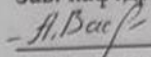


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

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.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование логистической деятельности ООО «АРТК»

Исполнитель

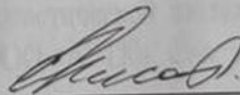
студент группы 272-уозб

 10.06.2025

О.Е. Тим

Руководитель

профессор, д-р экон.наук

 10.06.2025 С.А. Мясоедов

Нормоконтроль

 10.06.2025 Т.А. Мусиенко

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

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

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Тимошина Евгения
1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование логистической деятельности
ООО «АРТК».

(утверждено приказом от 14.04.25 № 280-ч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная и периодическая литература в области менеджмента, учредительные и внутренние документы ООО «АРТК», годовые отчеты, финансовая отчетность и другая внутренняя информация организации.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы логистической деятельности организации. Анализ логистической деятельности ООО «АРТК». Совершенствование логистической деятельности ООО «АРТК».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая отчетность ООО «АРТК». Расчет показателей мероприятия.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025

Руководитель бакалаврской работы С.А. Мясоедов, профессор, д-р экон.наук.

Задание принял к исполнению: 22.04.2025 Тимошин

РЕФЕРАТ

Работа содержит 104 с., 35 таблиц, 8 рисунков, 52 источника, 2 приложения

ГРУЗОВЫЕ АВТОТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ, ПЛАН ПРОДАЖ, КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ, МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН, ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ, РИСКИ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности транспортной организации.

Предметом исследования является логистическая деятельность транспортной организации. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания» (ООО «АРТК»). Период исследования: 2022 – 2024 гг.

В качестве информационной базы исследования, при написании бакалаврской работы, использованы: учебная и периодическая литература в области менеджмента, учредительные и внутренние документы ООО «АРТК», годовые отчеты, финансовая отчетность и другая внутренняя информация организации. В теоретическом разделе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы логистической деятельности организации. Во втором разделе проведен анализ логистической деятельности ООО «АРТК». В третьем разделе предложено мероприятие, направленное на совершенствование логистической деятельности ООО «АРТК».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы логистической деятельности организации	8
1.1 Понятие и содержание логистической деятельности организаций	8
1.2 Система показателей для оценки логистической деятельности организаций	17
1.3 Методика организации и реализации логистической деятельности транспортных организаций	20
2 Анализ логистической деятельности ООО «АРТК»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «АРТК»	24
2.2 Анализ внешней среды ООО «АРТК»	26
2.3 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»	40
2.4 Оценка логистической деятельности ООО «АРТК» и анализ ее результатов	51
3 Совершенствование логистической деятельности ООО «АРТК»	66
3.1 Обоснование направлений совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК»	66
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»	72
3.3 Определение экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»	85
Заключение	87
Библиографический список	90
Приложение А. Финансовая отчетность ООО «АРТК»	95
Приложение Б. Расчет показателей мероприятия	100

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности транспортных организаций во многом зависит от эффективности организации логистической деятельности. Логистические процессы строятся исходя из целей, задач, а также особенностей деятельности организаций. Основными процессами логистической деятельности организаций, являются: выбор определение ассортимента товаров или продукции, подлежащих закупке и их объем; поиск поставщиков, определение каналов и способов поставок товаров и продукции; выбор транспортной организации, осуществляющей доставку товаров или продукции. Для достижения эффективности указанных процессов, в организации должна быть создана эффективная логистическая система, обеспечивающая бесперебойную поставку товаров или продукцию надлежащего качества в нужном объеме и установленные сроки.

Логистическая система транспортных организаций является ключевым звеном в деятельности хозяйствующих субъектов рассматриваемой сферы деятельности, позволяющим обеспечить бесперебойную и стабильную деятельность организации, оптимизировать транспортные и складские расходы, повысить финансовые результаты деятельности предприятий. Логистическая деятельность представляет собой комплекс мер, направленных на доведение запасов, используемых в транспортной деятельности хозяйствующего субъекта. Необходимо отметить, что логистическая деятельность включает в себя следующие элементы: планирование, закупки, поставки и хранение товаров и продукции.

Система логистики в транспортных организациях существенным образом отличается от логистики организаций других сфер деятельности. Отличительной особенностью системы логистики организаций рассматриваемой сферы деятельности, является присутствие существенного размера транспортных затрат, связанных с доставкой товаров, предназначенных для перепродажи до местоположения организаций.

Учитывая значимость процессов логистики в организации, необходимо

осуществлять постоянный анализ и контроль результатов и текущих проблем процессов логистики, в целях совершенствования и обеспечения организации и управления процессами снабжения, исходя из меняющихся рыночных условий осуществления деятельности организаций.

Необходимо отметить наличие ряда сложностей при организации и управлении логистическими процессами в транспортных организациях, которые обусловлены необходимостью разработки строгой последовательности действий сотрудников финансово - хозяйствующего субъекта при реализации процедур закупок и поставок товаров, а также обеспечения эффективного контроля над процедурами логистики в организации.

В целях контроля над результатами управления процессами логистики транспортных организаций, используется система качественных и количественных показателей, позволяющая сформировать полные и объективные выводы. Необходимо отметить, что представленные результаты оценки системы логистики транспортных организаций, необходимо дополнять результатами экспертных оценок, что позволит выявить проблемы в системе управления логистической деятельностью организации, определить причины этих проблем и разработать направления совершенствования процессов логистики.

Совершенствование логистических процессов в организации должно следовать за анализом проблем в системе логистики организаций транспортной организации. При этом необходимо проводить анализ всех элементов логистики систематически, в целях выявления текущих проблем, а также прогноза будущих проблем, появление которых возможно под влияние факторов внешней и внутренней среды.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы определяется следующим. Необходимость совершенствования логистической деятельности транспортной организации обусловлена высоким уровнем конкуренции в сфере транспорта на территории Амурской области, в связи с чем, транспортные организации систематически осуществляют поиск новых маршрутов доставки грузов, совершенствуют логистическую работу, а также осуществляют иные

действия, направленные на повышение эффективности логистической деятельности организаций транспортной сферы.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности транспортной организации. Указанная цель позволила определить следующие задачи исследования:

- раскрыть содержание логистической деятельности организаций;
- представить систему показателей для оценки логистической деятельности организаций;
- определить особенности организации и реализации логистической деятельности транспортных организаций;
- дать характеристику ООО «АРТК» и провести анализ внешней и внутренней среды организации;
- выявить и раскрыть особенности логистической деятельности ООО «АРТК», а также провести анализ ее результатов;
- представить проблемы логистической деятельности ООО «АРТК»;
- разработать предложения по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК» и рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

Предметом исследования является логистическая деятельность транспортной организации. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная транспортная компания» (ООО «АРТК»). Период исследования: 2022 – 2024 гг.

Методами исследования, использованными при написании бакалаврской работы, являются: метод научных абстракций, метод анализа и синтеза, системный подход, графический метод и другие.

В качестве информационной базы исследования, при написании бакалаврской работы, использованы: учебная и периодическая литература в области менеджмента, учредительные и внутренние документы ООО «АРТК», годовые отчеты, финансовая отчетность и другая внутренняя информация организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и содержание логистической деятельности организаций

Логистическая деятельность – это комплексное управление потоками материалов, информации и финансов, направленное на эффективное и экономичное перемещение товаров от поставщика к конечному потребителю. Она охватывает планирование, организацию, контроль и оптимизацию всех этапов, начиная от закупки сырья и заканчивая доставкой готовой продукции.¹

Логистическая деятельность характеризует множеством функций, обладающих положительным влиянием на деятельность организаций. В частности, эффективная логистическая деятельность направлена на снижение затрат на производство и доставку, повышение качества обслуживания клиентов, улучшение конкурентоспособности компании, оптимизацию бизнес-процессов. Таким образом, логистическая деятельность играет ключевую роль в экономике, обеспечивая эффективное перемещение товаров и ресурсов.²

Основные аспекты логистической деятельности представлены ниже:

- управление материальными потоками (планирование и организация движения товаров и сырья, включая закупку, хранение, транспортировку и распределение);
- управление информационными потоками (передача и обработка информации о товарах, заказах, поставках и клиентах);
- управление финансовыми потоками (расчет, контроль и оптимизация затрат на все логистические операции);
- оптимизация процессов (поиск путей повышения эффективности и снижения издержек в логистике).³

Современными исследователями, выделяется четыре подхода к пониманию логистических процессов. Первая группа исследователей полагает, что ло-

¹ Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия // Логистика и управление ценностями поставок. ЭкономикИнфо. 2023. № 3. С. 39.

² Секерин, В.Д. Логистика. М.:КноРус. 2022. С. 112.

³ Тяпухин, А.П. Направления совершенствования объектов логистического менеджмента // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 49.

логистическая система современного транспортного предприятия построена на принципах интеграции, т.е. объединения совокупности цепей поставок товаров не только в рамках одного хозяйствующего субъекта, но и за его пределами, а что определяет необходимость организации партнерских отношений с поставщиками товаров, информационных и транспортных услуг. Таким образом, с точки зрения первого подхода, логистическая деятельность транспортного предприятия направлена на совершенствование закупочно-сбытовой деятельности.⁴

Авторы, придерживающиеся указанного подхода, полагают, что результаты и эффективность реализации логистических процессов, во многом зависят от применяемых форм и методов закупок, исходя из сложности реализуемых логистических процессов. Так, при использовании простых товарных форм и минимальном уровне взаимодействия с поставщиками и покупателями, снижаются расходы на осуществление закупочной логистики.⁵ Использование сложных товарных форм и высоком уровне взаимодействия с поставщиками и покупателями, связано с ростом затрат на осуществление логистических процессов, при этом, возможно увеличение доходов и прибыли всех участников логистической цепи, за счет роста стоимости реализации товаров.

Согласно второму подходу, исследователи рассматривают логистическую систему транспортного предприятия, исходя из уровня и качества реагирования логистической системы на изменение потребительского спроса.⁶ При этом, данным подходом учитывается не только степень реагирования логистических процессов на уже произошедшие изменения потребительского спроса, но и стратегические подходы, направленных на прогноз изменения потребительского спроса, исходя из текущего состояния экономики, социально-демографических процессов, уровень технико-технологического развития, а также иных факторов.

⁴ Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2022. № 3. С. 10.

⁵ Лапицкая, Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения предприятия // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. 2021. № 7. С. 19.

⁶ Сергеев, В.И. Логистика: учебник для бакалавриата. М.: Юрайт. 2021. С. 212.

Авторы, придерживающиеся рассматриваемого подхода полагают, что быстрое реагирование на изменение потребительских предпочтений, со стороны транспортного предприятия, позволяет скорректировать ассортимент приобретаемых для реализации товаров, использовать товары-заменители в деятельности по доставке грузов, а также внедрять новые продукты, появившиеся на рынке.⁷

В целях оптимизации логистических процессов организации, с точки зрения указанного подхода, А.Ю. Неруш предлагает реализацию «стратегии свободного распределения и обмена продукции».⁸ Для реализации предложенной автором стратегии, в организации должны быть созданы два потока: физический и информационный, процессы которых организуются на основе изменение потребительских предпочтений, в целях совершенствования системы закупок и сбыта.⁹

Сторонником второго подхода, является исследователь И.Ю. Федоров, который выделяет несколько сценариев развития логистической системы предприятия, исходя из особенностей, протекающих в конкретном регионе, рыночных процессов.¹⁰ В связи с чем, указанная модель организации логистических процессов построена на планировании потоков материальных, товарных и информационных потоков.

Сторонники третьего подхода, связывают формирование логистических процессов с концепцией «общих издержек», которая предполагает оценку и анализа затрат хозяйствующего субъекта в комплексе. При этом, первоначально, определяются цели и задачи логистической системы организации, а также ее функции, после чего, исходя из максимального уровня реализации поставленных целей и задач, осуществляется оптимизация некоторых видов затрат, в целях их снижения и достижения наибольшей эффективности логистических

⁷ Суслов, Е.Э. Логистическая деятельность организаций // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2023. № 1. С. 157.

⁸ Неруш, А.Ю. Логистическая поддержка поставок товаров // Фундаментальные исследования. 2022. № 3. С. 152.

⁹ Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 23.

¹⁰ Аникин, Б.Л. Логистика: учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2020. С. 202.

процессов организации. Особенность позиции авторов, придерживающихся третьего подхода, является оптимизация затрат предприятия на каждом уровне организации логистических процессов.¹¹ При этом другие подходы, определяют необходимость снижения общих затрат и не учитывают общие издержки логистической деятельности организации, что безусловно, является одним из основных аспектов эффективности логистической деятельности.

Наиболее явно данный подход прослеживается в условиях рыночной конкуренции, при которой особую значимость приобретает необходимость снижения общих логистических затрат предприятия.¹²

Четвертая позиция авторов заключается в необходимости передачи логистических функций сторонним исполнителям, т.е. на аутсорсинг. Данный подход учитывает две модели:

- 1) полная передача всех логистических процессов на аутсорсинг;
- 2) распределение логистических функций между несколькими сторонними организациями, что позволяет создать собственный распределительный центр.¹³

Реализация данного подхода позволяет сосредоточить внимание руководства организации на общих процессах, протекающих в организации.

Также, в рамках рассматриваемого подхода, возможно применение сетевой формы организации логистических процессов, которая представляет собой «ложное объединение ключевых компетенций различных участников и включает дополняющие, замещающие, сотрудничающие и соперничающие фирмы. Тем самым и стабильность, и изменчивость, и кооперация, и конкуренция являются важными аспектами динамики сети».¹⁴ Особенностью данного подхода является возможность применения в его рамках как сетевой, так и системной формы организации логистических процессов. Необходимо отметить, что ука-

¹¹ Нордин, В.В. Разработка рекомендаций для управления логистикой предприятий // Вопросы экономики и управления. 2021. № 3. С. 78.

¹² Шевченко, Л.Н. Управление снабжением и сбытом на предприятиях // Гуманитарные научные исследования. 2022. № 2. С. 23.

¹³ Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2022. № 3. С. 11.

¹⁴ Федорова, Е.В. Логистическая система предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 11. С. 224.

занные формы организации логистических процессов не являются универсальными и обладают как преимуществами, так и недостатками. При этом, применение указанных форм, предполагает наличие развитой инфраструктуры, использование прогрессивной системы измерений, возможность применения комбинированных сделок, длительное взаимодействие между участниками логистических процессов, а также иные аспекты. При отсутствии указанных условий, реализация логистической системы не позволит достичь поставленных целей и задач.¹⁵

В современных рыночных условиях, существуют логистические системы, отвечающие четырем подходам. При этом, наиболее прогрессивной и эффективной логистической системой, является система, отвечающая условиям, согласно четвертому подходу. Необходимо отметить, что выбор формы и особенностей реализации логистических процессов, зависит от особенностей деятельности организации в целом, а также территориального рынка товаров, на котором присутствует хозяйствующий субъект, финансового состояния организации, целей и задач, которые ставит перед собой организация, а также ряда других аспектов.¹⁶

Исходя из представленных сведений, логистика транспортного предприятия представлена следующими составляющими:

- закупочная логистика;
- складская логистика;
- распределительная логистика;
- транспортная логистика;
- информационная логистика.¹⁷

Ниже представлена характеристика указанных составляющих логистической системы предприятия.

Закупочная логистика. Основным элементов в системе логистической де-

¹⁵ Багимов, А.В. Классификация различных типов транспортных потоков в логистических системах // Логистика и управление цепями поставок. 2020. № 6. С. 59.

¹⁶ Разакова, Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2022. № 4. С. 135.

¹⁷ Гаджинский, А.М. Логистика: учебное пособие. М. : Дашков и Ко. 2021. С. 159.

тельности транспортной организации, является закупочная логистика, которая призвана обеспечить:

- наличие всех необходимых групп товаров в требуемом объеме на территории организации;
- обеспечение потребностей организаций в поставке товаров, которые организуют организации;
- обеспечение оптимальных условий работы с поставщиками (периодичность и объемы поставок, условия оплаты и др.).¹⁸

Неэффективность закупочной логистики предприятия ставит под сомнение возможность достижения определенных руководством организации результатов логистической деятельности предприятия, а также результаты деятельности хозяйствующего субъекта в целом.¹⁹

Основной задачей закупочной логистики предприятия, является эффективная организация процессов снабжения. В связи с чем, отдел логистики хозяйствующего субъекта, осуществляет детальное изучение потребительского спроса на товары, с целью определения потенциальной потребности в них, а также с возможностью стратегического планирования снабженческой деятельности организации.²⁰

В целях достижения эффективности закупочной логистики, организации прилагают все усилия по поиску поставщиков, способных обеспечить организацию всеми необходимыми товарами надлежащего качества и в заранее оговоренные сроки.²¹ Таким образом, поставщики организаций, являются одной из основных групп контрагентов организаций рассматриваемой сферы деятельности, а также одним из основных участников логистической деятельности предприятия.

Таким образом, закупочная логистика представляет собой систему управ-

¹⁸ Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 24.

¹⁹ Бабаев С. Управление закупками и продажами // Молодой ученый. 2020. № 5. С. 12.

²⁰ Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2022. № 3. С. 12.

²¹ Хан, Р.С. К вопросу об оценке эффективности логистической деятельности предприятий // Инженерный вестник Дона. 2020. № 4. С. 72.

