом периоде (таблица 31).

Таблица 31 – Структура объемов оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатели                  | Структура, процент |         |         | Изменение структуры, процентный пункт 2024 г. к 2022 г. |
|-----------------------------|--------------------|---------|---------|---|
|                             | 2022 г.            | 2023 г. | 2024 г. |   |
| Автоперевозки               | 76,66              | 71,5    | 73,17   | -3,49   |
| Железнодорожные перевозки   | 14,68              | 17,52   | 16,87   | 2,19  |
| Авиа доставка               | 6,52               | 8,14    | 7,39    | 0,87  |
| Прочие сопутствующие услуги | 2,14               | 2,84    | 2,57    | 0,43  |
| Итого                       | 100                | 100     | 100     | -   |

На долю железнодорожных перевозок приходится 16,87 % в 2024 году, на авиационные перевозки – 7,39 % в 2024 году. Следует отметить прирост указанных показателей соответственно на 2,19 процентных пунктов и 0,87 процентных пунктов. Представленные сведения определяют изменение структуры объемов оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» в результате развития соответствующих услуг в анализируемом периоде.

Дальнейший анализ объемов оказания услуг компанией проведен по направлениям перевозок (таблица 32).

Таблица 32 – Динамика оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» по направлениям за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                         | Значение показателя |         |         | Динамика 2024 г. к 2022 г. |                         |
|------------------------------------|---------------------|---------|---------|----------------------------|-------------------------|
|                                    | 2022 г.             | 2023 г. | 2024 г. | абсолютный прирост         | темпы прироста, процент |
| Амурская область, тыс. руб.        | 490637              | 468173  | 625673  | 135036                     | 27,52                   |
| Россия, тыс. руб.                  | 12452               | 10864   | 17539   | 5087                       | 40,85                   |
| Международные перевозки, тыс. руб. | 1864                | 715     | 2349    | 485                        | 26,02                   |
| Итого                              | 504953              | 479752  | 645561  | 140608                     | 27,85                   |

Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается рост объемов грузовых транспортных перевозок по Амурской области на 135 036 тыс. руб. или 27,52 %. Аналогичная тенденция характерна для перевозок по России (прирост составил 5 087 тыс. руб. или 40,82 %) и по миру (прирост составил 485 тыс. руб. или 26,02 %).

Представленные сведения определяют развитие грузовых транспортных перевозок ООО «АРТК» по России и в рамках международных перевозок, что стало возможным благодаря действию грузового автомобильного моста, соединяющего г. Благовещенск и г. Хэйхэ.

Структура оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» по направлениям за 2022 – 2024 гг. представлена в таблице 33.

Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается незначительное изменение направлений грузовых автомобильных перевозок, осуществляемых ООО «АРТК».

Таблица 33 – Структура оказания грузовых транспортных услуг ООО «АРТК» по направлениям за 2022 – 2024 гг.

| Показатели              | Структура, процент |         |         | Изменение структуры, процентный пункт<br>2024 г. к 2022 г. |
|-------------------------|--------------------|---------|---------|--|
|                         | 2022 г.            | 2023 г. | 2024 г. |  |
| Амурская область        | 97,16              | 97,59   | 96,92   | -0,24  |
| Россия                  | 2,47               | 2,26    | 2,72    | 0,25   |
| Международные перевозки | 0,37               | 0,15    | 0,36    | -0,01  |
| Итого                   | 100,00             | 100,00  | 100,00  | -  |

Наибольшая доля перевозок представлена перевозками по Амурской области. На долю которых приходится 96,92 % в 2024 году. При этом отмечен рост удельного веса перевозок по России на 0,25 процентных пунктов, показатель составил 2,72 % в 2024 году. Наименьший удельный вес представлен международными перевозками, доля которых равна 0,36 % в 2024 году. Представленные особенности обусловлены тенденциями потребительского спроса на грузовые транспортные услуги, оказываемые компанией.

Для более глубокого понимания выявленной проблемы, в таблице 34 представлены динамика и темпы роста показателей, отражающих результаты реализации системы транспортной логистики ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Таблица 34 – Динамика экономических результатов реализации системы транспортной логистики ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель  | Значение показателя, тыс. руб. |         |         | Динамика 2024 г. к 2022 г.    |                         |
|---|--------------------------------|---------|---------|-------------------------------|-------------------------|
|   | 2022 г.                        | 2023 г. | 2024 г. | абсолютный прирост, тыс. руб. | темпы прироста, процент |
| 1   | 2                              | 3       | 4       | 5                             | 6                       |
| Доходы от оказания услуг по перевозке, тыс. руб.    | 351952                         | 330693  | 470808  | 118855                        | 33,77                   |
| Расходы на транспортную логистику, всего            | 160476                         | 172885  | 237270  | 76794                         | 47,85                   |
| в том числе:  |                                |         |         |                               |                         |
| - расходы на оплату труда основного персонала       | 23552                          | 25978   | 29011   | 5459                          | 23,18                   |
| - расходы на страховые взносы (общая ставка 30,7 %) | 7230                           | 7975    | 8906    | 1676                          | 23,18                   |
| - расходы на аренду транспортных средств            | 2985                           | 2644    | 3872    | 887                           | 29,72                   |
| - расходы на ремонт транспортных средств            | 368                            | 397     | 523     | 155                           | 42,12                   |

Продолжение таблицы 34

| 1   | 2      | 3      | 4      | 5     | 6     |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|
| - расходы на топливо и энергию                                  | 126341 | 135891 | 194958 | 68617 | 54,31 |
| Прибыль от реализации системы транспортной логистики, тыс. руб. | 191476 | 157808 | 233538 | 42062 | 21,97 |
| Эффективность транспортной логистики, процент                   | 54,40  | 47,72  | 49,60  | -4,80 | x     |

По результатам анализа представленных в таблице 34 сведений, доходы от оказания транспортных услуг в ООО «АРТК» увеличились на 118 855 тыс. руб., что составляет 33,77 % в анализируемом периоде. При этом расходы на реализацию системы транспортной логистики компании растут более высокими темпами. Так, показатель увеличился на 76 794 тыс. руб. или на 47,85 % в относительном выражении.

На динамике представленного показателя существенным образом отразился рост расходов на оплату труда основного персонала, непосредственно занятого реализацией системы транспортной логистики ООО «АРТК», указанная группа расходов увеличилась на 5 459 тыс. руб. (23,18 %), что обусловлено ростом масштабов работ основного персонала организации, а также увеличением штатных окладов работников.

Аналогичным образом, увеличились расходы на оплату страховых взносов основного персонала компании, прирост показателя составил 1 676 тыс. руб. или 23,18 %. Также в составе расходов на реализацию транспортной логистики ООО «АРТК» рассмотрены расходы на аренду транспортных средств, которые увеличились на 887 тыс. руб. или 29,72 %, в результате расширения масштабов основной деятельности компании в анализируемом периоде, что привело к росту потребности в транспортных средствах. Помимо этого, повышение степени нагрузки на транспортные средства ООО «АРТК» привели к более частой потребности в их ремонте, что сказалось на росте расходов, связанных с ремонтом транспортных средств компании. Прирост показателя достиг 155 тыс. руб. или 42,12 %. Существенная величина расходов на реализацию системы транспортной логистики компании представлена расходами на топливо и энер-

гию, показатель увеличился на 68 617 тыс. руб. или на 54,31 %, в результате расширения объема оказания транспортных услуг в организации.

Динамика представленных показателей привела к росту прибыли от реализации системы транспортной логистики на 42 062 тыс. руб. или 21,97 %, при этом рентабельность транспортной логистики ООО «АРТК», напротив, сократилась на 4,80 процентных пунктов, что определяет снижение эффективности грузоперевозок в организации. Представленные сведения определяют сокращение эффективности грузовых перевозок в ООО «АРТК» в анализируемом периоде.

Структура расходов транспортной логистики ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг. представлена в таблице 35.

Таблица 35 – Структура расходов транспортной логистики ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатели  | Структура, процент |         |         | Изменение структуры, процентный пункт<br>2024 г. к 2022 г. |
|---|--------------------|---------|---------|--|
|   | 2022 г.            | 2023 г. | 2024 г. |  |
| Расходы на транспортную логистику, всего            | 100,00             | 100,00  | 100,00  | -  |
| в том числе:  |                    |         |         |  |
| - расходы на оплату труда основного персонала       | 14,68              | 15,03   | 12,23   | -2,45  |
| - расходы на страховые взносы (общая ставка 30,7 %) | 4,51               | 4,61    | 3,75    | -0,75  |
| - расходы на аренду транспортных средств            | 1,86               | 1,53    | 1,63    | -0,23  |
| - расходы на ремонт транспортных средств            | 0,23               | 0,23    | 0,22    | -0,01  |
| - расходы на топливо и энергию                      | 78,73              | 78,60   | 82,17   | 3,44   |

Особенностью, выявленной в ходе анализа расходов транспортной логистики ООО «АРТК», является высокая доля расходов на топливо и энергию (82,17 % в 2024 году), при этом показатель имеет небольшую тенденцию к росту (на 3,44 процентных пунктов) в результате повышения уровня потребности в указанных группах ресурсов. Также существенно высокий удельный вес в структуре рассматриваемой группы расходов компании представлен расходами на оплату труда основного персонала (12,23 % в 2024 году), при этом отмечено снижение удельного веса данных затрат.

В целях анализа эффективности транспортной логистики ООО «АРТК»,

проведен анализ соответствующих показателей, результаты которого представлены в таблице 36.

Таблица 36 - Показатели эффективности транспортной логистики ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель  | Значение показателя |         |         | Динамика 2024 г. к 2022 г. |                         |
|---|---------------------|---------|---------|----------------------------|-------------------------|
|   | 2022 г.             | 2023 г. | 2024 г. | абсолютный прирост         | темпы прироста, процент |
| Общие издержки, тыс. руб.   | 160476              | 172885  | 237270  | 76794                      | 47,85                   |
| Средняя продолжительность логистического цикла, дни                           | 14                  | 17      | 18      | 3                          | 21,43                   |
| Логистическая продуктивность (рентабельность транспортной логистики), процент | 54,40               | 47,72   | 49,60   | -4,80                      | X                       |
| Перевезено грузов, тонн   | 201982              | 188764  | 254784  | 52802                      | 26,14                   |
| Грузооборот, тыс. тонн/км   | 8975                | 8409    | 12854   | 3879                       | 43,22                   |

Анализ представленных сведений позволяет определить рост общих издержек на реализацию системы транспортной логистики ООО «АРТК», что связано с увеличением объема оказания грузовых автотранспортных услуг. Показатель увеличился на 76 794 тыс. руб. или 47,85 %. При этом объем перевезенных грузов увеличился на 52 802 тонн, что составляет 26,14 % в относительном выражении. Также следует отметить рост грузооборота компании на 3 879 тыс. тонн/км или 43,22 %. Представленные сведения определяют, что темпы роста расходов на реализацию транспортной логистики компании превышают темпы роста объема оказания услуг как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Средняя продолжительность логистического цикла увеличилась на 3 дня в среднем, что составляет 21,43 % в относительном выражении. В целом, выявленная проблема – недостаточная эффективность транспортных услуг в ООО «АРТК» не позволяет организации в полной мере достигать поставленные цели и задачи, что приводит к проблемам в достижении более устойчивого положения компании на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В ООО «АРТК»

#### **3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК»**

Рынок грузовых автотранспортных услуг Амурской области характеризуется достаточно высоким уровнем конкуренции, что подтверждается результатами ранее проведенного анализа и определяет необходимость реализации мер в деятельности ООО «АРТК», направленных на достижение более устойчивого положения на рынке грузовых транспортных услуг Амурской области.