ления материальными и товарными потоками, в целях обеспечения бесперебойной деятельности хозяйствующего субъекта.²²

Складская логистика. Значимость рассматриваемого элемента логистической деятельности предприятия определяется сложностью процессов, протекающих в складских помещениях организаций.²³ Учитывая особенности деятельности рассматриваемой группы хозяйствующих субъектов, складское помещение предприятия характеризуется: большой площадью, широким перечнем наименований хранящихся в нем товаров, широким перечнем протекающих на складе процессов, а также иными особенностями.

Учитывая широкое распространение современных информационных технологий во всех сферах экономики, следует отразить современные способы осуществления складских процессов в системе логистики: ячеистый склад, автоматизация процессов складирования и отпуска со склада товаров, автоматизация учетных процессов складирования. Таким образом, исходя из текущего уровня развития информационных средств и технологий, организации имеют массу возможностей для оптимизации и автоматизации складских процессов, сокращения трудовых и временных затрат на складе, а также оптимизации процессов складской логистики в целом.²⁴

Распределительная логистика. Немаловажное значение для деятельности организаций, имеет распределительная логистика, которая представляет собой совокупность процессов, реализуемых в процессе распределения товарно-материальных потоков при продаже товаров. Основными принципами распределительной логистики, являются:

- интеграция всех распределительных процессов, протекающих в организации;
- системность и комплексность подходов при реализации товаров;
- рациональность, что предполагает распределение имеющихся в органи-

²² Григорьев, М.Н. Логистика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт. 2020. С. 218.

²³ Векленко, М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях // Экономика и менеджмент. 2021. № 2. С. 98.

²⁴ Разакова, Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2022. № 4. С. 137.

зации товаров, в отношении потребителей.²⁵

Указанная особенность определяется необходимостью закупки товаров определенных наименований и количества, которые способны удовлетворить запросы организаций, являющихся потребителями хозяйствующих субъектов исследуемой сферы деятельности. Результаты реализации процессов распределительной логистики существенным образом сказываются на финансовых результатах деятельности организаций, что определяет их значимость и необходимость оптимизации, в целях достижения желаемого потока товаров и материальных ресурсов.²⁶

Транспортная логистика. Совокупность процессов, направленных на перемещение товаров от поставщика к организации и далее на территорию организаций, представляет собой систему транспортной логистики.²⁷

Основной задачей транспортной логистики организации, является определение оптимального маршрута, обеспечивающего сохранность товаров в процессе транспортировки, а также оптимизацию транспортных затрат. При этом большое значение имеет выбор транспортного средства, который осуществляется исходя из особенностей географической характеристики местности, в которой осуществляется транспортировка товаров, объемов поставки и характеристик товаров, а также их принадлежностей в определенным товарным группам.²⁸

Выбор наиболее рационального способа доставки товаров, позволяет снизить транспортные расходы и оптимизировать логистические процессы организации в целом.

Информационная логистика. Информационные ресурсы любой организации, вне зависимости от видов и особенностей осуществляемой деятельности, являются одним из основных видов ресурсов, позволяющих организации до-

²⁵ Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 25.

²⁶ Дыбская, В.В. Логистика: учебник. М.: Эксмо. 2020. С. 356.

²⁷ Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2022. № 3. С. 13.

²⁸ Богданов, Ю.З. Транспортная логистика организаций // Теория и практика современной науки. 2021. № 4. С. 133.

стигать поставленные цели и задачи.²⁹

Необходимо отметить, что в современном мире, информация является не менее ценным и дорогостоящим ресурсом, по сравнению с другими видами ресурсов предприятия. Порой, наличие необходимой информации позволяет своевременно определить возможные риски и предотвратить возникновение финансового ущерба для организации. В связи с чем, мониторинг актуальной и полной информации о протекающих на определенном рынке товаров процессов, позволяет получить необходимые сведения, использование которых, позволит получить дополнительные конкурентные преимущества, экономию на ресурсах, снижение затрат, а также рост доходов. Сказанное определяет значимость наличия поной и актуальной информации для хозяйствующих субъектов.³⁰ Организация процессов информационной логистики предприятия представлена на рисунке 1.

Информационная логистика направлена на работу с информационными потоками, которые обладают ценностью для финансово-хозяйствующего субъекта.³¹

Процессы информационной логистики предприятия строятся на информации, поступающей из внешней и внутренней среды. Таким образом, выделяют два источника информации: внешний (сведения, полученные из внешних источников: статистические данные, официальные сведения, представленные в средствах массовой информации, сведения, полученные от государственных структур, коммерческих организаций, юридических и физических лиц) и внутренний (положения внутренних документов организации, сведения о финансовом состоянии, материально-технических и иных ресурсах).³²

Следует отметить, что каждый из рассмотренных элементов логистической деятельности организации, имеет особую значимость.

²⁹ Разакова, Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2022. № 4. С. 138.

³⁰ Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 26.

³¹ Левкин, Г.Г. Логистика теория и практика. Саратов: Вузовское образование. 2020. С. 74.

³² Лепетухина, Е.В. Логистическая деятельность организаций // Управление. 2021. № 17. С. 86.

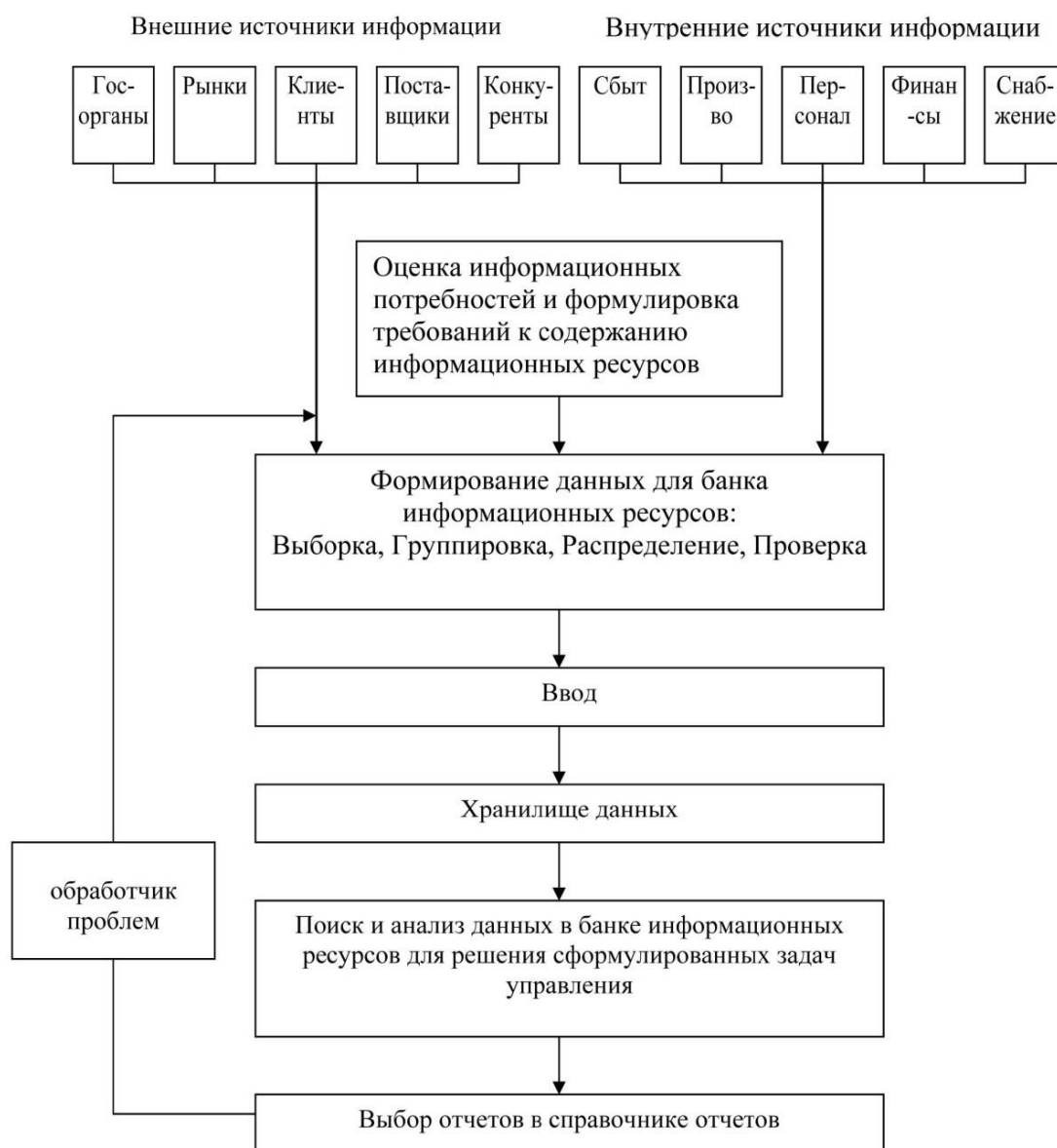


Рисунок 1 – Организация процессов информационной логистики организации³³

Оптимизация логистических процессов, снижение затрат, а также совершенствование процессов управления, позволяют достичь высокого уровня эффективности логистической деятельности сферы автомобильных перевозок.

1.2 Система показателей для оценки логистической деятельности организаций

Главный фактор успешного развития товарооборота – обеспеченность и рациональность использования товарных ресурсов. Проводя анализ, прежде всего проверяют, как товарные ресурсы обеспечивали успешное выполнение плана и динамику развития транспортных услуг, удовлетворение спроса поку-

³³ Решетник, М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2020. № 1. С. 32.

пателей на отдельные товары.³⁴

Размер запасов ресурсов определяется объемом и структурой оказания услуг транспортной организацией. Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов - одна из важных задач предприятий. При недостаточной величине запасов возникают сложности с товарным обеспечением товарооборота предприятия; излишние запасы вызывают дополнительные потери, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние предприятий.³⁵

Показатели эффективности логистической деятельности организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели эффективности логистической деятельности организации

Показатель	Характеристика показателя
1	2
Затраты на логистику	Включают расходы на реализацию задач логистики, покрытие ущерба и управление логистическим процессом. ³⁶ Затраты на логистику определяются по формуле: $TC = FC + VC,$ (2) где FC - постоянные затраты на логистику; VC - переменные затраты на логистику.
Качество предоставляемых услуг	От него зависит репутация и производительность компании. Показатель включает доступность офиса, компетентность персонала, удобство взаимодействия с клиентами и другие факторы. ³⁷ Качество предоставляемых услуг определяется по формуле: $K = S : N,$ (3) где K - качество предоставления услуги; S - сумма баллов по каждому критерию; N - количество заявителей, обратившихся за идентичной услугой.
Продолжительность логистических циклов	Определяет отведённое время для заказа. Чем дольше выполняется работа в цепочке погрузки и доставки товаров, тем ниже показатель эффективности логистики в целом. ³⁸ Продолжительности логистических циклов определяется по формуле: $T_{лц} = T_{зак} + T_{пост} + T_{пр} + T_{вн} + T_{скд} + T_{дост},$ (1) где T _{зак} - время на обработку заказа (прием, регистрация, оформление); T _{пост} - время на подготовку к отгрузке (комплектация, упаковка);

³⁴ Шашкин, П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение // Развитие отраслевого и регионального управления. 2022. № 4. С. 88.

³⁵ Неруш, Ю.М. Коммерческая логистика: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ. 2021. С. 138.

³⁶ Алесинская, Т.В. Показатели логистической деятельности // Экономика и менеджмент. 2022. № 3. С. 113.

³⁷ Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2022. № 6. С. 128.

³⁸ Еремина, Е.А. Управление цепями поставок: подходы, методы, модели // Управление и экономика. 2023. № 6. С. 32.

Продолжение таблицы 1

1	2
	Тпр - время на транспортировку (перевозка груза); Твн - время на таможенное оформление (если применимо); Тскд - время на складирование (хранение на складе); Тдост - время на доставку (до конечного пункта назначения).
Общая производительность	Зависит от того, насколько хорошо выполняются работы в компании. Учитывается, какое оборудование и сколько его используется, расходы на другие ресурсы и персонал, а также транспортная техника.³⁹ Общая производительность определяется по формуле: $ПТ = В : Т, \quad (4)$ где В - объём произведённой продукции в денежном или натуральном выражении; Т - трудозатраты на её производство, измеряемые количеством занятых работников или человеко-часами (днями).
Уровень возврата средств	Позволяет рассмотреть, насколько хорошо идут инвестиции в логистику. Учитываются, например, эффективность использования складских помещений, реализация транспорта, связь и взаимодействие с клиентами и поставщиками.⁴⁰ Уровень возврата средств определяется по формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{инвестиции}) \div \text{инвестиции} \times 100 \%. \quad (5)$
Доля оптимальных заказов	Для каждой компании этот показатель имеет своё значение. Чаще всего доля идеальных заказов определяется следующими критериями: заказ был выполнен полностью, груз привезён в согласованные сроки, к товару предоставлена вся необходимая товаросопроводительная документация и клиент не имеет претензий к состоянию доставленного товара.⁴¹ Доля оптимальных заказов определяется по формуле: $EOQ = \sqrt{2 F S / C}, \quad (6)$ где С - стоимость хранения единицы запаса в год; S - годовая потребность предприятия в рассматриваемом товаре (в тех же единицах, что и Q); F - стоимость оформления партии заказа.
Степень загрузки транспортных средств	Позволяет определить, насколько эффективно используются ресурсы и сколько груза перевозится в сравнении с возможностями транспортного средства. Степень загрузки транспортных средств определяется по формуле: $Z = N : P, \quad (7)$ где Z - коэффициент загрузки; N - интенсивность движения, авт./ч; P - практическая пропускная способность участка дороги, авт./ч.
Степень удовлетворённости клиентов	Позволяет оценить качество обслуживания и определить, насколько клиенты довольны услугами транспортной компании. Степень удовлетворённости клиентов определяется по формуле: $CSI = (\Sigma(Wi \times Si) : \Sigma(Wi)) \times 100, \quad (7)$ где Wi - вес i-го компонента; Si - оценка i-го компонента.

³⁹ Качурина, А.С. Подходы к оценке эффективности логистической деятельности // Молодой ученый. 2021. № 3. С. 54.

⁴⁰ Михайлов, В.И. Применение методики выбора поставщика на основе совершенствования метода рейтинговых оценок в интегрированной информационной логистической системе // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3 (87). С. 60.

⁴¹ Бочков, В.П. Факторы транспортно-логистических рисков в региональной экономике // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2022. № 14. С. 71.

1	2
Стоимость доставки груза	Позволяет определить затраты на транспортировку и оценить, насколько они соответствуют планируемым бюджетам. Чем ниже стоимость доставки, тем более эффективно используются финансовые ресурсы. Стоимость доставки груза определяется по формуле: $\text{стоимость перевозки} = (\text{Расстояние} \times \text{Цена за километр}) + (\text{Вес} \times \text{Цена за кг}) + \text{Дополнительные расходы.} \quad (8)$

Следует отметить, что анализ транспортной логистики транспортной организации направлен на выявление существующих проблемы и определении резервов повышения эффективности логистической деятельности за счет оптимизации маршрутов доставки грузов, сокращения транспортных расходов, совершенствования системы складского хозяйства и других мер.⁴²

1.3 Методика организации и реализации логистической деятельности транспортных организаций

Особенности организации логистической деятельности на предприятии зависят от его конкретных характеристик и целей. Важно учитывать как специфику производства, так и особенности рынка, на котором работает компания. Основные принципы включают планирование, оптимизацию, интеграцию, контроль и постоянное улучшение.⁴³

Методика организации логистической деятельности на предприятии включает несколько ключевых этапов, направленных на оптимизацию процессов обеспечения материальными ресурсами, складирования, транспорта и доставки готовой продукции. Она охватывает анализ текущей ситуации, планирование логистических процессов, организацию работы подразделений и контроль реализации плана. Для повышения эффективности логистики применяются различные методы, такие как оптимизация маршрутов, управление запасами, автоматизация и использование инновационных технологий.⁴⁴

Основные этапы организации логистической деятельности на предприя-

⁴² Кошпаева, М.Р. Анализ логистической деятельности организаций // Молодой ученый. 2023. № 49. С. 361.

⁴³ Векленко, М.В. Логистическая деятельность торговых предприятий // Наука XXI века: Актуальные направления развития. 2020. № 2. С. 50.

⁴⁴ Федорова, Е.В. Логистическая система предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 11. С. 223.

тии представлены ниже:

1) анализ текущей ситуации (определение текущего состояния логистических процессов, выявление проблемных зон и зон для улучшения);

2) планирование логистических процессов:

- определение целей и задач логистики, разработка стратегии и плана действий;

- выбор видов транспорта, определение оптимальных маршрутов, организация складского хранения и обслуживания;

- прогнозирование спроса и потребности в материалах;

- определение оптимального уровня запасов;

- разработка системы управления запасами;

- определение оптимальной структуры логистического подразделения;

- определение системы контроля и отчетности;

3) организация работы подразделений:

- координация работы всех подразделений, вовлеченных в логистические процессы;

- назначение ответственных лиц и распределение обязанностей;

- обучение и повышение квалификации персонала;

- внедрение информационных систем управления логистикой;

- автоматизация рутинных операций;

4) контроль и корректировка плана:

- мониторинг выполнения плана, выявление отклонений от плана;

- анализ результатов работы логистических подразделений;

- разработка мер по улучшению логистических процессов;

- регулярная корректировка плана в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями предприятия.⁴⁵

Важно отметить, что использование методик организации логистики позволяет:

- снизить издержки логистической деятельности;

⁴⁵ Федорова, Е.В. Логистическая система предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 11. С. 224.

- повысить качество обслуживания клиентов;
- сократить время выполнения заказов;
- увеличить эффективность работы логистических подразделений;
- оптимизировать использование ресурсов предприятия.

Особенности организации и реализации логистической деятельности в транспортных организациях заключаются в выборе наиболее эффективных методов транспортировки, управлении запасами, планировании маршрутов и оптимизации затрат. Логистика транспортных организаций включает в себя выбор оптимальных транспортных средств, управление складированием и упаковкой грузов, а также информационное сопровождение всех этапов доставки.⁴⁶

Основные аспекты логистической деятельности транспортных организаций представлены ниже:

- выбор транспортных средств. Оптимизация затрат на транспортировку требует выбора наиболее подходящих видов транспорта (автомобильный, железнодорожный, морской, авиа) в зависимости от типа груза, расстояния и сроков доставки;

- управление запасами. Минимизация издержек на хранение и организация своевременной поставки грузов требуют эффективного управления запасами, включая определение оптимального размера запасов, выбор стратегии хранения и отслеживание перемещения грузов;

- планирование маршрутов: оптимальное планирование маршрутов, с учетом скорости, стоимости и безопасности перевозок, является ключевым для сокращения времени в пути и минимизации затрат на транспортировку;

- упаковка и складирование: правильная упаковка и организация хранения грузов на складах, с учетом их особенностей и требований к транспортировке, помогает избежать повреждений и сократить затраты;

- информационное сопровождение: обеспечение необходимой информацией для всех заинтересованных сторон (отправитель, получатель, транспорт-

⁴⁶ Туровец, О.Г. Разработка и реализация механизма управления качеством процессов логистики на машиностроительном предприятии // Молодой ученый. 2022. № 4. С. 109.

ная компания) на каждом этапе доставки помогает контролировать процесс и решать возникающие проблемы;

- оптимизация затрат: логистика должна быть направлена на минимизацию затрат на транспортировку, управление запасами, складирование и упаковку грузов, а также на повышение эффективности всего процесса;

- оптимизация складских решений (использование современных технологий и оборудования на складах позволяет оптимизировать процесс складирования и сократить затраты на хранение и обработку грузов);

- использование современных транспортных средств (использование современных транспортных средств с более высокой производительностью и лучшей экономичностью помогает сократить затраты на транспортировку).⁴⁷

Особенностями реализации логистической деятельности транспортных организаций, являются:

- координация между различными подразделениями (обеспечивается взаимодействие между отделами логистики, складами, транспортными компаниями и клиентами);

- контроль процесса доставки (осуществляется контроль за всеми этапами доставки, чтобы убедиться в ее своевременности и качестве);

- управление рисками (проводятся мероприятия по минимизации рисков, связанных с повреждением грузов, задержками и другими проблемами);

- использование современных технологий (используются информационные системы, электронные сервисы и другие технологии для оптимизации процессов и повышения эффективности логистики).⁴⁸

В целом, организация и реализация логистической деятельности транспортных организаций требуют комплексного подхода, включающего в себя оптимизацию всех процессов, использование современных технологий и инструментов, а также тесное сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.

⁴⁷ Федоренко, А.И. Планирование в логистике. М.: Юрайт. 2020. С. 157.

⁴⁸ Сподина, А.С. Эффективность деятельности логистического персонала как важнейший показатель развития персонала // Управленческое консультирование. 2022. № 4. С. 81.

2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРТК»

2.1 Краткая характеристика ООО «АРТК»

Среди компаний, присутствующих на рынке грузовых автотранспортных услуг Амурской области, следует отметить ООО «АРТК». Общество с ограниченной ответственностью «Амурская Региональная Транспортная Компания» перевозит грузы с 2004 года, за это время организация сменила статус с обычного экспедитора до транспортно-логистической компании с крупными инфраструктурными объектами, собственным парком машин, большим и дружным коллективом.

Компания принимает активное участие в развитии Амурской области, Дальнего Востока, участвовать в крупных стройках и проектах, решать нестандартные задачи. Основные же направления грузоперевозок и сопутствующих услуг работают более 10 лет. За это время получили уникальный опыт, изучили все тонкости, вырастили два поколения специалистов. Владельцы бизнеса и логисты рассчитывают на нас и получают свои поставки точно в срок. Центральный офис расположен в городе Благовещенск.

Компания оказывает достаточно широкий перечень услуг, начиная от оформления грузов, погрузочно-разгрузочными работами, помощь в оформлении страховки и прочего.

Для определения текущего уровня экономического развития ООО «АРТК», в таблице 2 представлены экономические показатели деятельности компании за 2022 – 2024 гг.

Анализ представленных данных определяет расширение имущественного потенциала ООО «АРТК» в анализируемом периоде, о чем свидетельствует увеличение среднегодовой стоимости имущества компании на 24 544,5 тыс. руб. или на 60,59 %.

Также отмечен рост среднегодовой стоимости основных средств компании на 1 242 тыс. руб. или на 77,12 %, в результате приобретения дополнительных транспортных средств, в целях расширения возможностей компании.

Таблица 2 – Показатели экономического развития ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.	Относительное изменение 2024 г. к 2022 г. (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
Фондоотдача, руб.	313,54	225,08	226,31	-87,22	-27,82
Среднесписочная численность персонала, чел.	21	18	24	3,00	14,29
Производительность труда, тыс. руб.	24045,38	26652,89	26898,38	2852,99	11,87
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
Рентабельность (убыточность) продаж, процент	4,69	5,63	3,05	-1,64	X
Перевезено грузов, тонн	201982	188764	254784	52802	26,14
Грузооборот, тыс. тонн/км	8975	8409	12854	3879	43,22
Выручка на 1 тонну перевозок, тыс. руб.	2,50	2,54	2,53	0,03	1,35
Выручка на 1 тыс. тонн/км	56,26	57,05	50,22	-6,04	-10,73

Следует отметить снижение фондоотдачи на 87,22 руб., что определяет сокращение интенсивности использования основных фондов и обусловлено более высоким приростом стоимости основных фондов по сравнению с приростом выручки. Иными словами, в анализируемом периоде отмечено сокращение отдачи основных фондов на вложенный капитал.

Среднегодовая численность персонала ООО «АРТК» увеличилась на 3 чел., также отмечен рост производительности труда на 2 852,99 тыс. руб. (или 11,87 %) в результате совершенствования системы управления персоналом и внедрения более эффективной системы мотивации.

Анализ источников финансирования ресурсов компании показал, что наибольшую величину в составе капитала ООО «АРТК» занимают собственные средства, величина которых увеличилась на 11 649 тыс. руб. (55,77 %). При одновременном сокращении заемного капитала на 1 645 тыс. руб. (7,42 %), следует отметить рост финансовой устойчивости компании и снижение финансовой зависимости от внешних источников финансирования.

Анализ показателей, участвующих в формировании финансовых результатов ООО «АРТК» определяет рост выручки на 27,85 % и себестоимости продаж на 43,15 %, что определяет расширение масштабов основной деятельности компании.

При этом за счет более высокого прироста себестоимости продаж по сравнению с приростом выручки, произошло снижение валовой прибыли на 48 302 тыс. руб. или 71,98 %, что определяет сокращение результатов основной деятельности компании. Аналогичная тенденция характерна для прибыли от продаж и чистой прибыли компании, снижение величин указанных показателей говорит о сокращении результатов хозяйственной и совокупной деятельности ООО «АРТК».

Проведенный анализ экономических показателей ООО «АРТК» позволил определить рост масштабов деятельности компании и расширение влияния компании в занимаемой отрасли, при этом высокий темп роста производственных затрат говорит о потенциальном наличии экономически нецелесообразных расходов и необходимости оптимизации расходов на основную деятельность.

2.2 Анализ внешней среды

Деятельность ООО «АРТК» во многом зависит от влияния факторов внешней среды, в частности, от факторов, оказывающих влияние на развитие транспортной сферы. В частности, в рамках рассматриваемых вопросов, следу-

ет подчеркнуть следующие направления развития транспортной сферы Амурской области:

1) обновление железнодорожной сети (планируется возведение железнодорожного мостового перехода Джалинда - Мохэ, строительство путепроводов над Транссибом);

2) поддержка транспортной инфраструктуры для растущих промышленных объектов (ожидается, что газоперерабатывающий и газохимический комплексы в районе станции Усть-Пера, а также завод по глубокой переработке сои в районе станции Белогорск станут основными источниками увеличения грузовой базы);

3) создание международного транспортного коридора «Амур» (проект включает все виды транспортной инфраструктуры: автомобильные, речные, воздушные и железнодорожные «ворота» Приамурья. В коридор входят «Сухой порт», таможенно-логистический терминал «Каникурган», автомобильный мост Благовещенск - Хэйхэ, международный аэропорт Благовещенска);

4) развитие зарядной инфраструктуры для электромобилей (планируется обустройство остановок для школьных маршрутов и освещение улично-дорожной сети населённых пунктов Амурской области);

5) развитие интеллектуальных транспортных систем (это позволит эффективно управлять трафиком, снижая перегруженность дорог и минимизируя задержки в движении).

Важно подчеркнуть текущие условия развития сферы автомобильных перевозок на территории Амурской области. Так, сфера грузовых автомобильных перевозок представляет собой совокупность процессов, которая включает операции погрузки, перевозки и выгрузки грузов. Данная сфера экономики является важным фактором развития экономики страны и обеспечения её внешнеэкономических связей.⁴⁹

Основными характеристиками отрасли являются:

- разнообразие видов перевозок - грузовые автомобильные перевозки мо-

⁴⁹ Терешина, Н.П. Экономика и управление на транспорте. М.: УМЦ ЖДТ. 2023. С. 93.

гут быть сельскохозяйственными, промышленными, строительными, коммунальными, торговыми, почтовыми, бытовыми и военными;

- возможность перевозки различных типов грузов - грузовики могут перевозить как крупногабаритные грузы, так и малогабаритные;

- гибкость и скорость - грузовики способны перевозить грузы в течение суток, что делает их эффективным способом доставки;

- важность в снабжении - грузовые автомобильные перевозки позволяют доставлять грузы в места, где другие виды транспорта не могут добраться, обеспечивая доступность товаров для потребителей в отдалённых и труднодоступных регионах;

- роль в логистике - грузовые автомобильные перевозки обеспечивают эффективное перемещение грузов, оптимизируют логистические процессы и позволяют компаниям доставлять грузы в нужное время и место.⁵⁰

Следует отметить, что грузовые автомобильные перевозки различаются по разным признакам, например: по размеру партии грузов, территориальному признаку, времени освоения и типу организации.

Для характеристики текущего уровня развития отрасли, в таблице 3 представлены показатели развития сферы грузовых автомобильных перевозок в Амурской области за 2022 – 2024 гг.

Таблица 3 – Показатели экономического развития сферы грузовых автомобильных перевозок Амурской области за 2022 – 2024 гг.⁵¹

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.	Относительное изменение 2024 г. к 2022 г. (темп прироста), процент
1	2	3	4	5	6
Число предприятий, ед.	703	774	783	80	11,38
Оборот предприятий, млн. руб.	23192,14	41382,41	44108,08	20915,94	90,19
Численность работников предприятий, тыс. чел.	40,3	39,2	40,7	0,4	0,99

⁵⁰ Анисимов, А.П. Экономика, организация и планирование автомобильного транспорта. М.: Транспорт. 2020. С. 84.

⁵¹ Амурская область в цифрах: краткий статистический сборник. Благовещенск: Амурстат. 2025. С. 84.

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Перевезено грузов автомобильным транспортом, тыс. тонн	23838,50	21118,80	22911,90	-926,6	-3,89
Грузооборот автомобильного транспорта, млн. т/км	705,50	854,00	964,10	258,6	36,65

Анализ данных, представленных в таблице 3 позволяет определить рост числа организаций сферы грузовых автомобильных перевозок, действующих на территории Амурской области на 80 единиц или 11,38 %. Также отмечается рост экономического оборота данных организаций на 20 915,94 млн. руб. или 90,19 %, что определяется ростом возможностей для развития деятельности транспортных компаний региона в результате введения в действие грузового моста, соединяющего г. Благовещенск и г. Хэйхэ, это позволило многим грузовым транспортным организациям области расширить рынки сбыта и выйти на рынки Китая.

Численность работников предприятий рассматриваемой сферы (на 0,4 тыс. чел. или 0,99 %), также растет, что определяет расширение кадрового потенциала организаций, осуществляющих грузовые автотранспортные перевозки в Амурской области.

Помимо этого, следует отметить сокращение объема перевезенных грузов на 926,6 тыс. тонн или 3,89 %, грузооборот, напротив, увеличился на 258,6 млн. т/км или на 36,65 %. Представленные сведения определяют увеличение длительности поставок грузов в результате изменения маршрутов доставки, в результате расширения каналов сбыта товаров. При этом учитывая рост оборотов предприятий рассматриваемой сферы, следует подчеркнуть рост экономических результатов реализации деятельности в сфере грузовых автомобильных перевозок в Амурской области.

Помимо текущих направлений развития транспортной сферы Амурской области, а также современного уровня и направлений развития сферы автомобильных грузовых перевозок, на деятельность ООО «АРТК» влияют и другие

факторы внешней среды.

Следует отметить, что факторы внешней среды принято группировать на четыре основные группы, которые представлены в таблице 4 на основе методики PEST-анализа.

Таблица 4 – PEST-анализ ООО «АРТК»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1	2
1) направления единой государственной политики в области развития транспортной сферы Амурской области (современные направления развития транспортной сферы представлены в Стратегии социально-экономического развития Амурской области на период до 2035 года и предполагают развитие транспортной инфраструктуры, повышение качества сервиса в организациях разных видов транспорта, повышение степени взаимосвязи между российскими и иностранными транспортными организациями, повышение степени государственно-частного партнерства в развитии сферы транспортных услуг региона. В современных условиях, данный фактор прослеживается через активное использование автомобильного моста, соединяющего г. Благовещенск и г. Хэйхэ (Китай). Помимо этого, следует отметить активное внедрение интеллектуальных систем в деятельность транспортных организаций, которые позволяют автоматизировать многие процессы, протекающие в организациях и дают возможность удаленного доступа к информации о местонахождении транспортных средств, степени их загруженности и техническом состоянии; 2) нормативно-правовое регулирование деятельности организаций сферы автомобильных грузоперевозок (к перечню подобных нормативно-правовых актов относятся: гражданский кодекс РФ, федеральный закон от 30.06.2003 г. № 87-ФЗ (в ред. от 18.03.2020 г. № 59-ФЗ) «О транспортно-экспедиционной деятельности», федеральный закон от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ (в ред. от 08.07.2024 г. № 174-ФЗ) «О безопасности дорожного движения», постановление Правительства РФ от 21.12.2020 г. №2200 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом и о внесении изменений в пункт 2.1.1 Правил дорожного движения Российской Федерации», 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	1) экономические санкции иностранных государств против России (рассматриваемый фактор приводит к ограничению доступа отечественных предприятий на рынки отдельных иностранных товаров, и, в частности, тех, что используются для технического обслуживания и предрейсовой проверки грузовых автомобилей ООО «АРТК». Данный фактор способен снижать качество обслуживания в компании); 2) тенденции развития сферы автомобильных грузовых перевозок Амурской области (роль региона возрастает из-за увеличения межрегионального грузооборота и в результате развития экспортно-импортных связей российских территорий со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Согласно стратегии социально-экономического развития Амурской области на период до 2035 года, основное направление развитие грузового автомобильного транспорта региона - обеспечение транспортной доступности удаленных населенных пунктов области. Также следует отметить, что за 2022 – 2024 гг. отмечен рост грузооборота на 36,65 %, что положительным образом характеризует тенденции развития транспортной сферы региона); 2) тенденции развития экономики Амурской области в целом (за последние три года (2022 – 2024 гг.) наблюдаются положительные изменения в формировании основных социально-экономических показателей региона. В частности, наблюдается рост валового регионального продукта в результате расширения масштабов внутреннего производства в регионе; отмечается рост стоимости основных фондов в экономике в результате модернизации и обновления производственных и иных основных фондов; достигнут более высокий уровень инновационной привлекательности региона, что определяется ростом инвестиций в основной капитал); 3) курс иностранной валюты, в частности, доллара США (указанный фактор оказывает существенное влияние на расходы, связанные с приобретением товарно-материальных ценностей иностранного производства, используемых в деятельности ООО «АРТК». Так, при росте кур-