Помимо этого, необходимость совершенствования деятельности ООО «АРТК» определяется наличие проблем в системе транспортной логистики компании, среди которых выделены:

- несовершенство программного обеспечения управления транспортной логистики компании, что формирует проблемы в системе управления транспортной логистикой при планировании, анализе и контроле показателей транспортной логистики компании;

- снижение логистической продуктивности в результате неэффективных действий персонала компании, связанных с недостаточным уровнем профессиональной квалификации;

- сокращение эффективности грузовых перевозок, что обусловлено более высоким темпом роста цен на ресурсы по сравнению с ценами на услуги компании, а также опасениями руководства компании в потере ключевых клиентов при повышении уровня цен.

Указанные проблемы негативно отражаются на результатах реализации системы транспортной логистики ООО «АРТК» и определяют необходимость внедрения мер, направленных на решение выявленных проблем.

В целях наилучшего понимания представленных проблем транспортной логистики ООО «АРТК», в таблице 37 представлен причинно-следственной анализ указанных проблем.

Представленные две проблемы в системе транспортной логистики ООО

«АРТК» не позволяют судить о высокой эффективности логистических процессов и негативно влияют не только на результаты транспортной логистики компании, но и на экономические результаты деятельности компании в целом.

Таблица 37 – Причинно-следственный анализ проблем транспортной логистики ООО «АРТК»

| Проблемы транспортной логистики компании   | Характеристика проблемы  | Причины проблем   | Следствия проблем   |
|--|--|---|---|
| 1  | 2  | 3   | 4   |
| Несовершенство программного обеспечения управления транспортной логистики компании           | Для планирования, анализа и контроля задач, а также показателей транспортной логистики ООО «АРТК» не используется специализированное программное обеспечение. Все данные по процессам управления транспортной логистикой компании отражаются в системе «Microsoft Excel». Особенностью и основной проблемой применения данного способа отражения заказов, является отсутствие возможности одновременной работы в документе более одного специалиста. Поэтому, одновременно, в ООО «АРТК» принимать заказы может один специалист, остальные специалисты по работе с клиентами занимаются обработкой заказов и передачей информации в другие отделы компании. В целом, информационное обеспечение транспортной логистики ООО «АРТК» соответствует потребностям работы компании. При этом растущий объем заказов создает все больше сложностей в работе с данным программным обеспечением и определяет необходимость его совершенствования. | Невнимание руководства к имеющейся проблеме. Руководство компании считает представленные особенности управления транспортной логистикой оптимальными для компании, учитывая масштабы ее деятельности. Дополнительные затраты на внедрение специализированного программного обеспечения. | Наличие технических ошибок в информационной базе транспортной логистики компании. Невозможность эффективно организовать все процессы управления транспортной логистикой ООО «АРТК» посредством использования программы «Microsoft Excel». |
| Снижение логистической продуктивности в результате неэффективных действий персонала компании | Основной причиной рассматриваемой проблемы является рост цен на ресурсы, приобретаемые компанией для осуществления оперативной деятельности, который превышает темп роста цен на услуги ООО «АРТК». Следует отметить, что руководство компании осознает необходимость повышения цен на услуги по доставке грузов, при этом высокий   | Опасения руководства компании в потере части клиентов и сокращении доли рынка. Руководство ООО «АРТК» дорожит коммерческими связями с действующими поставщиками ресурсов и не рас-  | Дальнейшее сокращение прибыли компании. Дальнейшее сокращение логистической продуктивности. Снижение эффективности  |

| 1   | 2  | 3   | 4   |
|---|--|---|---|
|   | уровень конкуренции в отрасли и сравнительно высокий уровень конкурентоспособности компаний, действующих в отрасли на рынке Амурской области создают опасения для руководства ООО «АРТК», что повышение цен на услуги приведет к частичной потере клиентов и сокращению доли рынка.  | смаатривает возможность смены поставщиков.  | управления транспортной логистикой.   |
| Сокращение эффективности грузовых перевозок | В качестве причины рассматриваемой проблемы, следует отметить недостаточно высокий уровень профессиональной квалификации персонала компании, что обусловлено проблемами при построении маршрутов, выборе транспортных средств, формировании маршрута движения транспорта и планировании персонала, непосредственно участвующего в реализации системы транспортной логистики. | Сложности в поиске высококвалифицированных специалистов в сфере транспортной логистики. Отсутствие специализированного программного обеспечения не позволяет организовать эффективное планирование маршрутов движения транспортных средств. | Частичная потеря клиентов. Снижение уровня конкурентоспособности компании. Потеря доли рынка. |

Для определения наиболее значимой в ООО «АРТК» проблемы транспортной логистики, проведена экспертная оценка выявленных проблем. В качестве экспертов приглашены: заместитель генерального директора по экономическим вопросам (эксперт 1), заместитель генерального директора по общим вопросам (эксперт 2), главный бухгалтер (эксперт 3), начальник отдела по работе с клиентами (эксперт 4), начальник отдела оказания транспортных услуг (эксперт 5). Для оценки использована пятибалльная шкала:

- 1 – проблема транспортной логистики не значительна для компании;
- 2 - проблема транспортной логистики имеет среднее значение для компании с тенденцией к улучшению;
- 3 - проблема транспортной логистики имеет среднее значение для компании;
- 4 - проблема транспортной логистики имеет среднее значение для компании и характеризуется тенденцией к усилению;
- 5 - проблема транспортной логистики имеет высокое значение для ком-

пании.

Результаты экспертной оценки представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Результаты экспертной оценки проблем в системе транспортной логистики компании

| Проблемы в системе транспортной логистики компании   | Результаты экспертной оценки проблем |           |           |           |           | Среднее значение результатов |
|--|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|
|  | эксперт 1                            | эксперт 2 | эксперт 3 | эксперт 4 | эксперт 5 |                              |
| Несовершенство программного обеспечения управления транспортной логистики компании           | 4                                    | 3         | 2         | 5         | 5         | 3,8                          |
| Снижение логистической продуктивности в результате неэффективных действий персонала компании | 5                                    | 3         | 3         | 4         | 5         | 4,0                          |
| Сокращение эффективности грузовых перевозок  | 5                                    | 4         | 4         | 5         | 5         | 4,6                          |

Согласно представленным результатам оценки проблем в системе транспортной логистики компании, наиболее значимой для ООО «АРТК» проблемой, является сокращение эффективности грузовых перевозок. Важно отметить, что для удержания позиции на рынке автомобильных транспортных услуг, ООО «АРТК» вынуждено удерживать цены на сравнительно невысоком уровне, что гарантирует организации стабильный прирост клиентской базы и достаточно высокий потребительский спрос. При этом цены на приобретаемые компанией запасы и ресурсы не стоят на месте, что приводит к росту затрат на оказание транспортных услуг, которые, по данным проведенного анализа, увеличиваются более быстрыми темпами по сравнению с ценами на транспортные услуги ООО «АРТК».

Руководство организации осознает важность указанной проблемы и необходимость повышения цен на услуги компании. При этом имеет место риск потери клиентов. В целях достижения выше указанных задач, в рамках настоящего проекта, предложено внедрить следующую систему мер технологического характера, направленных на повышение эффективности перевозок:

- 1) внедрение системы TMS (Transportation Management System) – данная

система позволяет автоматизировать планирование маршрутов, учитывать текущую загрузку транспорта и отслеживать выполнение операций в реальном времени;

2) внедрение IoT-сканеров, обеспечивающих мониторинг местоположения транспорта. Устройства IoT помогают отслеживать состояние груза, например, температуру или влажность, что особенно важно для скоропортящихся товаров.

Реализация предложенной системы мер позволит:

- сократить расходы компании на возмещение затрат по потери части товаров в результате их порчи при транспортировках;
- оптимизировать маршруты движения транспортных средств организации, что позволит сократить время на их доставку и транспортные расходы;
- повысить эффективность перевозок.

Таким образом, данные меры обладают комплексной эффективностью.

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию транспортной логистики в ООО «АРТК»**

Разрабатываемый в рамках бакалаврской работы проект предполагает внедрение системы мероприятий технологического характера, направленных на повышение эффективности перевозок, осуществляемых в ООО «АРТК».

Ожидается, что после внедрения указанной системы мер, грузооборот компании увеличится на 20 % (по данным разработчиков программы TMS) в результате оптимизации маршрутов доставки грузов, что приведет к сокращению сроков их доставки и позволит увеличить грузооборот компании. То есть, за аналогичное время, транспорт ООО «АРТК» сможет пройти более короткий путь за счет выбора пути с наиболее проходимыми трассами.

Для расчета потенциальной выручки и грузооборота после внедрения предлагаемой системы мероприятий, проведен сбор и группировка необходимой информации за 2022 – 2024 гг., которая представлена в таблице 39.

Согласно представленным сведениям, средний темп роста выручки ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг. составил 114,79 %, средний темп роста грузооборота

равен 114,22 %.

Таблица 39 – Динамика выручки и грузооборота ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

| Показатель                                    | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Среднее за 2022 – 2024 гг. |
|---|---------|---------|---------|----------------------------|
| Грузооборот, факт, тонн                       | 201982  | 188764  | 254784  | 21517,67                   |
| Выручка, факт, тыс. руб.                      | 504953  | 479649  | 645561  | 543387,67                  |
| Темп роста грузооборота, процент              | x       | 93,46   | 134,97  | 114,22                     |
| Темп роста выручки, процент                   | x       | 94,99   | 134,59  | 114,79                     |
| Средняя цена перевозки одной тонны, тыс. руб. | 2,50    | 2,54    | 2,53    | 2,52                       |

Представленные сведения использованы для расчета прогнозных величин выручки, грузооборота и цены ООО «АРТК» без учета проекта (таблица 40).

Таблица 40 – Прогнозные величины выручки, грузооборота и цены без учета проекта в ООО «АРТК»

| Показатель                                    | 2026 г.   | 2027 г.   | 2028 г.    |
|---|-----------|-----------|------------|
| Грузооборот, факт, тонн                       | 291002,49 | 332369,57 | 379617,14  |
| Выручка, факт, тыс. руб.                      | 868862,45 | 997363,45 | 1144869,18 |
| Средняя цена перевозки одной тонны, тыс. руб. | 2,91      | 3,19      | 3,50       |

Указанные в таблице 40 данные являются прогнозными значениями экономических показателей деятельности ООО «АРТК» без учета реализации предлагаемого проекта.

Ожидаемая величина грузооборота ООО «АРТК» после внедрения проекта определена с учетом среднего темпа роста фактических значений указанного показателя в анализируемом периоде (114,22 %). Ожидаемая величина выручки организации определена с учетом среднего темпа роста выручки организации за 2022 – 2024 гг. (114,79 %). Средняя цена перевозки одной тонны ООО «АРТК» определена с учетом планируемого уровня повышения цен – на 15 %.

Представленные сведения использованы для определения показателей плана продаж (таблица 41).

Таблица 41 – План продаж (по проекту)

| Показатель   | 2026 г.                              |                     | 2027 г.                              |                     | 2028 г.                              |                     |
|--|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
|  | коэффициент роста объемов реализации | значение показателя | коэффициент роста объемов реализации | значение показателя | коэффициент роста объемов реализации | значение показателя |
| Грузооборот, тонн  | -                                    | 305741              | 1,17                                 | 357627              | 1,17                                 | 418318              |
| Выручка, тыс. руб.   | -                                    | 890874              | 1,0965                               | 1142584,88          | 1,0965                               | 1465414,80          |
| Грузооборот (дополнительный от реализации бизнес-плана) по прогнозу, тонн  | -                                    | 14738               | 1,1697                               | 25257,23            | 1,1697                               | 38701,03            |
| Выручка (дополнительная от реализации бизнес-плана) по прогнозу, тыс. руб. | -                                    | 22012               | 1,0965                               | 145221,44           | 1,0965                               | 320545,62           |

Грузооборот ООО «АРТК» (на 2026 год) определен с учетом ожидаемого роста данного показателя на 20 % (по информации разработчиков программы TMS) за счет сокращения длительности маршрутов перевозок и времени на доставку. Расчет показателя на 2027 г. и 2028 г. определен с учетом ранее рассчитанного коэффициента роста отрасли – 1,1697.

Выручка организации после внедрения проекта (на 2026 год) определена с учетом планируемого грузооборота и цены транспортных услуг (с учетом повышения цен на 15 %). Величины показателя на 2027 г. и 2028 г. определены с учетом среднего уровня инфляции, который составляет 1,0965 %.

Важно отметить, что определения показателей, отражающих результаты и эффективность настоящего проекта, в таблице 41 представлен расчет дополнительной величины грузооборота от внедрения проекта как разницу между расчетной величиной грузооборота с учетом проекта (по таблице 41) и прогнозного значения грузооборота организации без учета проекта (по таблице 40). Аналогичным образом определена величины дополнительной выручки организации после внедрения бизнес-плана. Подобные расчеты позволяют отделить экономические результаты реализации проекта от совокупных результатов деятельности ООО «АРТК», которые будут достигнуты организацией и без внедрения

проекта.

Расчет среднего уровня роста цен (инфляции) представлен в таблице 42.

Таблица 42 - Расчет среднего уровня роста цен (инфляции) представлен

| Период, года | Уровень темпа роста цен (инфляции), процент |
|--------------|---|
| 2022 г.      | 11,94                                       |
| 2023 г.      | 7,5   |
| 2024 г.      | 9,5   |
| Среднее      | 9,65  |

Согласно представленным расчетам, средний уровень роста цен за 2022 – 2024 гг. составил 9,65 %, коэффициент роста цен равен 1,0965.

Более подробный план продаж представлен в приложении Б, в таблице Б.1 (с учетом фактического количества дней в месяцах).

Разрабатываемый проект предполагает автоматическую оптимизацию маршрутов доставки за счет внедрения специализированного программного обеспечения и установку сканеров для контроля состояния грузов внутри прицепов (для сканеров также требуется специализированная программа).

Таким образом, для внедрения проекта потребуется приобрести следующие виды нематериальных активов:

- система управления перевозками (TMS) – позволяет оптимизировать маршруты доставок, выбрать оптимальный путь доставки с учетом географического рельефа и погодных условий, а также сократить расходы на транспортировку грузов;

- программа «TrackMyShipment», необходимая для установки сканеров IoT, позволяющих отслеживать состояние грузов (температуру, влажность в прицепе), что приводит к снижению степени порчи грузов при перевозках.

Расчет потребности в нематериальных активах представлен в таблице 43.

Таблица 43 – Потребность в нематериальных активах

| Наименование НМА                           | Цена, тыс. руб. | Количество, ед. | Стоимость, тыс. руб. |
|--|-----------------|-----------------|----------------------|
| Система управления перевозками (TMS)       | 500             | 1               | 500                  |
| Программа TrackMyShipment для сканеров IoT | 300             | 1               | 300                  |
| Итого                                      | x               | x               | 800                  |

Важно отметить, что согласно приказу Минфина России от 30.05.2022 г. № 86н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», нематериальные активы в виде программы (информационной системы и прочего), в отношении которых организация приобретает неисключительное право пользования, принимаются к учету на забалансовый счет 012 «Нематериальные активы, полученные в пользование». Амортизация на подобные виды нематериальных активов не начисляется.

В качестве поставщика указанных нематериальных активов, предложено выбрать ООО «Софт Трейд» (основной вид деятельности компании - разработка компьютерного программного обеспечения). Выбор поставщика обусловлен его высокой деловой репутацией, относительно длительным присутствием в указанной сфере (почти 9 лет), а также высоким качеством реализуемых информационных систем и программ.

Следует отметить, что для доступа к программе TMS (Transportation Management System), организация может использовать удаленный доступ к системе, который предполагает оплату доступа за месяц (от 100 долл. США за одного пользователя), либо имеется возможность приобрести лицензию на программу (с учетом потребностей ООО «АРТК», стоимость составит 500 тыс. руб.). Выбор был сделан в пользу второго вида доступа, ввиду ожидаемой длительности использования программа в организации. Стоимость подобного вида доступа меньше, чем удаленный доступ на один год.

Стоимость лицензии на программу «TrackMyShipment» для сканеров IoT, исходя из потребностей ООО «АРТК» составляет 300 тыс. руб.

Совокупная величина расходов на приобретение указанных нематериальных активов составляет 800 тыс. руб.

Ранее было указано, что для реализации проекта потребуется приобрести устройства IoT сканер в количестве 15 штук, рабочий нут-бук для аналитика логистики, а также топливо (дизельное) для обеспечения дополнительной потребности в топливе. Потребность в сырье и материалах на реализацию проекта представлена в таблице 44.

Таблица 44 – Потребность в сырье и материалах

| Наименование, характеристика | Цена, руб. | Количество, ед. | Условия поставки | Срок поставки, дни | Затраты на транспортировку, монтаж, установку | Затраты на проект, руб. |
|------------------------------|------------|-----------------|------------------|--------------------|---|-------------------------|
| Устройства IoT сканер        | 10,5       | 15              | 100 % предоплата | 14                 | 5   | 162,5                   |
| Рабочий ноут-бук             | 75         | 1               | 100 % предоплата | 14                 | -   | 75,0                    |
| Топливо (дизельное), л.      | 75,17      | 1046400,22      | 100 % предоплата | -                  | -   | 88950,05                |
| Итого                        | x          | x               | 100 % предоплата | x                  | x   | 89187,55                |

Таким образом, для внедрения проекта, потребуется приобрести 15 сканеров (на каждый грузовик), 1 рабочий ноут-бук (для нового аналитика логистики, который будет нанят на работу в рамках проекта) и дизельное топливо для обеспечения реализации дополнительных поставок грузов.

Расчет потребности в топливе представлен в таблице 45.

Таблица 45 – Расчет потребности в топливе

| Показатель   | 2026 г.   | 2027 г.   | 2028 г.   |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Грузооборот (дополнительный от реализации бизнес-плана) по прогнозу, тонн      | 14738     | 25257,23  | 38701,03  |
| Стоимость 1 л ДТ (по рыночным ценам)   | 75,17     | 82,42     | 90,37     |
| Грузооборот (дополнительный от реализации бизнес-плана) по прогнозу, тыс. т/км | 620,17    | 1021,35   | 1628,48   |
| Расход топлива, л / 100 км   | 32,00     | 32,00     | 32,00     |
| Расход топлива, л, всего   | 198453,44 | 326831,86 | 521114,92 |
| Сумма расходов на топливо, тыс. руб.   | 14917,74  | 26937,94  | 47094,36  |

Рост цен на топливо определен с учетом ранее представленного уровня роста цен (1,0965).

Величина расходов на топливо в 2026 году в рамках проекта составит 14 917,74 тыс. руб.

Ранее было указано, что для реализации проекта, потребуется нанять на работу в ООО «АРТК» дополнительного сотрудника – аналитика логистики, в должностные обязанности которого будут входить:

- ввод исходных (первичных) данных в программу TMS для автоматического расчета маршрутов перевозок;

- контроль работы программы TMS и ее результатов;
- мониторинг состояния перевозимых грузов с помощью сканеров IoT;
- выявление проблемы в работе программы и их своевременное устранение.

Учитывая специфику представленных выше программ, разработчики программ включают в их стоимость бесплатный краткий курс по работе с данными системами. В связи с чем, проект не предполагает дополнительных расходов ООО «АРТК» на обучение сотрудника.

Потребность в персонале представлена в таблице 46.

Таблица 46 – Потребность в персонале

| Специальность      | Число работников, чел. | Размер з/п, тыс. руб. | Затраты на заработную плату, тыс. руб. |         |         |
|--------------------|------------------------|-----------------------|--|---------|---------|
|                    |                        |                       | 2026 г.                                | 2027 г. | 2028 г. |
| Аналитик логистики | 1                      | 80                    | 960                                    | 1052,61 | 1154,15 |
| Итого              | 1                      | 80                    | 960                                    | 1052,61 | 1154,15 |

Размер заработной платы аналитика-логиста, в рамках проекта, определен как 80 тыс. руб., с учетом среднего уровня заработной платы специалистов указанного профиля в Амурской области.

Важно отметить, что после найма на работу дополнительного специалиста, на ООО АРТК» будут возложены обязанности по исчислению и уплате страховых взносов во внебюджетные фонды по следующим ставкам:

- пенсионный фонд – 22 %;
- медицинский фонд – 5,1 %;
- социальный фонд, временная нетрудоспособность – 2,9 %.

Совокупная ставка страховых взносов для ООО «АРТК», учитывая основную вид деятельности составляет 30 %.

Представленные сведения использованы для расчета фонда заработной платы в рамках проекта (таблица 47).

Фонд оплаты труда представляет собой общую сумму расходов организации на выплату заработной платы и уплату страховых взносов во внебюджетные фонды.