1	2
утверждении Порядка осуществления весового и габаритного контроля транспортных средств», приказ Министерства транспорта РФ от 28.10.2020 г. № 439 «Об утверждении Порядка выдачи специальных разрешений на осуществление международных автомобильных перевозок опасных грузов». Нарушение указанных норм ведет к административной или уголовной ответственности для ООО «АРТК»); 3) направления государственной поддержки организаций сферы грузовых автомобильных перевозок, к ним относятся: предоставление мер поддержки для транспортных компаний, включая системообразующие предприятия (отсрочка платежей по взносам во внебюджетные фонды, субсидии на сохранение занятости и оплаты труда), повышение инвестиционной привлекательности отрасли (для этого планируют предоставлять льготные кредиты и гранты, например, на разработку и внедрение программного обеспечения в логистике). Направления поддержки связаны с реализацией Транспортной стратегии РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года;	са доллара США происходит увеличение расходов организации, что сказывается на тарифах грузоперевозок. Следует отметить, что средний курс доллара США в 2024 году составил 92,66 руб.); 4) уровень роста цен (указанный фактор оказывает влияние на расходы ООО «АРТК» и приводит к росту тарифов на грузовые автомобильные перевозки, осуществляемые организацией. По данным статистики, в 2024 году средний уровень инфляции составил 9,52 %, что объясняется грамотными действиями Центрального банка РФ).
Социально-демографические	Технико-технологические
1) численность потенциальных потребителей услуг грузовых автомобильных грузоперевозок (указанный фактор во многом определяется численностью населения Амурской области. По данным статистики, численность населения региона за 2022 – 2024 гг. сократилась на 21,42 тыс. чел., что составляет 2,76 % и обусловлено как естественной убылью населения, так и миграционным оттоком. Важно отметить, что чем ниже численность населения региона, тем меньше численность потенциальных потребителей услуг в сфере грузовых автомобильных перевозок, что напрямую сказывается на доходах ООО «АРТК», формируемых за счет оплаты, поступающей от потребителей услуг); 2) потребительские предпочтения в отношении выбора вида транспорта и критериев выбора транспортных организаций (за последние три года, наблюдается рост грузооборота автомобильного грузового транспорта, что определяет повышение роли грузового автомобильного транспорта среди других видов транспорта. Также важно отметить, что для большинства потребителей рассматриваемых услуг, основным критерием выбора поставщиков услуг, является уровень обслуживания); 3) уровень доходов населения (потребительский спрос на услуги ООО «АРТК» во многом определяется уровнем доходов населения, ввиду	1) состояние основных фондов в экономике (указанный фактор во многом формирует качество различных основных средств, используемых при техническом обслуживании и предрейсовой проверки грузовых автомобилей в ООО «АРТК». Чем выше степень обновляемости основных фондов, тем более качественно выполняются указанные процессы, и, тем более высоким является уровень финансового положения организации); 2) уровень развития технологий в сфере грузовых автомобильных перевозок Амурской области (в современных условиях, сфера грузовых автомобильных перевозок характеризуется использованием различных современных технологий, позволяющих обеспечить возможность удаленного заказа перевозок на удобную дату и время, автоматизации ряда коммерческих процессов, а также отслеживания местонахождения грузов); 3) уровень развития технических средств и технологий, обеспечивающих безопасность и сохранность перемещаемых товарно-материальных ценностей (в данном случае, речь идет о специализированных комплексах и технических средствах, позволяющих отслеживать местоположение грузового транспорта и состояние перемещаемых грузов);

1	2
сравнительной дороговизны соответствующих услуг при условии внушительных объемов грузоперевозок. По данным статистики, средние денежные доходы населения Амурской области за 2022 – 2024 гг. увеличились на 26,43 %, что определяет рост уровня доходов населения и позволяет судить о повышении уровня потребительской способности населения региона в анализируемом периоде);	

Важное значение среди представленных факторов для деятельности ООО «АРТК», имеет нормативно-правовое регулирование сферы грузовых автомобильных перевозок.

Представленные выше результаты анализа внешней среды позволили определить сильные и слабые стороны ООО «АРТК», которые отражены в таблице 5 с использованием методики SWOT-анализа.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «АРТК»

Сильные / слабые стороны	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Возможности / угрозы	Рост доходов организации. Широкая клиентская база. Развитие кадрового потенциала. Высокий грузооборот. Высокий уровень конкурентоспособности. Высокий уровень технической оснащенности. Широкий перечень оказываемых услуг. Стабильное развитие деятельности организации за счет развития услуг, расширения рынков сбыта и совершенствования клиентского сервиса.	Более высокий рост расходов над доходами, что приводит к снижению прибыли и рентабельности деятельности компании. Влияние законодательной базы на процессы осуществления грузовых автомобильных услуг, а также на деятельность компании в целом. Высокие финансовые расходы на осуществление оперативной деятельности. Недостаточный уровень эффективности грузовых перевозок.
Возможности	SO-стратегия	ST-стратегия
Увеличение грузооборота. Внедрение дополнительных (смежных) услуг Расширение доли рынка за счет привлечения новых потребителей и увеличения грузооборота.	Расширение направлений деятельности, внедрение дополнительных услуг. Расширение клиентской базы. Повышение престижа компании. Совершенствование системы мотивации персонала. Расширение грузооборота.	Расширение масштабов деятельности организации, за счет выхода на новые рынки сбыта услуг. Расширение производственного потенциала организации. Оптимизация ценовой политики. Достижение стабильного роста прибыли.

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Достижение более высокого уровня потребительского спроса на услуги организации. Рост имущественного потенциала. Совершенствование систем клиентского сервиса. Достижение более высокого уровня эффективности грузоперевозок.	Рост масштабов деятельности. Достижение лидирующего положения в отрасли. Более строгий контроль над техническим состоянием транспортных средств. Оптимизация маршрутов доставки грузов, в целях сокращения длительности оказания услуг.	Достижение более высоких показателей эффективности деятельности компании. Достижение более высоких показателей эффективности грузоперевозок.
Угрозы	WO-стратегия	WT-стратегия
Ухудшение финансового положения в результате сохранения сложившихся темпов роста доходов и расходов (в современных условиях, расходы организации растут более высокими темпами по сравнению с доходами). Дальнейшее снижение эффективности деятельности организации. Сокращение клиентской базы, в результате высокого уровня внутриотраслевой конкуренции и ухода клиентов к другим организациям.	Оптимизация ценовой политики компании. Расширение рынков сбыта, что позволит увеличить доходы организации. Повышение качества оказываемых услуг в целях улучшения клиентского сервиса. Развитие сильных сторон компании, в целях формирования дополнительных конкурентных преимуществ, что позволит достичь более устойчивого положения на рынке грузовых автомобильных услуг и повысить уровень конкурентоспособности компании.	Оптимизация расходной части бюджета компании за счет отказа от экономически нецелесообразных расходов и нормирования расходной части. Внедрение дополнительных услуг в рамках реализуемого направления, в целях расширения клиентской базы и достижения более высокого роста доходов компании.

Важно отметить, что ООО «АРТК» имеет существенно больше сильных сторон, чем слабых, в связи с чем, организация обладает большим перечнем возможностей, по сравнению с угрозами.

Помимо указанного фактора, существенное влияние на деятельность ООО «АРТК» оказывает развитие транспортной сферы не только Амурской области, но и всей Российской Федерации, ввиду того, что организация осуществляет перевозки не только на территории региона, но и за его пределами. Важно отметить, что основное направление развитие сферы грузовых автомобильных перевозок государства, в современных условиях, направлено на развитие транспортной инфраструктуры и повышение уровня сервиса.

В целях анализа факторов мезосреды, использована модель пяти сил М. Портера (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ пяти конкурентных сил по модели М. Портера

Угрозы	Характеристика угроз
1	2
Угроза появления новых игроков на рынке	В современных условиях существует угроза появления новых услуг в сфере грузоперевозок, таких как цифровые платформы, дроны и беспилотные транспортные средства, может представлять угрозу для традиционных компаний, особенно в отношении дефицита кадров, увеличения издержек и необходимости адаптироваться к новым технологиям. Новые услуги могут изменить способы организации перевозок, повысить эффективность и снизить затраты, что может привести к снижению конкурентоспособности компаний, не использующих эти инновации.
Угроза рыночной власти поставщиков	Поставщиками для организаций сферы грузовых автотранспортных услуг выступают поставщики грузовых автомобилей, как правило, иностранного производства; поставщики различного рода ресурсов, в том числе, запасных частей для транспортного парка организаций и горюче-смазочных материалов. Учитывая отраслевые особенности деятельности организаций рассматриваемой сферы, поставщики указанных активов и ресурсов имеют особое значение. Сказанное определяет значимость коммерческих отношений между организациями сферы грузовых автотранспортных услуг и поставщиками различного рода ресурсов, а также определяет высокую степень угрозы рыночной власти поставщиков, которая выражается в вероятности повышения цен поставщиками на поставляемые ресурсы, что снижает прибыль и рентабельность организаций рассматриваемой сферы.
Угроза рыночной власти потребителей	Потребители на рынке грузовых автотранспортных услуг играют не меньшую роль, чем поставщики. Это объясняется тем, что от уровня потребительского спроса на услуги организаций рассматриваемой сферы во многом зависит уровень доходов транспортных организаций. В связи с чем, в современных условиях, грузовые автотранспортные организации реализуют многочисленные меры, направленные на удержание имеющихся потребителей и привлечение новых, в том числе, и за счет их «переманивания» от других организаций рассматриваемой сферы. Таким образом, угроза рыночной власти потребителей на рынке грузовых автомобильных услуг характеризуется достаточно высокой степенью, но при этом минимизируется за счет оптимальной ценовой политики, сравнительно коротких сроков доставки грузов, высоким уровнем клиентского сервиса и реализацией дополнительных услуг.
Угроза появления услуг-заменителей	В качестве услуг-заменителей в рассматриваемой сфере, следует рассмотреть услуги по доставке грузов другими, не автомобильными видами транспорта. В частности, в современных условиях, достаточно широкое распространение получили железнодорожные грузовые перевозки, которые характеризуются сравнительно меньшей стоимостью по сравнению с аналогичными услугами, осуществляемыми автомобильным транспортом. При этом перевозки отличаются большей длительностью доставки, что снижает потенциальный спрос на них. При этом, сфера грузовых автомобильных услуг постоянно развивается: внедряются системы контроля состояния грузов, отслеживания местонахождения транспорта, реализуется система страхования грузов, которая позволяет минимизировать финансовые расходы при возникновении аварийных ситуаций. Сказанное определяет существенные преимущества автомобильного транспорта перед другими видами транспорта в ходе оказания грузовых услуг. Таким образом, угроза появления услуг заменителей в рассматриваемой сфере имеет место, при этом уровень угрозы несущественный в современных условиях.

1	2
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Угроза внутриотраслевой конкуренции на рынке грузовых автомобильных услуг занимает существенное место и характеризуется реализацией различного рода мероприятий организациями рассматриваемой сферы по совершенствованию основной деятельности. Подобные меры могут быть связаны с внедрением дополнительных услуг и совершенствованием имеющегося перечня услуг, а также улучшением клиентского сервиса, оптимизацией ценовой политики и прочими мерами. Таким образом, на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области имеет место высокий уровень конкуренции, который формирует сравнительно высокую угрозу внутриотраслевой конкуренции.

Представленные сведения определяют сравнительно высокую степень угрозы рыночной власти потребителей и угрозы внутриотраслевой конкуренции. Следовательно, для достижения высокого положения в отрасли, ООО «АРТК» следует разработать и внедрить меры, позволяющие минимизировать указанные угрозы.

Конкуренты. На рынке грузовых перевозок Амурской области работают различные компании, предлагающие услуги по доставке грузов по территории области и в другие регионы России, а также за рубеж. К основным игрокам относятся транспортные компании (ТК), транспортно-логистические компании (ТЛК) и международные логистические компании.

Основные типы компаний:

- транспортные компании (ТК) - занимаются непосредственно перевозкой грузов собственным транспортом;
- транспортно-логистические компании (ТЛК) - оказывают комплекс услуг по организации грузоперевозок, включая планирование маршрутов, оформление документов, и управление логистическими процессами;
- международные логистические компании - осуществляют международные грузоперевозки, в том числе пограничный транспорт и таможенное оформление.

Так, на рынке грузовых перевозок Амурской области присутствуют следующие организации: ООО «Байкал Сервис», ООО «Базис», ООО «СДЭК», ООО «Перевозчик 28», ООО «ПЭК», ООО «Транзит 27», ООО «Логист-ДВ»,

ООО «Евразия Логистик», ООО «Грузсервис», ООО «Мой город», ООО «ТранспортПро», ООО «Транс Порт Терминал». Указанные организации являются конкурентами ООО «АРТК».

В Амурской области, как и в других регионах России, конкуренция в сфере грузовых перевозок достаточно высока, в основном из-за роста торговли с Китаем и наличия «чёрных» конкурентов. В регионе работают как легальные перевозчики, соблюдающие все требования, так и неформальные, которые негативно влияют на рынок.

Сложности и факторы, влияющие на конкуренцию в сфере грузовых перевозок:

- рост торговли с Китаем - увеличение объемов перевозок, в том числе и неформальных;
- отсутствие единых правил - несовершенство законодательства, позволяющее «чёрным» перевозчикам работать, вносит хаос на рынок;
- проблемы инфраструктуры - недостаточно развитая дорожная сеть и транспортная инфраструктура;
- конкуренция по ценовым факторам - многие перевозчики стремятся предложить низкие цены, что негативно сказывается на качестве услуг и безопасности.

В целом, конкуренция в сфере грузовых перевозок в Амурской области является сложной и динамичной, с постоянными проблемами и вызовами.

При этом следует отметить факторы, благоприятствующие развитию сферы грузовых перевозок Амурской области, не смотря на высокий уровень конкуренции в отрасли:

- Амурская область имеет стратегически важное местоположение, что делает ее привлекательной для грузоперевозок;
- в регионе развиты различные виды грузоперевозок: автомобильные, железнодорожные, речные и воздушные;
- важным фактором для перевозчиков являются сроки доставки, безопасность груза и эффективное планирование маршрутов.

Учитывая высокий уровень конкуренции на рынке грузовых автотранспортных услуг Амурской области, следует акцентировать внимание на конкурентных преимуществах ООО «АРТК», которыми выступают:

- высокий уровень деловой репутации, который сформирован за счет широкого перечня услуг и высокого качества оказания грузовых автомобильных услуг, а также оптимальной ценовой политикой;

- устойчивое финансовое положение, которое сформировано за счет стабильно высоких показателей доходов и прибыли организации. При этом за последние три года наблюдается снижение прибыли ООО «АРТК» в результате превышения прироста расходов над доходами и является следствием неоптимальной ценовой политики, более высокого уровня роста цен на приобретаемые ресурсы по сравнению с темпом роста стоимости услуг организации и недостаточной эффективностью реализуемой в организации системы управления;

- обеспеченность организации необходимыми транспортными средствами, используемыми для реализации основной деятельности. Следует отметить, что на балансе ООО «АРТК» числятся транспортные средства разной грузоподъемности, что обеспечивает возможность выбора оптимального транспортного средства для оказания конкретной услуги, чтобы обеспечить максимальную наполняемость транспорта в рамках нормативной грузоподъемности, а также избежать дополнительных транспортных расходов, связанных с содержанием (расходами на ГСМ) транспортных средств;

- высокие показатели грузооборота компании, которые обеспечиваются стабильно высоким уровнем потребительского спроса на грузовые автомобильные услуги. Благодаря данному конкурентному преимуществу, ООО «АРТК» занимает одно из лидирующих положений в отрасли на региональном рынке;

- широкая клиентская база. ООО «АРТК» ценит своих потребителей и стремится создать максимально высокий уровень сервиса, позволяющий сформировать лояльную клиентскую базу;

- стабильное развитие организации. В современных условиях, ООО «АРТК» активно развивает свою деятельность, расширяя перечень оказываемых

мых услуг, осваивая новые рынки сбыта услуг и повышая уровень клиентского сервиса.

Представленные конкурентные преимущества ООО «АРТК» позволяют организации занимать устойчивое положение на рынке автомобильных грузовых услуг Амурской области, формировать высокий уровень конкурентоспособности и финансового состояния.

Потребители. Потребителями услуг грузовых перевозок ООО «АРТК» являются различные категории лиц, включая физических и юридических лиц, а также предприятия разной сферы деятельности. К ним относятся:

- физические лица (граждане) - лица, перевозящие свой личный груз (мебель, вещи и т.д.);
- юридические лица (предприятия) – хозяйствующие субъекты, осуществляющие грузоперевозки для своих нужд или предоставляющие эти услуги другим компаниям.

При этом основными предприятиями, являющимися клиентами ООО «АРТК» являются: строительные компании, торгово-производственные организации, компании, занимающиеся грузоперевозками и логистикой.

Следует отметить, что ООО «АРТК» предлагает услуги грузовых перевозок разными видами транспорта: автомобильный, железнодорожный, авиационный. При этом услуги, оказываемые ООО «АРТК» являются важной частью экономики и обеспечивают связь между различными предприятиями и потребителями.

Поставщики. ООО «АРТК» нуждаются в различных ресурсах, которые могут быть поставлены различными компаниями и организациями. К основным ресурсам относятся транспортные средства, топливо, запчасти и расходные материалы, а также логистические и информационные услуги. Среди основных групп поставщиков ресурсов, используемых ООО «АРТК», следует выделить:

- организации, оказывающие услуги по аренде грузовых транспортных средств торговых марок «КАМАЗ», «ГАЗ», «МАЗ», «Iveco», «MAN», «Scania», «Volvo» и другие: ООО «СДЭК», ООО «Грузоперевозки 28», ООО «Экспресс

доставка», ООО «Автопрокаи Арсенал» и другие;

- поставщики топлива - нефтеперерабатывающие предприятия: «Роснефть», «Лукойл», «Газпром нефть» и другие;

- нефтебазы и бензоколонки: Поставляют топливо на прямую или через дистрибьюторов;

- поставщики логистических и информационных услуг, в частности, логистические компании - оказывают услуги по планированию маршрутов, экспедированию и мониторингу грузов; организации реализующие системы управления транспортом (TMS), которые облегчают планирование, контроль и оптимизацию работы транспортных средств; организации, реализующие информационные системы и сервисы для предприятий сферы грузовых перевозок - предоставляют информацию о ценах на перевозки, наличии транспорта и других данных;

- поставщики страховых услуг - страховые компании (предлагают различные виды страхования грузоперевозок, включая страхование ответственности, страхование грузов и страхование транспорта);

- поставщики дополнительных услуг: упаковка и маркировка грузов (оказывают услуги по подготовке грузов к перевозке).