Таблица 47 – Фонд заработной платы

| Категории работников | 2026 г.          |                              |                                    |                                    | 2027 г.                                 |   | 2028 г.                                 |   |
|----------------------|------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|
|                      | Потребность, чел | Среднегодовая з/п, тыс. руб. | Отчисления в соц. фонды, тыс. руб. | Итого фонд оплаты труда, тыс. руб. | Затраты на фонд оплаты труда, тыс. руб. | из них отчисления в соц. фонды, тыс. руб. | Затраты на фонд оплаты труда, тыс. руб. | из них отчисления в соц. фонды, тыс. руб. |
| Аналитик-логист      | 1                | 960,00                       | 288,00                             | 1248,00                            | 1052,61                                 | 315,78                                    | 1154,15                                 | 346,24                                    |
| Всего                | 1                | 960,00                       | 288,00                             | 1248,00                            | 1052,61                                 | 315,78                                    | 1154,15                                 | 346,24                                    |

Таким образом, в состав производственных расходов на реализацию бизнес-плана, входят:

- расходы на приобретение специальных автоматизированных программ, которые будут учтены в составе нематериальных активов;
- оборотные активы (топливо, сканеры, рабочий ноут-бук);
- расходы на фонд заработной платы.

Следует отметить, что дополнительное производственное и административное помещение, в рамках проекта, не требуется. Также отсутствуют расходы на приобретение основных фондов.

Представленные сведения учтены при калькуляции себестоимости (таблица 48).

Таблица 48 – Калькуляция себестоимости

| Показатели                    | 2026 г.                        |                  | 2027 г.                        |                  | 2028 г.                        |                  |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
|                               | на 1 тыс. тонн перевозок, руб. | всего, тыс. руб. | на 1 тыс. тонн перевозок, руб. | всего, тыс. руб. | на 1 тыс. тонн перевозок, руб. | всего, тыс. руб. |
| Нематериальные активы (НМА)   | 2,62                           | 800              | -                              | -                | -                              | -                |
| Сырье и материалы             | 49,57                          | 15155,24         | 75,32                          | 26937,94         | 112,58                         | 47094,36         |
| Затраты на з/плату            | 3,14                           | 960,00           | 2,94                           | 1052,61          | 2,76                           | 1154,15          |
| Отчисления в социальные фонды | 0,94                           | 288,0            | 0,88                           | 315,78           | 0,83                           | 346,24           |
| Итого                         | 53,65                          | 16403,24         | 79,15                          | 28306,33         | 116,17                         | 48594,76         |

Согласно представленным сведениям, общая величина себестоимости продаж в 2026 году составляет 16 403,24 тыс. руб. Калькуляция себестоимости

определена в расчете на 1 тыс. тонн перевозок, величина показателя в 2026 году оставляет 344,58 тыс. руб. При этом в 2027 г. и 2028 г. указанная величина существенно меньше.

Более подробная калькуляция себестоимости продаж представлен в приложении Б, таблице Б.2.

Команда проекта может быть выстроена в линейный тип, что обусловлено небольшой численностью команды реализации проекта (рисунок 6).



Рисунок 6 – Организационная структура проекта

Во главе команды проекта находится генеральный директор, в должностные обязанности которого, в рамках проекта, входят:

- общий текущий и стратегический контроль над результатами реализации проекта;
- рассмотрение отчетов специалистов организации, в которых отражены экономические результаты реализации проекта;
- выработка и принятие управленческих решений в рамках проекта.

В обязанности главного бухгалтера, в рамках проекта, входят:

- коммуникации с поставщиками ресурсов, необходимых для проекта;
- оплата счетов поставщиков;
- сверка расчетов.

В обязанности аналитика логистики, в рамках проекта, входят:

- выгрузка первичной информации в информационные системы;
- контроль работы специализированных автоматизированных программ;
- мониторинг работы сканеров;
- контроль результатов реализации проекта.

Важно отметить, что в целях достижения более высоких показателей результатов реализации проекта, целесообразно создать приказ по деятельности

организации, в котором будут представлены должностные обязанности сотрудников, выступающих участниками проекта.

Для внедрения проекта, необходимы финансовые вложения (инвестиции), в состав которых входят:

- запасы и затраты: расходы на приобретение специализированных автоматизированных программ и ноут-бука для нового сотрудника.
- денежные средства: расходы на фонд оплаты труда (заработная плата и отчисления во внебюджетные фонды).

Предварительная потребность в инвестициях представлена в таблице 49.  
Таблица 49 – Предварительная потребность в инвестициях в рамках проекта (на первый месяц реализации проекта)

| Категории инвестиций                               | Инвестиции в 2026 г., тыс. руб. |
|--|---------------------------------|
|  | 0 период                        |
| Основной капитал:                                  | -                               |
| - здания и сооружения производственного назначения | -                               |
| - рабочие машины и оборудование                    | -                               |
| Оборотный капитал:                                 | 1608,49                         |
| - запасы и затраты                                 | 1504,49                         |
| денежные средства                                  | 104,00                          |
| Итого  | 1608,49                         |

Совокупная величина инвестиций для финансирования первого месяца реализации проекта составляет 1 608,49 тыс. руб. Финансирование предварительных инвестиций будет осуществлено за счет денежных средств ООО «АРТК», величина которых составляет 1 967 тыс. руб. на 01.01.2025 г. Дальнейшее финансирование проекта будет осуществлено из средств, полученных от реализации настоящего бизнес-плана. Общая потребность в инвестициях на 2020 – 2022 гг. представлена в таблице 50.

Таблица 50 – Общая потребность в инвестициях в рамках проекта

| Категория инвестиций | Период   |          |          | Итого    |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|
|                      | 2026 г.  | 2027 г.  | 2028 г.  |          |
| Основной капитал     | -        | -        | -        | -        |
| Оборотный капитал    | 17203,24 | 28306,33 | 48594,76 | 94104,33 |
| - запасы и затраты   | 15955,24 | 26937,94 | 47094,36 | 89987,55 |
| - денежные средства  | 1248,00  | 1368,39  | 1500,39  | 4116,78  |
| Итого                | 17203,24 | 28306,33 | 48594,76 | 94104,33 |

Согласно представленным в таблице 50 сведениям, общая потребность в инвестициях для реализации проекта (на три года) составляет 94 104,33 тыс. руб. В связи с тем, что планируемая величина выручки ООО «АРТК» от реализации проекта превышает потребность в инвестициях, дополнительное финансирование за счет заемных средств, в рамках проекта, не предполагается.

На основе представленных сведений, проведен расчет показателей сметы затрат, которая представлена в приложении В, таблице В.1. Согласно данным сметы, общие текущие издержки проекта в 2026 году составляют 27 402,55 тыс. руб. Бюджет прибылей и убытков ООО «АРТК» в рамках проекта представлен в приложении В, таблице В.2. Согласно данным указанного приложения, балансовая прибыль организации в 2028 году составит 271 950,86 тыс. руб. При этом величина балансовой прибыли до двенадцатого месяца реализации проекта имеет отрицательное значение, то есть ожидается убыток от реализации проекта. Чистая прибыль нарастающим итогом приобретет положительное значение в первом месяце 2027 года. По итогам реализации проекта, показатель составит 286 258,66 тыс. руб. Чистая прибыль определена с учетом уплачиваемого ООО «АРТК» налогом на прибыль по ставке 25 % (компания применяет общую систему налогообложения). Следует отметить, что 1 января 2025 года основная ставка налога на прибыль организаций увеличилась с 20 % до 25 %. Новые ставки применяются к доходам, полученным с 1 января 2025 года. Также необходимо обратить внимание, что результатам реализации проекта в 2026 году, прибыль до налогообложения имеет отрицательное значение, то есть ожидается получение убытка. В таком случае, налогооблагаемая база признается равной нулю, соответственно налог на прибыль на протяжении всего 2026 года также будет равен нулю.

Бюджет движения денежных средств, в рамках реализации проекта, отражающий фактические денежные потоки, представлен в приложении В, таблице В.3. Согласно представленным сведениям, куммулятивный дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, составит 366 462,39 тыс. руб. в 2028 году. Показатель имеет положительное значение в первом месяце второго

(2027 г.) года реализации проекта.

### **3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию транспортной логистики ООО «АРТК»**

Учитывая фактор времени (с течением времени снижается реальная стоимость денежных средств), целесообразно определить показатели эффективности с учетом ставки дисконта. Учитывая, что предложенный проект финансируется исключительно за счет собственных средств ООО «АРТК», ставка дисконтирования определена по средневзвешенной стоимости капитала (WACC) по формуле (6):

$$WACC = E : (D + E) \times Re + D : (V + E) \times Rd \times (1-T), \quad (1)$$

где WACC - средневзвешенная стоимость капитала;

E - стоимость собственного капитала;

D - стоимость заемного капитала;

V - общая стоимость компании;

Ke - рыночная стоимость собственного капитала (отношение чистой прибыли и коэффициента капитализации (отношение обязательств к собственному капиталу));

Kd - стоимость заемного капитала (ставка по кредиту);

T - ставка налога на прибыль.

$$WACC = 32\,919 : (20\,257 + 32\,919) \times 48,36 \% + 20\,257 : (53\,446 + 32\,919) \times 28 \% \times (1 - 25 \%) = 37,93 \%$$

Таким образом, ставка дисконтирования определена как 37,93 %.

Показатели эффективности проекта представлены в приложении Г, таблице Г.1. Период окупаемости проекта представлен графическим методом на рисунке 7.

Согласно представленным сведениям, окупаемость проекта будет достигнута в первом квартале второго года реализации проекта.

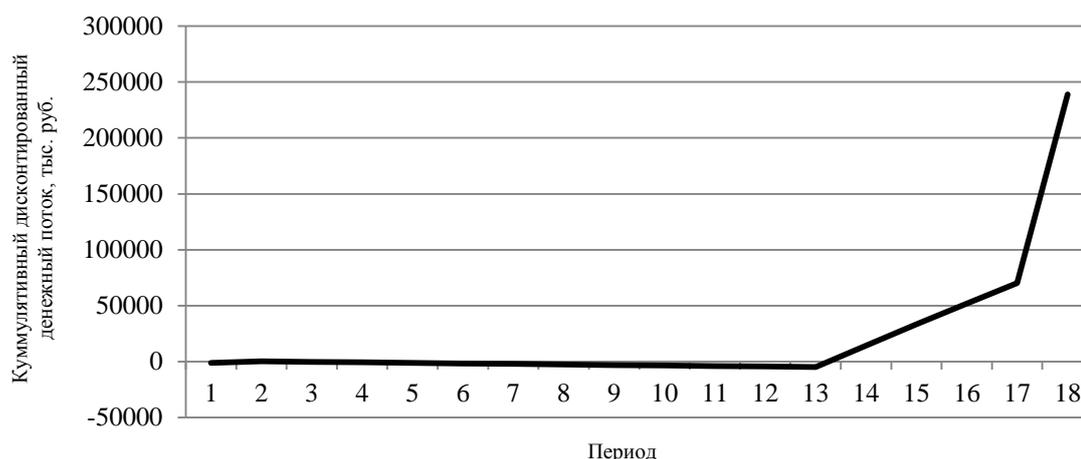


Рисунок 7 – Период окупаемости проекта

Расчет внутренней нормы доходности представлен в таблице 51.