Представленные факторы внешней среды оказывают существенное влияние не только на текущие экономические результаты деятельности ООО «АРТК», но и на экономическое положение организации. Важно отметить, что в современных условиях, деятельность ООО «АРТК» характеризуется рядом угроз, которые усиливаются под влиянием слабых сторон организации. Помимо этого, ранее проведенный анализ экономического положения компании показал негативные тенденции, связанные с более высоким ростом расходов над доходами, что привело к снижению прибыли и эффективности деятельности организации. Таким образом, в целях достижения более устойчивого положения ООО «АРТК» на рынке грузовых автомобильных услуг, компании необходимо разработать и внедрить меры, обладающие ответным характером на негативное влияние факторов внешней среды.

2.3 Анализ внутренней среды

В целях анализа внутренней среды ООО «АРТК», рассмотрены отдельные группы факторов, в рамках срезов.

Организационный срез. Организационная структура ООО «АРТК» представлена линейно-функциональным типом и изображена на рисунке 3.



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 принятия управленческих решений по деятельности организации.

Отдел по работе с клиентами ведет прием, обработку и передачу на выполнение заказов транспортному отделу, а также все необходимые коммуникации с заказчиками (переговоры по телефонным и электронным каналам связи, личные встречи с заказчиками по вопросам доставки товаров и грузов). Сотрудники транспортного отдела осуществляют непосредственно доставку товаров и грузов до пункта назначения.

Важно отметить, что организационная структура ООО «АРТК» отличается гибкостью, что дает возможность изменять ее при изменении внешних и внутренних условий деятельности компании.

Кадровый срез. Кадровый состав ООО «АРТК» представлен руководителями, специалистами и рабочими.

Состав и динамика трудовых ресурсов компании за 2022 – 2024 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Состав и динамика трудовых ресурсов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Группы персонала	Значение показателей, тыс. руб.			Изменения за 2022 – 2024 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост, тыс. руб.	темп прироста, процент
Руководители	4	4	4	-	-
Специалисты	8	7	9	1	12,5
Рабочие	9	7	11	2	22,22
Итого среднесписочная численность персонала	21	18	24	3	14,29

В анализируемом периоде отмечается рост среднегодовой численности персонала ООО «АРТК» на 3 чел. или 14,29 %, что в основном обусловлено увеличением численности рабочих на 2 чел. (22,22 %) и специалистов (на 1 чел. или 12,5 %). Представленная динамика обусловлена расширением масштабов деятельности ООО «АРТК» в результате роста потребительского спроса и увеличением объемов реализации услуг по транспортировке грузов.

Структура численности персонала ООО «АРТК» за 2024 год представлена на рисунке 3.

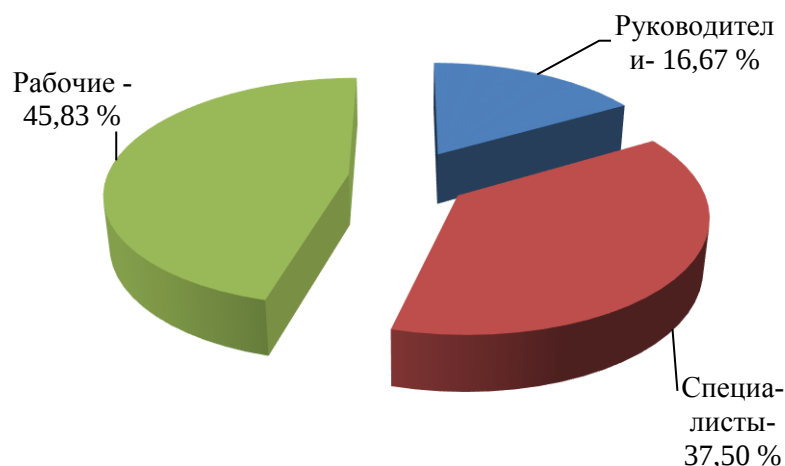


Рисунок 3 – Структура численности персонала ООО «АРТК» за 2024 г.

Согласно представленным сведениям, наибольший удельный вес в струк-

туре численности персонала ООО «АРТК» представлен рабочими (45,83 % в 2024 г.), что определяется отраслевыми особенностями деятельности компании. Также существенная доля представлена специалистами – 37,50 % в 2024 г. На долю руководителей приходится на 16,67 % в 2024 г.

Персонал имеет огромное значение для деятельности ООО «АРТК», участвуя в оказании транспортных услуг, а также в формировании доходов организации.

Проследить влияние деятельности персонала ООО «АРТК» на экономические показатели работы организации возможно через производительность труда. Динамика соответствующих показателей за 2022 – 2024 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика показателей 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
Производительность труда (за год), тыс. руб.	24045,38	26652,89	26898,38	2852,99	11,87
Производительность труда (за день), тыс. руб.	97,35	107,91	108,46	11,11	11,41
Производительность труда (за час), тыс. руб.	12,18	13,51	13,59	1,41	11,55

Анализ сведений, представленных в таблице 8 позволяет определить рост производительности труда в ООО «АРТК». Сказанное определяется увеличением среднегодовой выработки персонала на 2 852,99 тыс. руб. или 11,87 %. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении среднедневной и среднечасовой выработки (темпы прироста показателей составили 11,41 % и 11,55 % за 2022 – 2024 гг. соответственно).

Таким образом, представленные сведения определяют, что в 2024 году персонал ООО «АРТК» используется более эффективно, чем в 2022 году. Сказанное определяется реализацией в организации достаточно эффективной системой мотивации, которая представлена как материальными, так и нематериальными стимулами.

Финансовый срез. В целях анализа финансового среза ООО «АРТК», проведен анализ источников формирования имущества, состав и динамика которых за 2022 – 2024 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Состав и динамика источников формирования имущества ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Изменения за 2022 – 2024 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост, тыс. руб.	темп прироста, процент
Собственный капитал	21270	48502	32919	11649	54,77
в том числе:					
- уставный капитал	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль	21260	48492	32909	11649	54,79
Заемный капитал	22172	28156	20527	-1645	-7,42
в том числе:					
- долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
- краткосрочные обязательства	22172	28156	20527	-1645	-7,42
из них:					
заемные средства	11971	23444	262	-11709	-97,81
кредиторская задолженность	10201	4712	20265	10064	98,66
Итого финансовые ресурсы (пассивы)	43442	76658	53446	10004	23,03

Анализ представленных в таблице 9 сведений определяет рост финансовых ресурсов (пассивов) ООО «АРТК» в анализируемом периоде на 10 004 тыс. руб. или 23,03 %. Представленная динамика определяется ростом собственного капитала организации на 11 649 тыс. руб. или 54,77 %, в результате увеличения нераспределенной прибыли на 54,79 % от уровня 2024 года. В отношении заемного капитала ООО «АРТК», напротив, наблюдается снижение стоимости показателя на 1 645 тыс. руб. или на 7,42 % в результате снижения стоимости краткосрочных обязательств.

В составе краткосрочных заемных обязательств ООО «АРТК» выделены заемные средства, величина которых сократилась на 11 709 тыс. руб. (97,81 %) в результате погашения компанией краткосрочных кредитов и займов в анализируемом периоде. Краткосрочная кредиторской задолженность, отраженная в составе краткосрочных обязательств ООО «АРТК», напротив, увеличилась на 10 064 тыс. руб. (98,66 %) в результате роста задолженности ООО «АРТК» перед своими контрагентами. При этом долгосрочные обязательства в составе пассивов компании не выделены.

В целях анализа тенденций формирования финансовых результатов ООО «АРТК», в таблице 10 представлена необходимая информация.

Таблица 10 – Динамика финансовых результатов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Изменения за 2022 – 2024 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост, тыс. руб.	темп прироста, процент
Выручка	504953	479752	645561	140608	27,85
Себестоимость продаж	437849	459518	626759	188910	43,15
Валовая прибыль	67104	20234	18802	-48302	-71,98
Управленческие расходы	29985	15957	13345	-16640	-55,49
Прибыль от продаж	37119	4277	5457	-31662	-85,30
Проценты к получению	-	20	91	91	х
Прочие доходы	184	35622	27808	27624	15013,04
Прочие расходы	7685	5879	8738	1053	13,70
Прибыль до налогообложения	29618	34040	24618	-5000	-16,88
Налог на прибыль	5924	7053	4924	-1000	-16,88
Чистая прибыль (чистый убыток)	23694	26987	19694	-4000	-16,88

Согласно представленным сведениям, в анализируемом периоде наблюдается увеличение выручки ООО «АРТК» на 140 608 тыс. руб. или 27,85 % в результате повышения уровня потребительского спроса на услуги организации, что привело к росту количества оказанных в анализируемом периоде услуг. Аналогично выручке, наблюдается увеличение себестоимости продаж на 188 910 тыс. руб. или 43,15 %. При этом абсолютный прирост и темп прироста себестоимости превышает аналогичные показатели динамики выручки, что

привело к снижению валовой прибыли на 48 302 тыс. руб. или 71,98 % и свидетельствует о сокращении экономических результатов основной деятельности компании.

Прибыль от продаж имеет аналогичную тенденцию. Так, показатель сократился на 31 662 тыс. руб. или 85,30 %, что определяет сокращение экономических результатов от реализации хозяйственной деятельности компании. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль ООО «АРТК» также имеют тенденцию к снижению. Показатели сократились соответственно на 5 000 тыс. руб. (16,88 %) и 4 000 тыс. руб. (16,88 %), что определяет сокращение экономических результатов от реализации финансовой и совокупной деятельности компании.

Таким образом, представленные результаты определяют формирование негативных тенденций в анализируемом периоде, которые приводят к ухудшению экономического положения ООО «АРТК» на рынке грузовых автомобильных услуг, снижают эффективность деятельности компании и негативно влияют на ее конкурентоспособность.

Сказанное подтверждается сведениями, представленными в таблице 11.
Таблица 11 – Структура финансовых результатов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Структура, процент			Изменение структуры за 2022 – 2024 гг., процентный пункт
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Выручка	100,00	100,00	100,00	-
Себестоимость продаж	86,71	95,78	97,09	10,38
Валовая прибыль	13,29	4,22	2,91	-10,38
Управленческие расходы	5,94	3,33	2,07	-3,87
Прибыль от продаж	7,35	0,89	0,85	-6,51
Проценты к получению	-	0,01	0,01	0,01
Прочие доходы	0,04	7,43	4,31	4,27
Прочие расходы	1,52	1,23	1,35	-0,17
Прибыль до налогообложения	5,87	7,10	3,81	-2,05
Налог на прибыль	1,17	1,47	0,76	-0,41
Чистая прибыль (чистый убыток)	4,69	5,63	3,05	-1,64

Анализ структуры финансовых результатов ООО «АРТК», представлен-

ный в таблице 11 определяет, что наибольший удельный вес в структуре рассматриваемого показателя представлен себестоимостью продаж, долю которой увеличилась на 10,38 процентных пунктов в анализируемом периоде и составила 97,09 % в 2024 г. Соответственно, удельный вес валовой прибыли организации, напротив, сократился на 10,38 процентных пунктов и составил 2,91 % в 2024 г.

Представленная динамика определяет негативные тенденции, сформированные в результате более высокого темпа прироста расходов организации над темпом прироста цен на оказываемые транспортные услуги. В результате, возможно сделать вывод о неоптимальной ценовой политики ООО «АРТК» и возможности частичной смены поставщиков отдельных видов ресурсов, существенно завышающих цены на поставляемые в исследуемую организацию ресурсы.

Удельный вес прибыль от продаж компании имеет тенденцию к снижению. Так, показатель сократился на 6,51 процентных пунктов и составил 0,85 % в 2024 г. Аналогичная тенденция характерна для прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Удельные веса показателей составляют 3,81 % и 3,05 % в 2024 г. соответственно.

Таким образом, в части формирования финансовых результатов ООО «АРТК» выявлены негативные тенденции, которые отрицательным образом влияют на финансовое положение компании и долю на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области.

В деятельности ООО «АРТК» используется система электронного документооборота, которая позволяет:

- повысить управляемость и контролируемость организации за счет автоматизации делопроизводства и документооборота и прозрачности рабочих процессов;
- повысить оперативность и эффективность принимаемых управленческих решений за счет своевременного получения необходимой информации;
- экономить рабочее время персонала при работе с документами и их по-

иске;

- сократить риски потери, несвоевременной подготовки или неисполнения документов, утечки информации;

- сократить издержки, связанные с традиционными способами ведения управлением документооборотом.

При этом в деятельности ООО «АРТК» используется автоматизированная программа 1С в конфигурациях «Предприятие». Использование указанной программы в деятельности ООО «АРТК», позволяет полностью автоматизировать учетные процессы организации: от заказа партий товаров, предназначенных для продажи, до момента реализации товаров на территории организации. При этом между используемыми в ООО «АРТК» конфигурациями программы 1С, имеется обмен данными, который позволяет синхронизировать имеющуюся информацию.

Необходимо отметить, что в штате ООО «АРТК» отсутствует системный администратор. При возникновении необходимости осуществления процессов, относящихся к программным проблемам, ООО «АРТК» прибегает к помощи услуг сторонних специалистов. Указанное положение определяет отсутствие в организации постоянного мониторинга эффективности системы информационного обеспечения. При этом ввиду отсутствия в штате организации системного администратора, в ООО «АРТК» не применяется резервное копирование имеющейся информации, что чревато потерей всей или части информации организации, что определяет наличие угроз экономической безопасности организации.

Среди информационных технологий, ООО «АРТК» применяет:

- решение «1С:Комплексная автоматизация». Система позволяет разместить товар в определённом месте склада с учётом размера паллет, учесть погрузку товаров на эти паллеты. Автоматическое формирование отчётов обеспечило точность и высокую скорость ведения учёта, а также позволило получать актуальную информацию о складских запасах и перемещениях товаров;

- подсистема «Link-Up». Сканирование штрих-кодов осуществляется сотрудниками склада с помощью ручных терминалов, работающих под управле-

нием этого приложения. Инвентаризация проводится как по всему складу, так и в зоне хранения конкретного поклажедателя по его запросу.

Указанных технологии были внедрены в 2022 году, в результате чего, по данным организации, эффективность работы склада по некоторым направлениям увеличилась в 2–3 раза.

В совокупности, представленные сведения определяют существенное влияние факторов внутренней среды на деятельность ООО «АРТК». При этом подобное воздействие проявляется как через количественные показатели (доходы, расходы, прибыль, рентабельность и прочие), так и через качественные показатели (качество управления, клиентского сервиса, системы мотивации персонала и прочее). Следует отметить, что в организации осуществляется контроль и анализ факторов внутренней среды, а также разрабатываются и внедряются меры, направленные на устранение имеющихся угроз.

Производственный срез. В целях анализа производственного среза ООО «АРТК», ниже представлены виды оказываемых услуг:

- 1) автоперевозки:
 - услуги автокрана;
 - автомобильные перевозки из Москвы и Санкт-Петербурга в Благовещенск;
 - автомобильные перевозки из Новосибирска в Благовещенск;
 - автомобильные перевозки по Амурской области;
 - автомобильные рефрижераторные перевозки из Москвы и Санкт-Петербурга;
 - международные автомобильные перевозки из Китая в Россию;
 - сборные автомобильные перевозки по Амурской области;
- 2) железнодорожные перевозки:
 - сборный груз из Москвы и Санкт-Петербурга в Благовещенск;
 - сборный груз из Новосибирска в Благовещенск;
 - перевозки режимного груза в Благовещенск;
 - контейнерные перевозки;

- перевозка негабаритного груза и спецтехники;

3) сборная авиадоставка из Москвы в Благовещенск;

4) сопутствующие услуги:

- погрузочно-разгрузочные работы;

- изготовление схем и эскизов;

- промывка вагонов;

- тальманские и сюрвейерские услуги (услуги, связанные с проверкой и контролем грузов при транспортировке и хранении. Тальманский учет – это физический подсчет груза, особенно упакованных единиц, а сюрвейерские услуги – это более широкая инспекция груза, его состояния, упаковки и соответствия документам);

- пред рейсовые и после рейсовые медосмотры, технический выпуск автомобилей;

- аренда складских и гаражных площадей;

5) продажа:

- запорно-пломбировочных устройств;

- контейнеры 40 и 20 футовые.

Процесс оказания услуг по доставке грузов в ООО «АРТК» включает в себя несколько этапов: прием заказа, планирование перевозки, погрузка и транспортировка, растаможивание (при международных перевозках), разгрузка и доставку на склад или получателю. Кроме того, в процесс входит контроль качества и отслеживание груза.