Таблица 51 - Расчет внутренней нормы доходности

|            |           |            |          |
|------------|-----------|------------|----------|
| PV1        | -3957,56  | PV1        | -2902,21 |
| PV2        | 72468,04  | PV2        | 38971,70 |
| PV3        | 153240,53 | PV3        | 60433,52 |
| NPV (10 %) | 220713,51 | NPV (50 %) | 95465,52 |
| IRR        | 80,49     |            |          |
| SRR        | 230,23    |            |          |

Согласно представленным сведениям, внутренняя норма доходности составляет 80,49 %, рентабельность составляет 230,23 %. Таким образом, проект следует считать экономически целесообразным и рентабельным.

При оценке эффективности бизнес-плана немалое значение уделяется изменению куммулятивного дисконтированного денежного потока при изменении цены и объема продаж, что позволяет сделать вывод о чувствительности проекта (таблица 52).

Таблица 52 – Оценка чувствительности бизнес-плана

| NPV   | Цена      | Объем продаж |
|-------|-----------|--------------|
| 90 %  | 236871,07 | 84078,18     |
| 100 % | 210969,02 | 210969,02    |
| 110 % | 240845,86 | 393638,75    |

На основе представленных сведений, построен рисунок 8, отражающий зависимость проекта от изменения цены и объема продаж. Согласно представленным сведениям, проект более чувствителен к изменению объема продаж. Это определяет необходимость внедрения дополнительных мероприятий,

направленных на обеспечение достижения планируемого объема продаж: рекламная деятельность, клиентоориентированный подход.

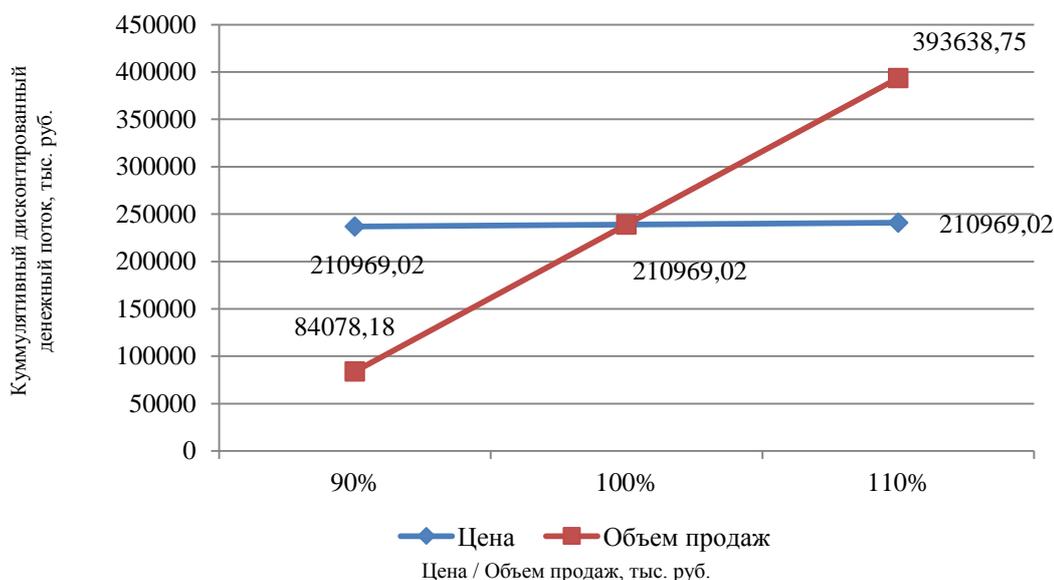


Рисунок 8 – График чувствительности бизнес-плана

Настоящему проекту присущи следующие риски:

- низкая эффективность использования программных средств;
- рост цен на топливо;
- недостаточный уровень квалификации нового аналитика логистики.

Для оценки представленных рисков, использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступили: генеральный директор, главный бухгалтер и начальник отдела логистики. Для оценки использована пятибалльная шкала (1 – низкая вероятность рисков; 5 – высокая вероятность рисков). Результаты оценки представлены в таблице 53.

Таблица 53 – Результаты оценки рисков бизнес-плана

| Эксперт                    | Низкая эффективность использования программных средств | Рост цен на топливо | Недостаточный уровень квалификации нового аналитика логистики |
|----------------------------|--|---------------------|---|
| Генеральный директор       | 1  | 3                   | 4   |
| Главный бухгалтер          | 3  | 4                   | 3   |
| Начальник отдела логистики | 2  | 2                   | 4   |
| Итого                      | 6  | 9                   | 11  |

Наибольшую вероятность имеет риск недостаточного уровня квалификации нового аналитика логистики. Расчет величины простых рисков представлен

в таблице 54.

Таблица 54 – Расчет величины простых рисков

| Наименование простых рисков                                   | Приоритеты |       | Веса | Средняя оценка экспертов | Величина рисков, процент |
|---|------------|-------|------|--------------------------|--------------------------|
|   | Места      | Ранги |      |                          |                          |
| Низкая эффективность использования программных средств        | 2          | 2     | 0,5  | 2                        | 100,00                   |
| Рост цен на топливо   | 1          | 1     | 0,17 | 3                        | 50,00                    |
| Недостаточный уровень квалификации нового аналитика логистики | 3          | 3     | 0,33 | 3,67                     | 122,22                   |

Наиболее высокий ранг имеет риск недостаточного уровня квалификации нового аналитика логистики, его величина составляет 1,22 %.

Расчет величины рисков в стоимостном выражении представлен в таблице 55.

Таблица 55 – Расчет величины рисков в стоимостном выражении

| Наименование риска  | Величина риска, процент | Стоимость объекта риска, тыс. руб.   | Величина риска, тыс. руб. |
|---|-------------------------|--|---------------------------|
| Низкая эффективность использования программных средств        | 100,00                  | 800,00<br>(расходы на приобретение нематериальных активов)                     | 800,00                    |
| Рост цен на топливо   | 50,00                   | 1243,15<br>(расходы на топливо на первый месяц реализации проекта)             | 621,57                    |
| Недостаточный уровень квалификации нового аналитика логистики | 122,22                  | 104,00<br>(расходы на оплату труда логиста на первый месяц реализации проекта) | 127,11                    |
| Итого   |                         |  | 1548,68                   |

Вес определен как процентное соотношение ранга для конкретного риска и общей суммы рангов («б»). Согласно представленным сведениям, общая величина ущерба от возникновения рисков проекта, составляет 1 548,68 тыс. руб. Наиболее существенным риском, является риск низкой эффективности использования программных средств. Для снижения угрозы возникновения представленных рисков, следует внедрить следующие меры: мониторинг цен на топливо, обеспечение договорных отношений с поставщиками топлива, а также заключение долгосрочных договоров с фиксированной ценой.

Для определения влияния предложенного проекта на экономические по-

казатели деятельности ООО «АРТК», проведен прогноз соответствующих показателей и представлен в таблице 56.

Таблица 56 – Прогноз влияния проекта на экономические результаты деятельности ООО «АРТК»

| Показатель  | Факт в 2024 году | Прогноз в 2028 году | Абсолютный прирост | Относительный прирост, процент |
|---|------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|
| Выручка, тыс. руб.  | 645561           | 966107              | 320546             | 49,65                          |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.                                 | 626759           | 675354              | 48595              | 7,75                           |
| Валовая прибыль, тыс. руб.                                      | 18802            | 290753              | 271951             | в 15,46 раза                   |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                                    | 5457             | 277408              | 271951             | в 50,84 раза                   |
| Чистая прибыль (чистый убыток), тыс. руб.                       | 19694            | 386156              | 366462             | в 19,61 раза                   |
| Среднесписочная численность персонала, чел.                     | 24               | 25                  | 1                  | 4,17                           |
| Производительность труда, тыс. руб.                             | 26898,38         | 38644,28            | 11745,9            | 43,67                          |
| Фондоотдача, руб.   | 226,31           | 338,69              | 112,3778           | 49,66                          |
| Рентабельность (убыточность) продаж, процент                    | 3,05             | 39,97               | 36,92              | х                              |
| Общие издержки, тыс. руб.                                       | 237270           | 285865              | 48595              | 20,48                          |
| Средняя продолжительность логистического цикла, дни             | 18               | 15                  | -3                 | -16,67                         |
| Перевезено грузов, тонн   | 254784           | 293485              | 38701              | 15,19                          |
| Грузооборот, тыс. тонн/км                                       | 12854            | 14482               | 1628               | 12,67                          |
| Доходы от оказания услуг по перевозке, тыс. руб.                | 470808           | 791354              | 320546             | 68,08                          |
| Прибыль от реализации системы транспортной логистики, тыс. руб. | 233538           | 505489              | 271951             | в 2,16 раза                    |
| Эффективность транспортной логистики, процент                   | 49,6             | 63,88               | 14,28              | х                              |

Представленные сведения определяют положительное влияние предложенного проекта на экономические показатели деятельности ООО «АРТК» в целом и на результаты реализации системы транспортной логистики в частности. Так, после внедрения проекта ожидается рост рентабельности продаж на 36,92 процентных пунктов, а также повышение эффективности транспортной логистики на 14,28 процентных пунктов.

Таким образом, ожидается рост эффективности деятельности ООО «АРТК», что позволит достичь более устойчивого положения на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, транспортная логистика транспортных организаций является ключевым звеном в деятельности компаний транспортной сферы. От эффективности реализации транспортной логистики во многом зависят экономические результаты работы компании.

По результатам анализа основных экономических показателей деятельности ООО «АРТК», определено формирование негативных тенденций в деятельности организации, которые отрицательным образом сказываются на положении организации в отрасли, ее конкурентоспособности и экономическом положении.

Анализ факторов внешней среды ООО «АРТК» позволил определить, что компания обладает конкурентными преимуществами, формирующими дополнительные возможности для развития деятельности организации. При этом следует отметить, что не смотря на наличие слабых сторон и негативного влияния внешних факторов на деятельность организации, ООО «АРТК» предпринимает все необходимые попытки минимизации влияния внешних угроз, чтобы завоевать более устойчивое положение в отрасли, достичь более высокого уровня конкурентоспособности и улучшить экономическое положение.

Проведенный анализ факторов внутренней среды позволил определить присутствие негативных тенденций, оказывающих влияние на результаты деятельности ООО «АРТК». Основной проблемой, выявленной в ходе анализа факторов внутренней среды, является снижение финансовых результатов компании и сокращение эффективности деятельности организации, что определяется сокращением показателей рентабельности. Сказанное определяет необходимость проведения дальнейшего более детального анализа деятельности ООО «АРТК», в целях выявления корневых причин указанной проблемы и разработки мероприятий, направленных на ее устранение.

По результатам анализа транспортной логистики ООО «АРТК» определено, что система транспортной логистики компании представлена совокупно-

стью процессов, основной целью которых является доставка товарно-материальных ценностей, принадлежащих на праве собственности или оперативного управления потребителям в максимально короткие сроки и с минимальной степенью потери качества грузов при перевозках.

Негативным результатом, выявленным в ходе анализа транспортной логистики ООО «АРТК», стало сокращение рентабельности транспортной логистики компании на 4,80 процентных пунктов, что определяет снижение эффективности грузоперевозок в организации.

Основным результатом анализа транспортной логистики ООО «АРТК», являются следующие проблемы, выявленные в ходе анализа:

- несовершенство программного обеспечения управления транспортной логистики компании, что формирует проблемы в системе управления транспортной логистикой при планировании, анализе и контроле показателей транспортной логистики компании;

- снижение логистической продуктивности в результате неэффективных действий персонала компании, связанных с недостаточным уровнем профессиональной квалификации;

- сокращение эффективности грузовых перевозок, что обусловлено более высоким темпом роста цен на ресурсы по сравнению с ценами на услуги компании, а также опасениями руководства компании в потере ключевых клиентов при повышении уровня цен.

Проведенный анализ проблем позволил выявить, что основной проблемой транспортной логистики ООО «АРТК», является сокращение эффективности грузовых перевозок. Для решения данной проблемы, было предложено внедрить комплекс технологических инструментов, а именно: систему управления перевозками (TMS) для оптимизации путей доставки грузов, что позволит сократить длительность транспортировки грузов и сканеры «IoT» для контроля состояния перевозимых грузов, в целях обеспечения их сохранности и сокращения процента брака при перевозках.

Согласно плану маркетинга, ожидается, что после внедрения указанной

системы мер, грузооборот компании увеличится на 20 % (по данным разработчиков программы TMS) в результате оптимизации маршрутов доставки грузов, что приведет к сокращению сроков их доставки и позволит увеличить грузооборот компании. То есть, за аналогичное время, транспорт ООО «АРТК» сможет пройти более длительный путь за счет выбора пути с наиболее проходимыми трассами.

Для внедрения проекта потребуется приобрести следующие виды нематериальных активов:

- система управления перевозками (TMS) – позволяет оптимизировать маршруты доставок, выбрать оптимальный путь доставки с учетом географического рельефа и погодных условий, а также сократить расходы на транспортировку грузов;

- программа «TrackMyShipment», необходимая для установки сканеров IoT, позволяющих отслеживать состояние грузов (температуру, влажность в прицепе), что приводит к снижению степени порчи грузов при перевозках.

Для доступа к программе TMS (Transportation Management System), организация может использовать удаленный доступ к системе, который предполагает оплату доступа за месяц (от 100 долл. США за одного пользователя), либо имеется возможность приобрести лицензию на программу (с учетом потребностей ООО «АРТК», стоимость составит 500 тыс. руб.). Выбор был сделан в пользу второго вида доступа, ввиду ожидаемой длительности использования программа в организации. Стоимость подобного вида доступа меньше, чем удаленный доступ на один год. Стоимость лицензии на программу «TrackMyShipment» для сканеров IoT, исходя из потребностей ООО «АРТК» составляет 300 тыс. руб. Таким образом, для внедрения проекта, потребуется приобрести 15 сканеров (на каждый грузовик), 1 рабочий ноут-бук (для нового аналитика логистики, который будет нанят на работу в рамках проекта) и дизельное топливо для обеспечения реализации дополнительных поставок грузов.

Также для реализации проекта, потребуется нанять на работу в ООО «АРТК» дополнительного сотрудника – аналитика логистики. Размер заработ-

ной платы аналитика-логиста, в рамках проекта, определен как 80 тыс. руб., с учетом среднего уровня заработной платы специалистов указанного профиля в Амурской области. Совокупная ставка страховых взносов для ООО «АРТК», учитывая основной вид деятельности составляет 30,8 %.

Общая величина себестоимости продаж в 2026 году составляет 105 360,97 тыс. руб. Для внедрения проекта, необходимы финансовые вложения (инвестиции), в состав которых входят: запасы и затраты: расходы на приобретение специализированных автоматизированных программ и ноут-бука для нового сотрудника; денежные средства: расходы на фонд оплаты труда (заработная плата и отчисления во внебюджетные фонды).

Совокупная величина инвестиций для финансирования первого месяца реализации проекта составляет 1 608,49 тыс. руб. Финансирование предварительных инвестиций будет осуществлено за счет денежных средств ООО «АРТК», величина которых составляет 1 967 тыс. руб. на 01.01.2025 г. Дальнейшее финансирование проекта будет осуществлено из средств, полученных от реализации настоящего бизнес-плана. Согласно представленным в проекте сведениям, внутренняя норма доходности составляет 80,49 %, рентабельность составляет 230,23 %. Таким образом, на каждый вложенный рубль денежных средств, будет получено 0,81 руб. прибыли.

Помимо этого, определено, что проект более чувствителен к изменению объема продаж. Это определяет необходимость внедрения дополнительных мероприятий, направленных на обеспечение достижения планируемого объема продаж: рекламная деятельность, клиентоориентированный подход.

В целом, по результатам реализации предложенного проекта ожидается рост эффективности транспортной логистики ООО «АРТК» на 14,28 процентных пунктов, что определяет эффективность проекта и определяет возможность решения основной проблемы системы транспортной логистики компании за счет внедрения предложенного проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агамагомедова, Е.В. Направления совершенствования логистической деятельности в России в императиве развития экспортного потенциала / Е.В. Агамагомедова, В.В. Коварда // Весник Евразийской науки. – 2021. - № 3. – С. 21 – 35.
- 2 Алишева, П.К. Развития транспортной логистики как рычаг национальной экономики Кыргызстана / П.К. Алишева, Н.С. Эсенбаев // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. - 2022. - № 3-1 (38). - С. 57 – 61.
- 3 Архипов, А.Е. Цифровая экономика как драйвер развития транспортной логистики / А.Е. Архипов, А.А. Беланюк, И.Ю. Севрюков // Современные научные исследования и разработки. - 2020. - № 11 (28). - С. 96 – 98.
- 4 Аппанова, Ю.А. Понятие и классификация транспортных потоков организации / Ю.А. Аппанова, В.А. Гурский // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2022. - № 6. – С. 88 – 92.
- 5 Багимов, А.В. Классификация различных типов транспортных потоков в логистических системах / А.В. Багимов // Логистика и управление целями поставок. – 2022. - № 6. – С. 58 – 61.
- 6 Безуглая, Е.В. Механизмы государственного регулирования инфраструктурных преобразований / Е.В. Безуглая, Т.А. Убоженко // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. - 2022. - № 1. - С. 38 – 41. узукова, Е.А. Особенности управления транспортными потоками в розничной торговле / Е.А. Бузукова // Логистика. – 2023. - № 7. – С. 37 - 42.
- 7 Габбасова, В.В. Анализ транспортных потоков / В.В. Габбасова, Е.А. Дробинина // Молодой ученый. – 2020. - № 4. – С. 346 – 348.
- 8 Гаджинский, А.М. Логистика: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М. : Дашков и К, 2020. - 482 с.
- 9 Гермацкий, А.В. Транспортная логистика / А.В. Гермацкий. – М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 328 с.

10 Гладков, И.С. Внешнеторговые связи Российской Федерации: новый поворот / И.С. Гладков // Власть. - 2022. - № 1. - С. 116 – 122.

11 Голубчиков, Е.С. Особенности управления транспортными потоками организации / Е.С. Голубчиков // Логистика. - 2021. - № 6. – С. 29 - 32.

12 Горнова, Л.А. Комплексное предоставление транспортно-логистических услуг в аспекте интеграции транспорта в международное пространство / Л.А. Горнова, Е.В. Коньшева // Интернет-журнал «Науковедение» - 2022. - № 3. – С. 34 – 39.

13 Горянов, А.Н. Обслуживание транспортных потоков в логистической системе / А.Н. Горянов, И.И. Ковалева // Логистика. – 2020. - № 2. – С. 154 – 158.

14 Григорьев, М.Н. Логистика: учебник для бакалавров / М.Н. Григорьев. - М.: Юрайт, 2022. - 326 с.

15 Гулый, И.М. Усиление роли контейнерной логистики на Восточном полигоне российской транспортной системы / И.М. Гулый // Транспортное дело России. - 2022. - № 5. - С. 41 – 43.

16 Девятилова, Е.М. Проблемы и пути повышения конкурентоспособности товаров РФ на мировых рынках / Е.М. Девятилова, В.А. Щетинин, Е.А. Большчева // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем: теория и практика. - 2020. - № 3. - С. 148 – 151.

17 Денисова, В.А. Методы совершенствования транспортно-распределительной логистической деятельности компании / В.А. Денисова // Евразийский Союз Ученых. – 2022. - № 3. – С. 54 – 57.

18 Дорохин, Ю.С. Содержание образования будущих учителей технологий в области логистики и транспортных технологий / Ю.С. Дорохин // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2020. - № 35. - С. 7 – 9.

19 Жанказиев, С.В. Возможности использования беспилотных автомобильных систем в решении задач транспортной логистики / С.В. Жанказиев // Наука и бизнес: пути развития. - 2020. - № 12 (114). - С. 26 – 33.

20 Задера, О.А. Управление транспортными потоками организации / О.А. Задера // Международный журнал прикладных фундаментальных исследований. – 2022. - № 12. – С. 667 – 671.

21 Иванова, М.Б. Сущность и значение транспортной логистики в современных условиях / М.Б. Иванова // Вестник евразийской науки. - 2023. - № 3. – С. 51 – 61.

22 Ишанбов, М. Перспективы развития транспортной логистики в мультимодальных перевозках Туркменистана / М. Ишанов, Н. Озбеков, А. Бяшимов, А. Бердиева // Символ науки: международный научный журнал. - 2023. - № 3-2. - С. 38 – 39.

23 Карнаухов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальными потоками / С. Карнаухов // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2024. - № 2. – С. 24-28.

24 Комарова, Е.В. Цифровая логистика - эффективный механизм развития транспортных систем / Е.В. Комарова, А.В. Власов // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2023. - № 3. - С. 200 – 207.

25 Королев, С.А. Применение инструментов бережливого производства в транспортных компаниях и логистике / С.А. Королев // Транспорт и машиностроение Западной Сибири. - 2023. - № 2. - С. 22 – 25.

26 Крюкова, Е.В. Оптимизация логистики транспортной сферы особой экономической зоны как драйвер ее развития / Е.В. Крюкова, Е.А. Мацуй // Экономические системы. - 2021. - № 4. - С. 88 – 97.

27 Лавриненко, П. Транспортная инфраструктура и экономический рост / П. Лавриненко, П. Чистяков. - М. Издательство Перо, 2021. - 142 с.