Подробный процесс доставки грузов в ООО «АРТК»:

1) прием заказа (клиент обращается к компании с запросом на доставку. Заполняются необходимые данные о грузе, адресах отправления и назначения, сроках доставки и др. Вносится предварительная оплата или заключаются договоры на оказание услуг);

2) планирование перевозки (определение наилучшего способа транспортировки (грузовой автомобиль, контейнер, железнодорожный транспорт и т.д.). Выбор маршрута и расчет стоимости. Определение сроков доставки и ресурсов

(водитель, машина, склад и т.д.). При необходимости оформление документов для таможенного контроля (если перевозка международная);

3) погрузка и транспортировка (груз загружается на транспортное средство. Транспорт следует по намеченному маршруту. груз контролируется на всех этапах перевозки (отслеживание по GPS);

4) растаможивание (при международных перевозках) - оформление документов для прохождения таможенного контроля при необходимости. Уплата таможенных платежей (если они подлежат уплате);

5) разгрузка и доставка на склад или получателю (груз разгружается в пункте назначения (склад или конечный пункт назначения). Доставка груза получателю, если он не склад);

6) контроль качества и отслеживание груза (контроль состояния груза на всех этапах доставки. Отслеживание местоположения груза в режиме реального времени. Решение проблем и информирование клиента о задержках или других непредвиденных ситуациях).

К дополнительным элементам процессов оказания услуг по доставке грузов относятся: определение ответственности сторон; чёткое разделение обязанностей между перевозчиком, отправителем и получателем; страхование груза - защита от возможных рисков в процессе перевозки; учет и хранение информации - ведение документации и учет движений груза; оптимизация процессов - использование технологий для повышения эффективности и снижения затрат; обратная связь с клиентами - получение отзывов и их анализ для постоянного улучшения качества услуг; согласование условий доставки - обсуждение условий доставки с клиентом (сроки, стоимость, страхование и т.д.); информирование клиента - предоставление информации о ходе доставки и статусе груза; оплата услуг - оформление и оплата услуг по доставке; решение спорных вопросов - урегулирование возможных споров и претензий со стороны клиента.

По результатам анализа факторов внутренней среды ООО «АРТК» выявлен ряд преимуществ в деятельности компании, к которым следует отнести: широкий спектр услуг, участие в инфраструктурных проектах, репутация

надёжного экспедитора, комплексность услуг, оптимальные сроки перевозки, высокий уровень подготовки персонала, оказание сопутствующих услуг по движению товаров, гибкую систему скидок и индивидуальный подход к каждому клиенту. Кроме того, ООО «АРТК» постоянно расширяет перечень и улучшает качество оказываемых услуг.

2.4 Оценка логистической деятельности ООО «АРТК» и анализ ее результатов

Основными элементами логистической деятельности ООО «АРТК» являются:

- планирование;
- управление;
- транспортировка;
- информационное обеспечение.

Схема логистики ООО «АРТК» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схема логистики ООО «АРТК»

Ниже представлена характеристика указанных элементов логистической

системы ООО «АРТК».

Планирование. Планирование логистической деятельности ООО «АРТК» является одним из основных этапов управления в компании, которое осуществляется на основе методов экономического планирования. Следует отметить, что информационной базой для планирования показателей логистической деятельности ООО «АРТК» используются данные 1С: Предприятие, сгруппированные и систематизированные с учетом целей планирования, для чего, из данных программы 1С: Предприятие формируются отчеты для планово-производственной службы. Также для планирования логистической деятельности компании используются данные о текущих заказах, информация о потребности в транспортных средствах, топливе, трудовых ресурсах и прочая информация.

Планирование показателей логистической деятельности в ООО «АРТК» осуществляется на основе показателей логистики за предыдущие периоды с учетом текущих планов развития хозяйствующего субъекте. Планирование показателей логистической деятельности ООО «АРТК» осуществляется в Microsoft Excel. Так, сотрудниками компании в указанной программе сформированы расчетные таблицы, в которых отражаются исходные данные и расчетные формулы, при этом программа автоматически формирует результаты прогноза. Следует отметить, что при планировании не учитывается влияние факторов внешней и внутренней среды, которые способны отразиться на изменении прогнозных значений финансовых показателей. Также в ходе планирования не используются специализированные программы, позволяющие получить более точные показатели прогноза, что снижает эффективность экономического планирования и не позволяет получить достоверные результаты. Помимо этого, планирование показателей логистической деятельности в ООО «АРТК» не учитывает показатели развития сферы грузового автотранспорта региона.

Таким образом, планирование показателей логистической деятельности в ООО «АРТК» имеет ряд недостатков, что снижает результаты планирования и в целом не позволяет достичь высокой эффективности системы управления показателями логистической деятельности в ООО «АРТК».

Управление. Управление логистической деятельностью в ООО «АРТК», в общем виде, представляет собой комплексную деятельность, направленную на эффективное управление материальными, информационными и финансовыми потоками в рамках цепи поставок, с целью обеспечения своевременной и бесперебойной доставки товаров и услуг от производителя к потребителю. Оно включает в себя планирование, организацию, координацию и контроль всех операций, связанных с движением товаров, начиная от закупки сырья и заканчивая доставкой готовой продукции потребителю. Основой управления логистической деятельностью, является анализ, контроль и принятие управленческих решений.

Анализ показателей логистической деятельности в ООО «АРТК» реализуется на основе результатов выше рассмотренного этапа. Так, сотрудники бухгалтерии предприятия на основе данных 1С: Предприятие формируют управленческие отчеты, в которых отражается информация по динамике и структуре показателей, отражающих результаты реализации логистической деятельности ООО «АРТК» в разрезе отдельных показателей с учетом имеющейся аналитики. Следует отметить, что для анализа показателей логистической деятельности в ООО «АРТК» не используются специализированные программные средства. Анализ проводится в Microsoft Excel на основе сформированных специалистами планово-экономической службы таблиц, в которые заносятся исходные данные и программа автоматически формирует результаты. Анализ финансовых показателей предприятия проводится в разрезе показателей состава, динамики и структуры.

Контроль осуществляется на основе экономических планов компании. Реализация рассматриваемого этапа управления показателями логистической деятельности реализуется силами специалистов бухгалтерии, ввиду отсутствия экономического отдела в организации. При контроле показателей логистической деятельности, проводится оценка соответствия плановых и фактических значений показателей, выявляются расхождения и определяются причины появления расхождений. По результатам реализации рассматриваемого этапа

управления показателями логистической деятельности ООО «АРТК», формируются управленческие отчеты, которые доводятся до сведений руководства компании.

Рассматривая управление логистической деятельностью компании, следует рассмотреть процессы управления услугами. Грузы, предназначенные для перевозки, поступающие от потребителей услуг ООО «АРТК», сотрудники организации получают на территории компании. Сотрудниками ООО «АРТК» осуществляется погрузка грузов на склады организации собственными силами.

Грузы, предназначенные для транспортировки силами ООО «АРТК» располагаются в складских помещениях компании, общая площадь которых составляет 5 000 кв. м., основное назначение складских помещений – размещение и хранение грузов.

Высота складских помещений - 4,5 м, ширина – 4 м для габаритного транспорта и спецтехники. Также на территории компании имеется открытая площадка для прицепной техники.

При этом компания предлагает услуги по платному хранению грузов в складских помещениях ООО «АРТК». Ценовая политика компании на услуги по хранению грузов представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Стоимость услуг ООО «АРТК» по хранению грузов

Наименование услуги	Ед. изм	Стоимость с НДС
Ответственное хранение в холодном складе	п/м в сутки	от 20 руб.
Хранение на открытой площадке	1 м ² в месяц	285 руб.
Ответственное хранение в теплом складе	п/м в сутки	от 36 руб.
Хранение режимных грузов при температуре от +5 до -18 (масса до 27 тонн, объем до 66 куб.м)	Сутки	1900 руб.
Перемещение груза реф. автомобилем между терминалами	Рейс (до 5 тонн)	3750 руб.
Погрузо-разгрузочные работы (выгрузка из машины в склад, из склада в машину)	Тонна	643 руб.

Следует отметить, что складские помещения ООО «АРТК» подразделя-

ются на универсальные - предназначены для хранения различных видов грузов (общая площадь – 3 850 кв. м.) и специализированные складские помещения - предназначены для хранения конкретных видов грузов, например, холодильные склады, склады для ГСМ, склады для хранения огнеопасных веществ (общая площадь 1 150 кв. м.). При этом складские помещения ООО «АРТК» относятся к помещениям с фиксированным температурным режимом, обеспечивающим поддержание определенной температуры для хранения продуктов питания, лекарств, химических веществ.

Складское хозяйство в ООО «АРТК» играет ключевую роль в обеспечении бесперебойной работы логистических процессов, оно включает в себя хранение, учет, обработку и отгрузку грузов, а также организацию погрузочно-разгрузочных работ. Основные задачи складского хозяйства ООО «АРТК»:

- приемка, хранение и отгрузка грузов (организация обеспечивает безопасное хранение грузов, учитывая их особенности и требования, а также осуществляет своевременную отгрузку в соответствии с заказами);

- учет и контроль (складское хозяйство ведет строгий учет движения грузов, отслеживает остатки, контролирует сроки годности и другие параметры, необходимые для обеспечения сохранности грузов);

- обработка грузов (складское хозяйство может включать упаковку, маркировку, сортировку, комплектацию и другие виды обработки, необходимые для обеспечения соответствия грузов требованиям перевозки и конечного назначения;

- погрузочно-разгрузочные работы (организация обеспечивает эффективную погрузку и разгрузку грузов с использованием необходимой техники и оборудования);

- содержание складских помещений и территории (складское хозяйство обеспечивает чистоту, порядок и соблюдение противопожарных мер безопасности в складских помещениях и на прилегающей территории);

- организация логистики (организация участвует в планировании и управлении транспортно-складскими процессами, оптимизируя затраты и

время на перемещение грузов).

Эффективная организация складского хозяйства в ООО «АРТК» играет важную роль в логистике компании, обеспечивая связь между поставщиками, перевозчиками и потребителями и позволяет:

- обеспечить бесперебойную работу логистических цепочек: наличие складов позволяет накапливать запасы, что снижает риски перебоев в поставках и позволяет оперативно реагировать на изменения спроса;
- оптимизировать затраты на логистику: рациональное использование складских площадей, оптимизация процессов погрузки-разгрузки и хранения позволяют снизить затраты на логистику;
- улучшить качество обслуживания клиентов: своевременная отгрузка грузов и соблюдение сроков доставки позволяют улучшить качество обслуживания клиентов;
- поддерживать конкурентоспособность: эффективная работа складского хозяйства позволяет компаниям снизить затраты и повысить конкурентоспособность на рынке.

В целом, складское хозяйство в ООО «АРТК» является важным элементом, который обеспечивает бесперебойную работу логистических процессов и помогает компании добиваться успеха на рынке.

В складских помещениях ООО «АРТК» применяется автоматизированная система хранения, что стало возможным благодаря применяемой системе «Link-Up». Сканирование штрих-кодов осуществляется сотрудниками склада с помощью ручных терминалов, работающих под управлением этого приложения. Инвентаризация проводится как по всему складу, так и в зоне хранения конкретного поставщика по его запросу.

Следует отметить, что на момент старта проекта по автоматизации склада в ООО «АРТК», склад работал фактически полностью в «ручном» режиме: учет товаров велся в таблицах Excel, не использовалось адресное хранение товаров, на территории склада не были размечены необходимые зоны. Соответственно, склад работал не очень эффективно, регулярно возникали ошибки, сборка зака-

зов занимала слишком много времени, проводить инвентаризацию товаров было сложно. При этом возникала путаница еще и с услугой ответственного хранения товаров, которую склад регулярно оказывает своим постоянным клиентам (товары периодически поступают на склад, упаковываются, хранятся какое-то время и затем отгружаются обратно).

Перед специалистами компании «Ситек», которая занималась реализацией проекта, была поставлена задача провести комплексную автоматизацию склада ООО «АРТК» с целью повышения эффективности его работы и минимизации ошибок.

Автоматизация склада ООО «АРТК» была осуществлена на базе решения «1С:Комплексная автоматизация». При этом для обеспечения максимальной скорости и удобства работы полевого персонала склада одновременно было решено внедрить и настроить подсистему «Link-Up» – универсальный мобильный клиента для ТСД на базе Android™. Внедрение клиента «Link-Up» позволило упростить и ускорить работу склада сразу по нескольким направлениям. Во-первых, после внедрения на складе системы адресного хранения товаров со штрихкодированием стало гораздо проще как принимать товары на склад, так и в дальнейшем искать их для быстрой комплектации заказов. Сотрудникам склада с ТСД в руках достаточно просто сканировать штрих-коды, чтобы все перемещения товаров автоматически регистрировались в системе.

Во-вторых, благодаря внедрению «Link-Up» на складе была в разы ускорена процедура инвентаризации. Учет товаров в таблицах Excel окончательно ушел в прошлое – все процессы были автоматизированы, товары перестали «теряться» среди многочисленных документов, ошибки были фактически сведены к нулю. Причем, разработчики доработали приложение таким образом, чтобы инвентаризацию можно было проводить как в общем по всему складу, так и только в зоне ответственного хранения товаров от конкретного поставщика по его запросу – для этого достаточно просто просканировать при помощи ТСД штрих-коды на конкретных паллетах и/или на товарах, размещенных на этих паллетах.

Кроме того, использование решения «Link-Up» позволило в целом повысить удобство и скорость работы сотрудников склада. Грузчики и комплектовщики получают задачи на прием и размещение товаров, комплектацию заказов непосредственно на свои ТСД и с них же отчитываются о проделанной работе. Терминалы, работающие под управлением Link-Up в связке с «1С:Комплексная автоматизация», позволяют быстрее находить нужные товары в рамках системы адресного хранения, каждый раз прямо указывая сотруднику склада куда идти, чтобы найти определенный товар (в какой зоне и какой ячейке он хранится). А при поступлении новых товаров на склад система автоматически предлагает оптимальные ячейки для их размещения с учетом ряда параметров. При этом кладовщик может вручную изменить ячейки, если это необходимо.

Полный список операций, которые мы реализовали и настроили в приложении «Link-Up» в рамках данного проекта: приемка товаров; маркировка; размещение; перемещение между ячейками; перемещение на другой склад; приемка с другого склада; отбор товаров; отгрузка; инвентаризация; фиксация выполненных услуг.

По завершении проекта, ООО «АРТК» получил полностью автоматизированный склад, работающий на базе связки системы «1С:Комплексная автоматизация» и нашего универсального клиента «Link-Up» для ТСД. Эффективность работы склада по отдельным направлениям увеличилась в 2-3 раза.

Кладовщики компании смогли полностью отказаться от ручного заполнения таблиц Excel для учета товаров, благодаря чему количество ошибок, возникающих по причине «человеческого фактора», было практически сведено к нулю.

Полевой персонал склада стал работать гораздо эффективнее, получая индивидуальные задачи на приемку и размещение товаров, а также на комплектацию заказов на ТСД. При этом поиск нужных товаров в рамках реализованной системы адресного хранения стал гораздо более удобным и быстрым.

Проводить полную или частичную (в зоне ответственного хранения товаров от конкретного поставщика) инвентаризацию также стало гораздо удоб-

нее, а время на ее проведение сократилось минимум в 2 раза. Фактически теперь для инвентаризации товаров сотруднику склада нужно только просканировать штрихкоды на конкретных товарах и паллетах – все необходимые проверки система осуществляет автоматически и уведомляет при обнаружении несоответствий.

Складские расходы ООО «АРТК» складываются из расходов на аренду складского помещения организации, а также оплату труда складского персонала (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика складских расходов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Изменения за 2022 – 2024 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост, тыс. руб.	темп прироста, процент
Расходы на хранение грузов (содержание складских помещений: налог на имущество организаций, уборка складских помещений)	174	174	180	6	3,45
Затраты на оплату труда складского персонала	964	1025	1115	151	15,66
Отчисления во внебюджетные фонды	293	312	339	46	15,70
Содержание складского персонала	126	112	132	6	4,76
Итого складские расходы	1557	1623	1766	209	13,42

В анализируемом периоде наблюдается рост складских расходов ООО «АРТК» на 209 тыс. руб. или 13,42 %. Ответственность за реализацию результатов системы складской логистики в ООО «АРТК», возложена на заведующего складом, который осуществляет общий контроль над складскими операциями в подчинении у заведующего складом находятся два грузчика.

Необходимо отметить, что процессы складской логистики ООО «АРТК» характеризуются наличием следующих проблем:

- длительность формирования грузов по группам в связи с большим объемом доставки грузов;
- неэффективность использования складских помещения: грузы, предназначенные для перемещения складываются на свободные места и не имеют стро-

гих зон хранения, что создает дополнительные временные и трудовые затраты при реализации складских процессов.

Таким образом, система складской логистики ООО «АРТК» нуждается в совершенствовании, что определяет необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на совершенствование процессов складской логистики организации.

Транспортировка. Соответствующие процессы начинаются с формирования документов на осуществление перевозки товарно-материальных ценностей. В качестве таких документов, составляются: договор на оказание транспортных услуг, в котором указывается перечень перемещаемых товарно-материальных ценностей, их оценочная стоимость, стоимость услуг ООО «АРТК» и другая информация; счет на оплату (определяет общую стоимость услуг по доставке грузов), а также счет-фактура для юридических лиц (определяет величину НДС).