28 Лавриков, И.Н. Транспортная логистика / И.Н. Лавриков, Н.В. Пеньшин. - Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2022. – 92 с.

29 Левин, Б.А. Развитие транспортной логистики / Б.А. Левин, В.Я. Цветков. // Наука и технологии железных дорог. - 2023. - № 1 (25). - С. 3 – 9.

30 Ляманова Е.А. Организация транспортной логистики на малом предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - № 8. - С.

243 – 248.

31 Мареева, Л.А. Понятие и задачи транспортной логистики / Л.А. Мареева // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. - 2023. - № 13. - С. 113 – 115.

32 Мишина, Л.А. Учебное пособие по логистике / Л.А. Мишина. - Саратов: Научная книга, 2022. - 159 с.

33 Неруш, Ю.М. Логистика: учебник / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2023. – 515 с.

34 Основы логистики: учебное пособие / под ред. Л.Б. Миротина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 198 с.

35 Павлов, В.А. Психология принципиальных схем экономических моделей и общепсихологический подход к эвристикам в транспортной логистике / В.А. Павлов // Актуальные проблемы психологического знания. - 2021. - № 1-2 (55). - С. 142 – 147.

36 Попова, Н.И. Роль транспортной логистики в экономике России / Н.И. Попова // Логистические системы в глобальной экономике. - 2021. - № 11. - С. 259 – 263.

37 Прокофьева, Т.А. Логистические центры в транспортной системе России: учебное пособие / Т.А. Прокофьева. - М.: ИД «Экономическая газета». - 2022. - 524 с.

38 Розов, Д.В. Транспортная логистика и управление качеством в транспортной сфере / Д.В. Розов // Вестник Тверского государственного технического университета. - 2021. - № 3 (26). - С. 77 – 80.

39 Сергеева, В.И. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеева. – М.: Юрайт, 2023. – 523 с.

40 Смирнов, А.Ю. Инновации в развитии транспортной системы Санкт-Петербурга / А.Ю. Смирнов // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 50 (3). - С. 299 – 302.

41 Смирнова, Е.А. Методы принятия решений в транспортной логистике с учетом закона распределения вероятностей / Е.А. Смирнова, В.А. Нос // Вест-

ник Ростовского государственного экономического университета. - 2022. - № 3 (67). - С. 35 – 42.

42 Стафеева, Н.П. Оценка современного состояния и перспективы развития транспортно-логистической системы Российской Федерации в контексте управления рисками / Н.П. Стафеева // Управленческое консультирование. – 2021. - № 3. - С. 157 – 165.

43 Стримовская, А.В. Повышение эффективности транспортировки в цепях поставок / А.В. Стримовская, Д.Б. Бажина // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. - 2022. - № 1 (74). – С. 54 – 59.

44 Тажибекова, К.Б. Совершенствование государственного регулирования транспортной логистики Казахстана / К.Б. Тажибекова, К.Т. Ауезова, З.Т. Ауезова // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2020. - № 2-2 (34). - С. 39 – 44.

45 Ходоскина, О.А. Роль транспортной логистики в деятельности промышленного предприятия / О.А. Ходоскина, В.Д. Анасович, А.И. Хилькевич // Наука и прогресс на транспорте. - 2023. - № 2 (80). - С. 49 – 59.

46 Филина, В.Н. Транспортные логистические услуги в России в условиях интеграции в мировой рынок / В.Н. Филина // Проблемы прогнозирования. - 2022. - № 3. – С. 77 – 81.

47 Филонов, Н.Г. Анализ транспортных потоков в логистических системах / Н.Г. Филонов, Л.В. Коваленко, С.К. Дацинская // Молодой ученый. - 2022. - № 3. – С. 128 – 132.

48 Холопов, А.В. Состояние и анализ функционирования российской системы транспортно-логистического обеспечения внешнеэкономической деятельности / А.В. Холопов, О.В. Соколова // Российский внешнеэкономический вестник. - 2023. - № 12. - С. 101 – 117.

49 Чеченова, Л.М. Эффективность реализации мультимодальных перевозок / Л.М. Чеченова, Н.В. Баталова // Инновационные транспортные системы и технологии. - 2022. - № 2. - С. 17 – 27.

50 Шматков, Р.Н. Технология блокчейн в системе транспортной логисти-

ки промышленного предприятия / Р.Н. Шматков, К.Ш. Хачатурян // Логистические системы в глобальной экономике. - 2021. - № 11. - С. 330 – 332.

51 Щербаков, В.В. Хозяйственные связи в процессе материально-технического обеспечения деятельности предприятия / В.В. Щербаков. – Спб.: Изд. СПбУЭФ, 2020. – 242 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

**Бухгалтерский баланс**  
На 31 декабря 2024 г.

| <i>Пояснения<sup>1</sup></i>  | <i>Наименование показателя</i>                             | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2024 г.</i> | <i>На 31 декабря 2023 г.</i> | <i>На 31 декабря 2022 г.</i> |
|-------------------------------|--|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i>1</i>                      | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>                     | <i>5</i>                     | <i>6</i>                     |
| <b>Актив</b>                  |  |                   |                              |                              |                              |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |  |                   |                              |                              |                              |
|                               | Нематериальные активы                                      | 1110              | 53                           | 53                           | 53                           |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Основные средства  | 1150              | 2 725                        | 2 980                        | 1 283                        |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Финансовые вложения  | 1170              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Отложенные налоговые активы                                | 1180              | -                            | -                            | -                            |
|                               | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190              | -                            | -                            | -                            |
|                               | <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>1100</b>       | <b>2 778</b>                 | <b>3 033</b>                 | <b>1 336</b>                 |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |  |                   |                              |                              |                              |
|                               | Запасы   | 1210              | 3 586                        | 13 999                       | 4 961                        |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220              | 0                            | 553                          | -                            |
|                               | Дебиторская задолженность                                  | 1230              | 27 951                       | 56 867                       | 36 192                       |
|                               | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240              | 17 164                       | -                            | -                            |
|                               | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250              | 1 967                        | 2 206                        | 953                          |
|                               | Прочие оборотные активы                                    | 1260              | -                            | -                            | -                            |
|                               | <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>1200</b>       | <b>50 668</b>                | <b>73 625</b>                | <b>42 106</b>                |
|                               | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b>       | <b>53 446</b>                | <b>76 658</b>                | <b>43 442</b>                |

| <i>Пояснения<sup>1</sup></i>          | <i>Наименование показателя</i>   | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2024 г.</i> | <i>На 31 декабря 2023 г.</i> | <i>На 31 декабря 2022 г.</i> |
|---------------------------------------|--|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <i>1</i>                              | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>                     | <i>5</i>                     | <i>6</i>                     |
| <b>Пассив</b>                         |  |                   |                              |                              |                              |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |                   |                              |                              |                              |
|                                       | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310              | 10                           | 10                           | 10                           |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320              | (-) <sup>2</sup>             | (-)                          | (-)                          |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Резервный капитал  | 1360              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370              | 32 909                       | 48 492                       | 21 260                       |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | <b>1300</b>       | <b>32 919</b>                | <b>48 502</b>                | <b>21 270</b>                |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |                   |                              |                              |                              |
|                                       | Заемные средства   | 1410              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1430              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Прочие обязательства   | 1450              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>1400</b>       | <b>-</b>                     | <b>-</b>                     | <b>-</b>                     |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |                   |                              |                              |                              |
|                                       | Заемные средства   | 1510              | 262                          | 23 444                       | 11 971                       |
|                                       | Кредиторская задолженность   | 1520              | 20 265                       | 4 712                        | 10 201                       |
|                                       | Доходы будущих периодов  | 1530              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1540              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | Прочие обязательства   | 1550              | -                            | -                            | -                            |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | <b>1500</b>       | <b>20 527</b>                | <b>28 156</b>                | <b>22 172</b>                |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b>       | <b>53 446</b>                | <b>76 658</b>                | <b>43 442</b>                |

**Отчет о финансовых результатах**

За 2023 г.

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>   | <i>Код строки</i> | <i>За 2023 г.</i> | <i>За 2022 г.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                              | Выручка <sup>4</sup>   | 2110              | 479 649           | 504 953           |
|                              | Себестоимость продаж   | 2120              | (425 625)         | (437 849)         |
|                              | Валовая прибыль (убыток)   | 2100              | 54 024            | 67 104            |
|                              | Коммерческие расходы   | 2210              | (-)               | (-)               |
|                              | Управленческие расходы   | 2220              | (15 957)          | (29 985)          |
|                              | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200              | 38 067            | 37 119            |
|                              | Доходы от участия в других организациях  | 2310              | -                 | -                 |
|                              | Проценты к получению   | 2320              | 20                | -                 |
|                              | Проценты к уплате  | 2330              | (-)               | (-)               |
|                              | Прочие доходы  | 2340              | 480               | 184               |
|                              | Прочие расходы   | 2350              | (5 467)           | (7 685)           |
|                              | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300              | 33 100            | 29 618            |
|                              | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410              | (6 620)           | (5 924)           |
|                              | в т.ч.:  | 2411              | (0)               | (5 924)           |
|                              | текущий налог на прибыль   |                   |                   |                   |
|                              | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412              | -                 | -                 |
|                              | Прочее   | 2460              | -                 | -                 |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400              | 26 480            | 23 694            |
|                              | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510              | -                 | -                 |
|                              | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520              | -                 | -                 |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
|                              | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500              | 26 480            | 23 694            |

**Отчет о финансовых результатах**  
За 2024 г.

| <i>Пояснения<sup>3</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>   | <i>Код строки</i> | <i>За 2024 г.</i> | <i>За 2023 г.</i> |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>   | <i>3</i>          | <i>4</i>          | <i>5</i>          |
|                              | Выручка <sup>4</sup>   | 2110              | 645 561           | 479 752           |
|                              | Себестоимость продаж   | 2120              | (626 759)         | (459 518)         |
|                              | Валовая прибыль (убыток)   | 2100              | 18 802            | 20 234            |
|                              | Коммерческие расходы   | 2210              | (-)               | (-)               |
|                              | Управленческие расходы   | 2220              | (13 345)          | (15 957)          |
|                              | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200              | 5 457             | 4 277             |
|                              | Доходы от участия в других организациях  | 2310              | -                 | -                 |
|                              | Проценты к получению   | 2320              | 91                | 20                |
|                              | Проценты к уплате  | 2330              | (-)               | (-)               |
|                              | Прочие доходы  | 2340              | 27 808            | 35 622            |
|                              | Прочие расходы   | 2350              | (8 738)           | (5 879)           |
|                              | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300              | 24 618            | 34 040            |
|                              | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410              | (4 924)           | (7 053)           |
|                              | в т.ч.:  |                   |                   |                   |
|                              | текущий налог на прибыль   | 2411              | (0)               | (7 053)           |
|                              | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412              | -                 | -                 |
|                              | Прочее   | 2460              | -                 | -                 |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400              | 19 694            | 26 987            |
|                              | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510              | -                 | -                 |
|                              | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520              | -                 | -                 |
|                              | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530              | -                 | -                 |
|                              | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500              | 19 694            | 26 987            |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Показатели плана маркетинга