Показателем, отражающим результаты распределительной логистики, является выручка от продаж. Структура выручки от реализации услуг представлена в таблице 14 по основным группам услуг ООО «АРТК».

Таблица 14 – Структура выручки от реализации услуг ООО «АРТК» по группам основных услуг за 2022 – 2024 гг.

Показатели	Структура, процент			Изменение структуры, процентный пункт 2024 г. к 2022 г.
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Автоперевозки (в том числе для сборных и крупногабаритных грузов)	76,66	71,5	73,17	-3,49
Железнодорожные перевозки (для сборных грузов, режимных грузов, перевозки негабаритных грузов и спецтехники)	14,68	17,52	16,87	2,19
Авиа доставка (сборные грузы)	6,52	8,14	7,39	0,87
Прочие сопутствующие услуги	2,14	2,84	2,57	0,43
Итого	100	100	100	-

Анализ представленных сведений определяет, что наибольшая доля в структуре оказанных ООО «АРТК» услуг в анализируемом периоде представлена автоперевозками, на долю которых приходится 73,17 % в 2024 г. Указан-

ная особенность объясняется тем, что данные услуги относятся к основному виду деятельности компании.

На долю железнодорожных перевозок приходится существенно меньше, 16,87 % в 2024 году, при этом данный показатель увеличился на 2,19 процентных пунктов в анализируемом периоде, что определяется ростом потребительского спроса на указанные группы услуг.

Также следует отметить, что среди услуг, оказываемых ООО «АРТК», имеют место услуги по авиа доставке грузов, на долю указанных услуг приходится 7,39 % в 2024 году от всей выручки компании. Сопутствующие (дополнительные) услуги занимают наименьшую долю в структуре выручки компании от реализации услуг (2,57 % в 2024 г.). Представленные особенности сформированы под влиянием потребительских предпочтений клиентов ООО «АРТК».

Следует отметить, что на результаты распределительной логистики ООО «АРТК» существенное влияние оказывает себестоимость продаж, которая представлена расходами на осуществление основной деятельности компании. В целях анализа структуры себестоимости реализации услуг в ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг., в таблице 15 представлены соответствующие сведения.

Таблица 15 – Структура расходов ООО «АРТК» по элементам за 2020 – 2024 гг.

Показатели	Структура показателей, процент			Изменение 2022 г. к 2024 г., процентный пункт
	2020 г.	2022 г.	2024 г.	
Основные расходы (себестоимость)	98,25	97,86	98,00	-0,25
в том числе:				
- заработная плата	50,22	51,33	50,95	0,73
- отчисления	15,07	15,40	15,29	0,22
- топливо и энергия	28,35	26,81	27,20	-1,15
- аренда помещений	1,00	1,02	1,02	0,02
- прочие расходы	3,61	3,31	3,54	-0,07
Прочие расходы	1,75	2,14	2,00	0,25
в том числе:				
- приобретение активов	1,36	1,90	1,73	0,37
- штрафы, пени, неустойки	0,39	0,24	0,27	-0,12
Итого расходы	100,00	100,00	100,00	-

Анализ представленных сведений определяет, что наибольший удельный вес в структуре расходов ООО «АРТК» представлен себестоимостью. Доля по-

казателя сократилась на 0,25 процентных пунктов за 2020 – 2024 гг. и составила 98,00 % в 2024 г. Основная группа расходов в составе себестоимости организации представлена расходами на заработную плату и страховые взносы (50,95 % и 15,29 % в 2024 г. соответственно), при этом наблюдается рост показателя на 0,73 и 0,22 процентных пунктов соответственно. Также следует отметить существенный удельный вес расходов на топливо и энергию, доля показателя составила 27,20 % в 2020 г., сократившись на 1,15% за 2020 – 2024 гг. Удельный вес прочих расходов ООО «АРТК» в анализируемом периоде существенно меньше себестоимости и составляет 2,00 % в 2024 г., рост показателя составил 0,25 процентных пунктов в анализируемом периоде.

Также следует отметить, что наиболее существенная величина в составе анализируемого показателя представлена расходами на приобретение активов (1,73 % в 2024 г.). В целом, проведенный анализ расходов ООО «АРТК» позволил определить, что расходы организации имеют тенденцию к росту, за счет расширения масштабов деятельности компании.

Транспортная логистика. Основными процессами транспортной логистики ООО «АРТК», являются: доставка грузов на территорию потребителя услуг транспортом исследуемой организации, погрузочно-разгрузочные работы, проверка грузов по количеству и наименования.

Характеристика процессов транспортной логистики ООО «АРТК» представлена на рисунке 5.

Система транспортной логистики ООО «АРТК» представлена совокупностью процедур по доставке грузов на территорию потребителя услуг. Особое влияние на систему логистики ООО «АРТК» оказывают следующие транспортные факторы: состояние транспортных путей сообщения и виды транспорта, используемые для перевозки товаров, техническое состояние транспорта, объем перемещаемых грузов.

Доставка грузов к месту назначения осуществляется, в основном, автомобильным транспортом, что повышает эффективность движения товарно-материальных ценностей и снижает длительность доставки грузов.

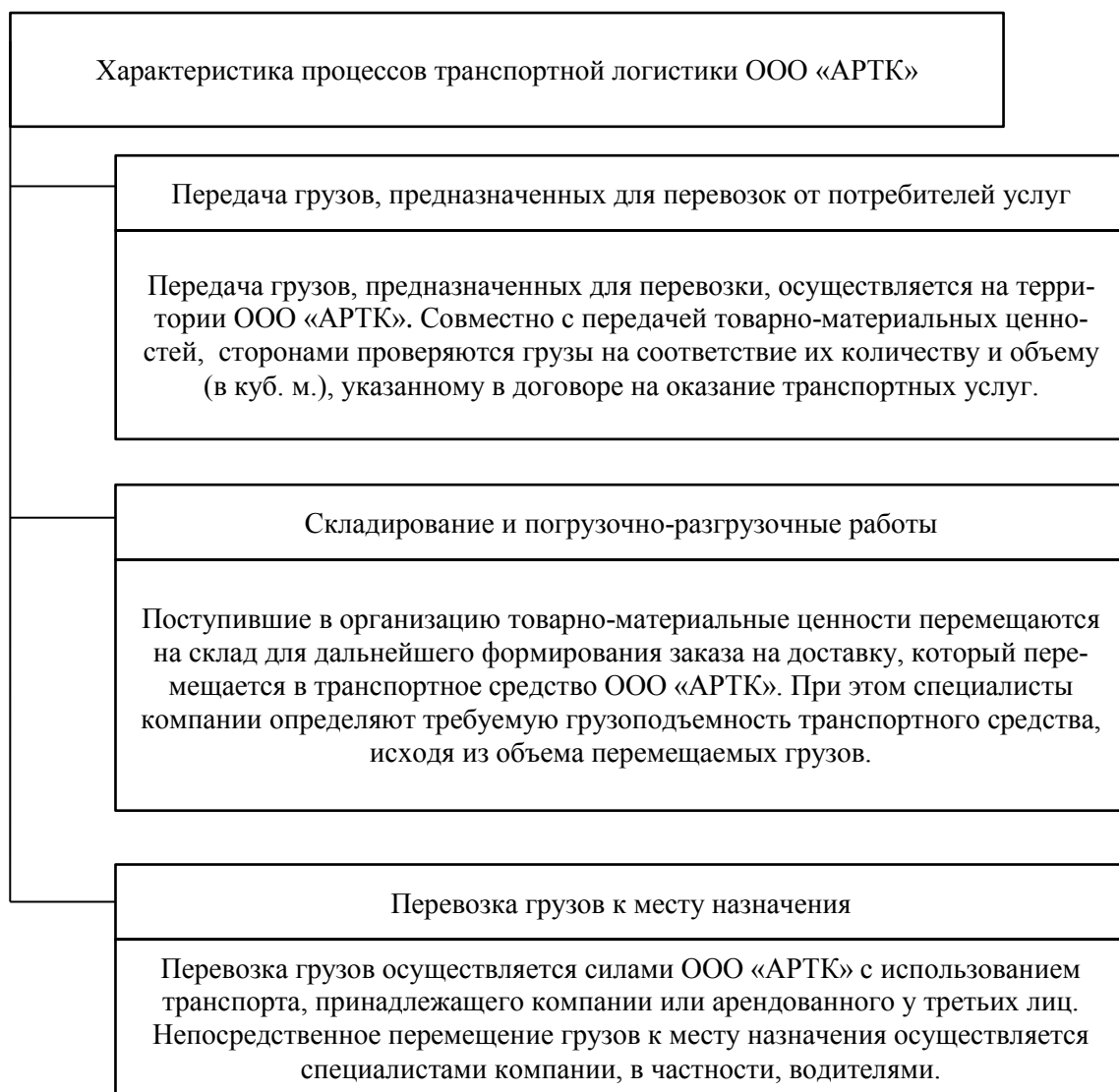


Рисунок 5 - Характеристика процессов транспортной логистики ООО «АРТК»

Функции по организации транспортной логистики, возложены на водителей ООО «АРТК», которые находятся в прямом подчинении у директора организации.

В целях определения эффективности логистики ООО «АРТК», в таблице 16 представлены показатели, характеризующие доходы и расходы, приходящиеся на 1 тонну перевезенных грузов и 1 тыс. тонн/км.

Следует отметить, что расходы на 1 тонну увеличились на 13,48 %, а расходы на 1 тонно/км, напротив, сократились на 0,05 %, что определяется ростом затрат на перевозку грузов на единицу тоннажа, при этом за счет оптимизации системы логистики и сокращения длительности доставок, достигнут рост расходов на единицу маршрута.

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

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024 г. к 2022 г.	Относительное изменение 2024 г. к 2022 г. (темп прироста), процент
Доходы, тыс. руб.	504953	479752	645561	140608	27,85
Расходы, тыс. руб.	437849	459518	626759	188910	43,15
Прибыль, тыс. руб.	67104	20234	18802	-48302	-71,98
Перевезено грузов, тонн	201982	188764	254784	52802	26,14
Грузооборот, тыс. тонн/км	8975	8409	12854	3879	43,22
Доходы на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	2,50	2,54	2,53	0,03	1,35
Расходы на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	2,17	2,43	2,46	0,29	13,48
Прибыль на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	0,33	0,11	0,07	-0,26	-77,79
Доходы на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	56,26	57,05	50,22	-6,04	-10,73
Расходы на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	48,79	54,65	48,76	-0,03	-0,05
Прибыль на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	7,48	2,41	1,46	-6,01	-80,44

Представленные в таблице 16 сведения определяют сокращение прибыли на 1 тонну перевезенных грузов на 77,79 %, в результате более высоких темпов прироста расходов над доходами, приходящимися на 1 тонну перевезенных грузов компанией. Аналогичная ситуация наблюдается в отношении прибыли ООО «АРТК», приходящейся на 1 тыс. тонн/км. Так, показатель сократился на 80,44 % за 2022 – 2024 гг. в результате снижения доходов на 1 тыс. тонн/км. Представленные результаты определяют сокращение эффективности от реализации логистической деятельности ООО «АРТК» и является следствием неоптимальной ценовой политики компании в отношении формирования цен на услуги по перевозке грузов.

В качестве экономических результатов реализации процессов транспортной логистики ООО «АРТК», следует рассмотреть динамику эффективности перевозок (таблица 17).

Таблица 17 – Показатели эффективности перевозок, осуществляемых ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение, процент			Изменение показателя за 2022 – 2024 гг., процентный пункт
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Эффективность услуг по перевозке грузов (прибыль от продаж на рубль доходов)	4,69	5,63	3,05	-1,64
Эффективность затрат (прибыль на рубль затрат)	7,35	0,89	0,85	-6,51
Эффективность основной деятельности (валовая прибыль к выручке)	13,29	4,22	2,91	-10,38

Анализ представленных сведений определяет снижение эффективности услуг ООО «АРТК», показатель сократился на 1,64 процентных пунктов и составил 3,05 % в 2024 году. Динамика показателя определяет снижение величины прибыли, приходящейся на рубль выручки компании. Помимо сказанного, следует отметить сокращение эффективности затрат компании на 6,51 процентных пунктов (показатель составил 0,85 % в 2024 г.). Сокращение показателя является следствием снижения величины прибыли от продаж, приходящейся на рубль себестоимости. Также следует отметить снижение эффективности экономической деятельности компании на 10,38 процентных пунктов, показатель составил 2,91 % в 2024 г. и является следствием снижения величины валовой прибыли, приходящейся на рубль себестоимости продаж.

Информационное обеспечение. В ООО «АРТК», в целях совершенствования системы информационной логистики, используется автоматизированная система учета 1С конфигурации «Предприятие» и «Транспортная логистика». При поступлении товарно-материальных ценностей, предназначенных для перемещения на склад ООО «АРТК», в программе 1С «Транспортная логистика», формируются внутренние документы, подтверждающие поставку грузов.

По результатам работы за отчетный период (месяц, квартал, год), заведующий складом формирует управленческие отчеты на основе данных автоматизированной программы 1С «Предприятие», которые предоставляются руководству организации.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРТК»

3.1 Обоснование направлений совершенствования логистической деятельности ООО «АРТК»

Ранее проведенный анализ логистической деятельности ООО «АРТК» позволил выявить неоптимальное состояние логистической деятельности компании, которое характеризуется присутствием следующих проблем.

Первой проблемой, требующей внимания, является отсутствие на балансе ООО «АРТК» транспортных средств, используемых для осуществления основной деятельности по доставке грузов. Следует отметить, что ООО «АРТК» арендует транспортные средства у специализированных транспортных организаций, среди которых: ООО «СДЭК», ООО «Грузоперевозки 28», ООО «Экспресс доставка», ООО «Автопрокат Арсенал». Договоры аренды носят краткосрочный характер и рассчитаны на период до одного календарного года. Подобный подход позволяет ООО «АРТК» при необходимости изменять, расширять или сокращать перечень арендуемых транспортерных средств, а также адаптировать перечень арендуемых транспортных средств под планируемые грузовые перевозки, исходя из технических характеристик, и, в частности, грузоподъемности транспортных средств. Следует отметить, что представленный подход ООО «АРТК» к обеспечению логистической деятельности компании транспортными средствами в форме их аренды определен недостаточным уровнем обеспеченности собственными средствами, что не позволяет компании приобрести необходимые транспортные средства для полного покрытия потребности в них. Приобретение транспортных средств за счет заемных источников, в том числе, в лизинг, в современных условиях также является достаточно затруднительным, ввиду высоких процентных ставок по кредитам, что увеличивает кредитную нагрузку, приводит к удорожанию кредитов и снижает кредитоспособность компании.

Второй проблемой, присущей логистической деятельности ООО «АРТК», является снижение эффективности грузовых перевозок. Основной причиной

формирования указанной проблемы, является превышение темпов роста расходов исследуемой организации над темпами роста доходов. Таким образом, цены на ресурсы, приобретаемые ООО «АРТК» растут быстрее, чем цены на транспортные услуги компании. Следует отметить, что ввиду высокого уровня конкуренции в отрасли, а также наличия «болевых точек» конкурентоспособности компании, руководство организации имеет опасения, что при повышении цен на транспортные услуги и доведения их темпа роста до среднего темпа роста цен на приобретаемые услуги (в целях не повышения, а только сохранения определенного уровня эффективности оказания услуг), компания может потерять часть клиентской базы из-за повышения цен. Также руководство компании осознает, что повышение цен на услуги целесообразно проводить одновременно с оптимизацией деятельности компании в системе обслуживания клиентов, что позволит повысить степень лояльности потребителей по отношению к ООО «АРТК», а также позволит повысить вероятность выбора поставщика транспортных услуг в пользу ООО «АРТК».

Третьей проблемой, присущей деятельности ООО «АРТК», являются проблемы в информационной логистике компании. Данная проблема заключается в отсутствии возможности получения оперативной информации о местонахождении транспортных средств на территориях, в которых имеют место проблемы с Интернет-соединением и мобильной связью. Следует отметить, что в практике работы компании имеют место задержки доставки грузов по объективным причинам (неблагоприятные погодные условия, поломка транспорта и другие причины). В подобных случаях, специалисты компании могут определить местоположение транспорта только посредством связи с водителем, которая может отсутствовать или обладать плохим качеством на отдельных территориях, по которым передвигается транспорт.

Данная проблема негативно влияет не только на информационную логистику компании, но и отрицательным образом сказывается на системе коммуникаций в ООО «АРТК».

В целях совершенствования логистики ООО «АРТК», целесообразно

предложить варианты решения выявленных проблем. При этом руководство компании не готово в современных условиях нести существенные финансовые расходы, связанные с решением выше указанных проблем, что определяет необходимость выявления наиболее острой для ООО «АРТК» проблемы, решение которой должно быть сформулировано в рамках настоящей бакалаврской работы. Для достижения указанной цели, проведена критериальная оценка. Критерии определены автором бакалаврской работы на основе собственного суждения, выбраны критерии, которые по мнению автора работы позволяют получить наиболее объективные результаты оценки. Оценка проведена по пятибалльной шкале (более высокий балл определяет более высокую степень остроты проблемы и ее существенном влиянии на результаты реализации системы логистики ООО «АРТК»). Также для каждого критерия определен вес, характеризующий его значимость. Общая сумма весов критериев составляет «1». Веса распределены между критериями на основе субъективного мнения автора бакалаврской работы. Результаты оценки проблем логистики ООО «АРТК» представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка и обоснование проблем логистической деятельности ООО «АРТК» по направлениям

Критерии оценки	Вес в долях	Проблемы логистической деятельности компании					
		отсутствие на балансе ООО «АРТК» транспортных средств		снижение эффективности грузовых перевозок		проблемы в информационной логистике компании	
		Балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние проблемы на доходы от оказания транспортных услуг	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Влияние проблемы на прибыль от оказания транспортных услуг	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1
Влияние проблемы на конкурентоспособность компании	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Влияние проблемы на долю рынка компании	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Влияние проблемы на развитие деятельности компании	0,25	4	1	5	1,25	4	1
Итого	1	17	3,4	20	4,1	19	3,85

По результатам проведенной оценки, наиболее значимой проблемой, является проблемы снижения эффективности грузоперевозок ООО «АРТК». Данная проблема получила наибольший балл в ходе оценки.