Таблица Б.1 – Предварительный объем продаж

| Показатель   | 2026 (помесячно) |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 2027 (поквартально) |         |         |         | 2028     |
|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|---------|---------|---------|----------|
|  | 1                | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 1                   | 2       | 3       | 4       |          |
| Выручка (дополнительная от реализации бизнес-плана), тыс. руб. | 1869             | 1689    | 1869    | 1809    | 1869    | 1809    | 1869    | 1869    | 1809    | 1869    | 1809    | 1869    | 35808               | 36206   | 36604   | 36604   | 320546   |
| Выполнено перевозок, тыс. тонн                                 | 1251,75          | 1130,61 | 1251,75 | 1211,37 | 1251,75 | 1211,37 | 1251,75 | 1251,75 | 1211,37 | 1251,75 | 1211,37 | 1251,75 | 6227,81             | 6297,01 | 6366,21 | 6366,21 | 38701,03 |

Таблица Б.2 – Калькуляция себестоимости

| Показатель                    | 2026 (помесячно), тыс. руб. |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 2027 (поквартально), тыс. руб. |         |         |         | 2028     |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|---------|---------|---------|----------|
|                               | 1                           | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 1                              | 2       | 3       | 4       |          |
| Сырье и материалы             | 2304,49                     | 2066,47 | 2287,88 | 2214,08 | 2287,88 | 2214,08 | 2287,88 | 2287,88 | 2214,08 | 2287,88 | 2214,08 | 2287,88 | 6642,23                        | 6716,03 | 6789,84 | 6789,84 | 47094,36 |
| Затраты на з/плату            | 80,00                       | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 80,00   | 263,15                         | 263,15  | 263,15  | 263,15  | 1154,15  |
| Отчисления в социальные фонды | 24,00                       | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 24,00   | 78,95                          | 78,95   | 78,95   | 78,95   | 346,24   |
| Итого                         | 2408,49                     | 2170,47 | 2391,88 | 2318,08 | 2391,88 | 2318,08 | 2391,88 | 2391,88 | 2318,08 | 2391,88 | 2318,08 | 2391,88 | 6984,33                        | 7058,13 | 7131,93 | 7131,93 | 48594,76 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Показатели финансового плана

Таблица В.1 – Смета затрат

| Показатель                              | 2026 (помесечно) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 2027 (поквартально) |      |      |      | 2028  |
|---|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|-------|
|   | 1                | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 1                   | 2    | 3    | 4    |       |
| Сырье и материалы                       | 2304             | 2066 | 2288 | 2214 | 2288 | 2214 | 2288 | 2288 | 2214 | 2288 | 2214 | 2288 | 6642                | 6716 | 6790 | 6790 | 47094 |
| Затраты на з/плату                      | 80               | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 263                 | 263  | 263  | 263  | 1154  |
| Отчисления в социальные фонды           | 24               | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 24   | 79                  | 79   | 79   | 79   | 346   |
| Полная себестоимость                    | 1608             | 2170 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 6984                | 7058 | 7132 | 7132 | 48595 |
| Функционально-административные издержки | 1608             | 2170 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 6984                | 7058 | 7132 | 7132 | 48595 |
| Финансовые издержки                     | -                | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -                   | -    | -    | -    | -     |
| Общие текущие издержки                  | 1608             | 2170 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 2392 | 2318 | 2392 | 2318 | 2392 | 6984                | 7058 | 7132 | 7132 | 48595 |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Показатели финансового плана

Таблица В.2 – Бюджет прибылей и убытков

| Показатели                        | 2026 (помесечно) |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 2027 (поквартально) |       |       |       | 2028   |
|-----------------------------------|------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|--------|
|                                   | 1                | 2    | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 1                   | 2     | 3     | 4     |        |
| Общие поступления                 | 1869             | 1689 | 1869 | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 35808               | 36206 | 36604 | 36604 | 320546 |
| Общие текущие затраты             | 1608             | 2170 | 2392 | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 2392  | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 6984                | 7058  | 7132  | 7132  | 48595  |
| Прибыль от реализации             | 261              | -482 | -522 | -509  | -522  | -509  | -522  | -522  | -509  | -522  | -509  | -522  | 28824               | 29148 | 29472 | 29472 | 271951 |
| Балансовая прибыль                | 261              | -482 | -522 | -509  | -522  | -509  | -522  | -522  | -509  | -522  | -509  | -522  | 28824               | 29148 | 29472 | 29472 | 271951 |
| Налог на прибыль, 25 %            | -                | -    | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 7206                | 7287  | 7368  | 7368  | 67988  |
| Чистая прибыль/убыток             | 261              | -482 | -522 | -509  | -522  | -509  | -522  | -522  | -509  | -522  | -509  | -522  | 21618               | 21861 | 22104 | 22104 | 203963 |
| Чистая прибыль нарастающим итогом | 261              | -221 | -743 | -1252 | -1775 | -2283 | -2806 | -3328 | -3837 | -4360 | -4868 | -5391 | 16227               | 38088 | 60192 | 82296 | 286259 |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Показатели финансового плана

Таблица В.3 – Бюджет движения денежных средств

| 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                | 1608     | -                   | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -      | -                      | -     | -     | -      | -       |
| Общие поступления                       | -        | 1869                | 1689  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869   | 35808                  | 36206 | 36604 | 36604  | 320546  |
| Итого приток                            | -        | 1869                | 1689  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869   | 35808                  | 36206 | 36604 | 36604  | 320546  |
| Отток:                                  |          |                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |                        |       |       |        |         |
| Инвестиции в проект                     | 1608     | -                   | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -      | -                      | -     | -     | -      | -       |
| Функционально-административные издержки | 0        | 1608                | 2170  | 2392  | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 2392  | 2318  | 2392  | 2318  | 2392   | 6984                   | 7058  | 7132  | 7132   | 48595   |
| Финансовые издержки                     | -        | -                   | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -      | -                      | -     | -     | -      | -       |
| Налог с прибыли                         | -        | -                   | 326   | 359   | 348   | 359   | 348   | 359   | 359   | 348   | 359   | 348   | 359    | 1048                   | 1059  | 1070  | 1070   | 7289    |
| Итоговый отток                          | 1608     | 1608                | 2496  | 2751  | 2666  | 2751  | 2666  | 2751  | 2751  | 2666  | 2751  | 2666  | 2751   | 8032                   | 8117  | 8202  | 8202   | 55884   |
| Превышение / дефицит денежных средств   | -1608    | 261                 | -807  | -881  | -857  | -881  | -857  | -881  | -881  | -857  | -881  | -857  | -881   | 27776                  | 28089 | 28402 | 28402  | 264662  |
| Кумулятивный денежный поток             | -1608    | -1347               | -2155 | -3036 | -3893 | -4774 | -5631 | -6512 | -7393 | -8249 | -9131 | -9987 | -10868 | 16908                  | 44997 | 73399 | 101801 | 366462  |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Показатели эффективности проекта

Таблица Г.1 – Расчет эффективности проекта

| Показатели                                    | 0 период | 2026 (помесечно) |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 2027 (поквартально) |       |       |       | 2028   |
|---|----------|------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|--------|
|   |          | 1                | 2    | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 1                   | 2     | 3     | 4     |        |
| Приток:                                       |          |                  |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                     |       |       |       |        |
| Общие поступления                             | -        | 1869             | 1689 | 1869 | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 35808               | 36206 | 36604 | 36604 | 320546 |
| Итого приток                                  |          | 1869             | 1689 | 1869 | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 1869  | 1809  | 1869  | 1809  | 1869  | 35808               | 36206 | 36604 | 36604 | 320546 |
| Отток:  | -        |                  |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                     |       |       |       |        |
| Инвестиции в проект                           | 1608     | -                | -    | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -                   | -     | -     | -     | -      |
| Функционально-административные издержки       | -        | 571              | 2170 | 2392 | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 2392  | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 6984                | 7058  | 7132  | 7132  | -      |
| Налог, 25 %                                   | -        | -                | -    | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | 7206                | 7287  | 7368  | 7368  | 0      |
| Итого отток                                   | 1038     | 571              | 2170 | 2392 | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 2392  | 2318  | 2392  | 2318  | 2392  | 14190               | 14345 | 14500 | 14500 | 67988  |
| Чистый денежный поток                         | -1038    | 1299             | -482 | -522 | -509  | -522  | -509  | -522  | -522  | -509  | -522  | -509  | -522  | 21618               | 21861 | 22104 | 22104 | 116582 |
| Куммулятивный чистый денежный поток           | -1038    | 261              | -221 | -743 | -1252 | -1775 | -2283 | -2806 | -3328 | -3837 | -4360 | -4868 | -5391 | 16227               | 38088 | 60192 | 82296 | 203963 |
| Ставка (норма) дисконта                       | 0,38     | 0,38             | 0,38 | 0,38 | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38                | 0,38  | 0,38  | 0,38  | 0,38   |
| Коэффициент дисконтирования                   | 1,00     | 0,97             | 0,95 | 0,92 | 0,90  | 0,87  | 0,85  | 0,83  | 0,81  | 0,79  | 0,76  | 0,74  | 0,73  | 0,82                | 0,79  | 0,75  | 0,73  | 0,73   |
| Дисконтированный денежный поток               | -1038    | 1264             | -457 | -482 | -457  | -457  | -433  | -433  | -422  | -400  | -400  | -379  | -379  | 17682               | 17176 | 16683 | 16025 | 147874 |
| Куммулятивный дисконтированный денежный поток | -1038    | 227              | -230 | -712 | -1169 | -1626 | -2059 | -2493 | -2914 | -3314 | -3714 | -4093 | -4471 | 13210               | 30386 | 47069 | 63095 | 210969 |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Показатели эффективности проекта

Таблица Г.2 – Дисконтированный период окупаемости проекта

| Показатели          | 0 период | 2026 (помесечно) |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 2027 (поквартально) |       |       |       | 2028   |
|---------------------|----------|------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|--------|
|                     |          | 1                | 2    | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 1                   | 2     | 3     | 4     |        |
| ЧДП                 | -1038    | 1299             | -482 | -522 | -509  | -522  | -509  | -522  | -522  | -509  | -522  | -509  | -522  | 21618               | 21861 | 22104 | 22104 | 203963 |
| ДЧДП                | -1038    | 1264             | -457 | -482 | -457  | -457  | -433  | -433  | -422  | -400  | -400  | -379  | -379  | 17682               | 17176 | 16683 | 16025 | 147874 |
| Накопленный<br>ДЧДП | -1038    | 227              | -230 | -712 | -1169 | -1626 | -2059 | -2493 | -2914 | -3314 | -3714 | -4093 | -4471 | 13210               | 30386 | 47069 | 63095 | 210969 |