В целях наилучшего понимания указанной проблемы, она рассмотрена подробнее ниже.

Ранее проведенный анализ логистической деятельности ООО «АРТК» позволил определить, что основной проблемой является снижение эффективности перевозок.

Данный вывод подтверждается ранее представленными расчетами, согласно которым наблюдается более высокий рост расходов по сравнению с доходами на 1 тонну перевезенных грузов (рисунок 6).

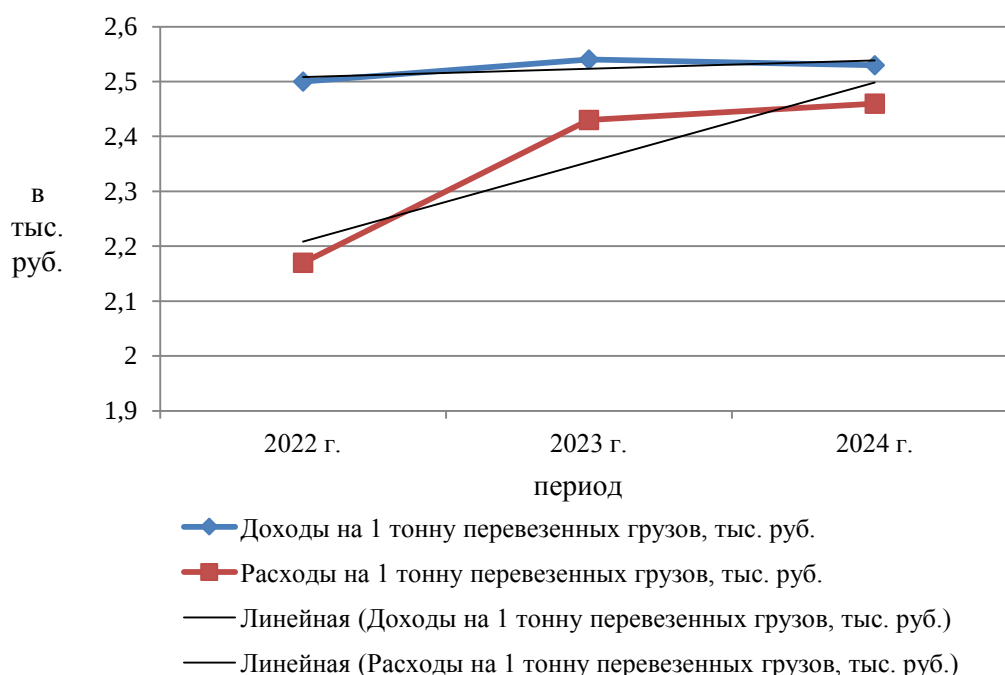


Рисунок 6 – Динамика расходов и доходов на 1 тонну перевезенных грузов в ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

На рисунке 5, помимо указанных показателей, представлены уравнения тренда, которые позволяют судить о тенденции к росту доходов и расходов ООО «АРТК» на одну тонну перевезённых грузов. При этом уравнение тренда расходов на 1 тонну перевезенных грузов имеет более острый угол по отношению к оси «х», что определяет его более быстрый рост, по сравнению с доходами на 1 тонну грузоперевозок.

Также данная диаграмма позволяет определить тенденцию к росту двух представленных показателей, что определяет рост объемов перевезенных грузов компанией в анализируемом периоде, что связано с ростом потребительского спроса на услуги компании. При этом эффективность грузоперевозок сокращается.

Несколько иная ситуация наблюдается в отношении доходов и расходов на 1 тыс. тонн/км грузооборота (рисунок 7).

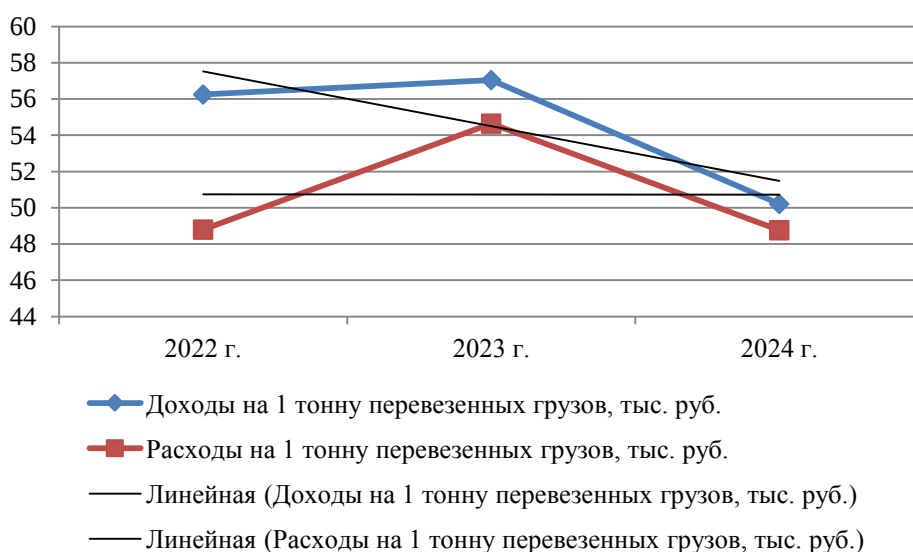


Рисунок 7 – Динамика доходов и расходов ООО «АРТК» на 1 тыс. тонн/км грузооборота за 2022 – 2024 гг.

На рисунке 7, помимо указанных показателей, представлены уравнения тренда доходов и расходов на 1 тыс. тонн/км грузооборота ООО «АРТК».

Следует отметить, что уравнение тренда доходов имеет более выраженный тупой угол по отношению к оси «х», что определяет более быстрое сокращение доходов на единицу грузооборота по сравнению с расходами. Представленная тенденция является следствием несовершенства системы логистики компании в части построения маршрутов и подбора транспортных средств при формировании грузов в рамках одной перевозки.

Основной причиной указанной негативной тенденции, является отсутствие транспортных средств, используемых ООО «АРТК» при осуществлении доставок грузов (следует отметить, что на 31.12.2024 года на балансе компании числится одно транспортное средство, остаточная стоимость которого состав-

ляет 2 725 тыс. руб. При этом данный транспорт имеет высокий физический износ, что определяет его низкий уровень технического состояния. Поэтому данное транспортное средство не используется для доставки грузов потребителям). При этом для компенсации потребности компании в транспортных средствах, необходимых для осуществления основной деятельности, ООО «АРТК» арендует необходимые транспортные средства торговых марок «КАМАЗ», «ГАЗ», «МАЗ», «Iveco», «MAN», «Scania», «Volvo», поставщиками которых выступают: ООО «СДЭК», ООО «Грузоперевозки 28», ООО «Экспресс доставка», ООО «Автопрокат Арсенал». Представленная особенность не позволяет оптимизировать процессы выбора транспортных средств для доставки заказов, ввиду того, что подобный выбор зачастую осуществляется исходя из имеющихся в аренде транспорта, который порой не отвечает параметрам конкретного заказа.

Следует отметить, что в современных условиях, ООО «АРТК» не может приобрести необходимые транспортные средства на условиях договоров купли-продажи, из-за их дороговизны, а также отсутствия у компании необходимого объема денежных средств (по состоянию на 31.12.2024 года, величина денежных средств компании составила 1 967 тыс. руб.). Помимо этого, руководство ООО «АРТК» считает, что аренда транспортных средств избавляет организацию от экономически нецелесообразных расходов, связанных с содержанием и обслуживанием грузовых транспортных средств.

Таким образом, решение проблемы совершенствования маршрутов и способов доставки грузов силами ООО «АРТК», в современных условиях, является достаточно непростой задачей, учитывая указанные особенности деятельности компании. При этом в целях повышения потребительского спроса на услуги ООО «АРТК», а также формирования более полной возможности управления доходом за счет изменения цен на услуги компании в большую сторону, возможно предложить меры, направленные на улучшение клиентского сервиса, что позволит сформировать дополнительные конкурентные преимущества компании, увеличить грузооборот, а также занять более устойчивое положение в отрасли.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»

В рамках бакалаврской работы предложены мероприятия, которое направленные на решение проблемы эффективности грузоперевозок в ООО «АРТК».

В качестве альтернативных вариантов решения проблемы, предложено:

- сокращение расходов на обслуживание транспортных средств (согласно договорам аренды транспортных средств, техническое обслуживание арендуемого ООО «АРТК» транспорта осуществляется силами компании-арендатора, то есть ложится на плечи ООО «АРТК». Расходы на обслуживание транспортных средств компании являются достаточно внушительными, учитывая неблагоприятные природно-рельефные условия территорий, по которым осуществляется доставка грузов. Данный фактор увеличивает степень износа отдельных запасных частей транспорта, что приводит к их более частым поломкам и увеличивает расходы на ремонты транспорта). В рамках данного направления, предлагается осуществить смену поставщика услуг по ремонту грузового транспорта на поставщика, предлагающего аналогичные услуги по более низким ценам. Рисками данного мероприятия являются: сокращение качества обслуживания транспорта, вероятность поломок транспорта по пути перевозки грузов. Представленные риски способны сократить потенциальные доходы и прибыль компании от оказания транспортных услуг;

- совершенствование системы клиентского сервиса компании, что позволит повысить уровень оказания услуг и даст возможность руководству организации повысить цены на транспортные услуги без опасений в потере клиентов. В рамках данного направления может быть предложено внедрение системы отслеживания грузов для клиентов, что обеспечит спокойствие клиентов ООО «АРТК» в период перевозки грузов и даст возможность потребителям услуг оперативно отслеживать движение и текущее местонахождение грузов;

- использование более грузоподъемных транспортных средств для перевозки грузов, в целях обеспечения выполнения большего количества заказов по

пути следования транспорта в рамках одного маршрута. Данная мера позволит сократить транспортные расходы в рамках единицы грузооборота (на 1 тонн). Рисками мероприятия является увеличение длительности погрузочно-разгрузочных работ, что в целом отразится на длительности оказания одной транспортной услуги. Помимо этого, ООО «АРТК» реализует перевозку разных товаров и продукции, в том числе осуществляются перевозки скоропортящихся продуктов и товаров, требующих особой осторожности при перевозках (режимных груз и хрупкие товары). Указанные группы товаров целесообразно перевозить отдельно. Таким образом, при необходимости доставки разнородных грузов на длительное расстояние с использованием транспорта, обладающего высокой грузоподъемностью, имеют место риски порчи перемещаемых грузов, что способно сократить клиентскую базу, в результате снижения качества оказания услуг, это, соответственно, отразится на величине доходов и прибыли компании.

Для выбора наиболее приемлемого мероприятия, направленного на повышение эффективности грузоперевозок в ООО «АРТК», использован метод критериальной оценки на основе выше представленного подхода, который был использован при оценке проблем логистической деятельности ООО «АРТК». Результаты оценки альтернативных мероприятий представлены в таблице 19. Для оценки использована пятибалльная шкала: чем выше балл, присвоенный при оценке, тем более приемлемым является конкретное мероприятие.

Согласно представленным результатам оценки, наиболее приемлемым вариантом решения приоритетной проблемы – снижение эффективности грузоперевозок, является внедрение системы отслеживания грузов для клиентов. Следует отметить, что подобная система может использоваться в целях контроля движения и местонахождения грузов со стороны персонала компании. Помимо этого, внедрения данной меры позволит решить проблему информационной логистики, присущей деятельности ООО «АРТК». Таким образом, данная мера обладает комплексным влиянием на логистику компании.

Таблица 19 – Группировка факторов влияния на вариант решения задач по повышению грузоперевозок ООО «АРТК»

Критерии оценки	Вес в долях	Альтернативные варианты решения приоритетной проблемы					
		сокращение расходов на обслуживание транспортных средств		совершенствование системы клиентского сервиса компании		использование более грузоподъемных транспортных средств для перевозки грузов	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на решение проблемы	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Риски, присущие мероприятию	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Потенциальный ущерб от возникновения рисков	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Финансовые расходы на реализацию мероприятия	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Затраты труда на реализацию мероприятия	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Временные расходы на реализацию мероприятия	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Итого	1	22	3,55	26	4,35	20	3,3

Таким образом, совершенствования системы клиентского сервиса в ООО «АРТК» будет осуществлено посредством внедрение системы отслеживания движения грузов клиентами.

Важно отметить, что улучшение клиентского сервиса оказывает существенное влияние на клиентскую базу, в частности, на удержание имеющихся клиентов и привлечение новых. Так, за счет совершенствования клиентского сервиса, клиенты получают высококачественное обслуживание и ощущают заботу со стороны бизнеса, они склонны оставаться лояльными и продолжать делать покупки. Это позволяет бизнесу сохранять постоянный доход и укреплять свою позицию на рынке. Помимо этого, удовлетворённые качеством обслуживания клиенты часто рекомендуют бизнес своим друзьям, семье и коллегам. Хороший клиентский сервис может создать положительную репутацию и повысить вероятность привлечения новых клиентов через рекомендации и положительные отзывы. Также следует отметить влияние клиентского сервиса на

увеличение продаж. В частности, высокий уровень клиентского сервиса способствует росту потребительского спроса на услуги компании, что приводит к росту продаж и улучшению финансового положения организации.

Следует отметить положительное влияние клиентского сервиса на деловую репутацию компании. Так, позитивные впечатления от обслуживания помогают укрепить имидж бренда и доверие клиентов. С другой стороны, плохой клиентский сервис вызывает негативные отзывы, которые могут серьёзно повлиять на репутацию бизнеса. Также следует отметить возможность развития долгосрочных отношений с клиентами за счет совершенствования клиентского сервиса в организации. Так, если бизнес проявляет заботу, готовность помочь и решить проблемы клиента, то это создаёт устойчивую связь и повышает вероятность повторных покупок в будущем.

Сказанное определяет значимость повышения уровня клиентского сервиса в организациях для достижения более высокого уровня конкурентоспособности за счет формирования дополнительных конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка за счет роста объемов продаж, привлечение новых клиентов и достижение высокого уровня деловой репутации.

Таким образом, разрабатываемое мероприятие предполагает совершенствование логистической деятельности ООО «АРТК» за счет улучшения клиентского сервиса, посредством внедрения системы отслеживания грузов на этапе их движения по пути следования. Данная возможность повышает конкурентоспособность ООО «АРТК» за счет расширения ассортимента дополнительных услуг и повышения качества обслуживания клиентов. Помимо этого, указанное предложение формирует дополнительное конкурентное преимущество в виде более высокого уровня клиентского сервиса компании, по сравнению с другими организациями, действующими на рынке автотранспортных грузовых услуг Амурской области.

Основное направление влияния предлагаемого мероприятия – повышение эффективности грузоперевозок и оптимизация информационной логистики (за счет совершенствования системы информации, используемой в логистике ком-

пании).

В рамках мероприятия предполагается, что клиенты ООО «АРТК» смогут отследить движение и местонахождение грузов через Интернет-сайт компании. Так, каждой грузовой перевозке будет присвоен трек-номер, введя который на сайте компании, клиент получит информацию о местонахождении транспортного средства.

Необходимость внедрения предложенного мероприятия обусловлена результатами опроса клиентов ООО «АРТК». Так, для обоснования необходимости реализации мероприятия в деятельность ООО «АРТК», связанной с внедрением системы отслеживания грузов для улучшения клиентского сервиса, проведен опрос потребителей грузовых автомобильных услуг компании.

Клиентам был задан вопрос: имеет ли Вам значение возможность отслеживать движение и местонахождение транспорта, который перевозит товары или продукцию в Ваших интересах?

Результаты опроса представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты опроса клиентов ООО «АРТК» по вопросу влияния наличия системы отслеживания грузов на выбор транспортной компании

Ответы	Чел.	Процент
Да	35	64,81
Нет	12	22,22
Затрудняюсь ответить	7	12,96
Итого	54	100,00

Анализ представленных результатов позволил определить, что большинство респондентов (35 чел. из 54 опрошенных, или 64,81 %) готовы сделать выбор в пользу транспортной организации, которая предоставляет возможность удаленного отслеживания местоположения и движения грузов.

Результаты опроса представлены графическим способом на рисунке 8.

В целях достижения окупаемости расходов на реализацию мероприятия, а также с учетом ранее полученных результатов анализа экономических показателей деятельности ООО «АРТК», которые позволили определить неоптимальность ценовой политики компании и необходимость повышения цен на оказы-

ваемые автотранспортные грузовые услуги, вынесено предложение о необходимости повышения цен на услуги компании на 15 %.

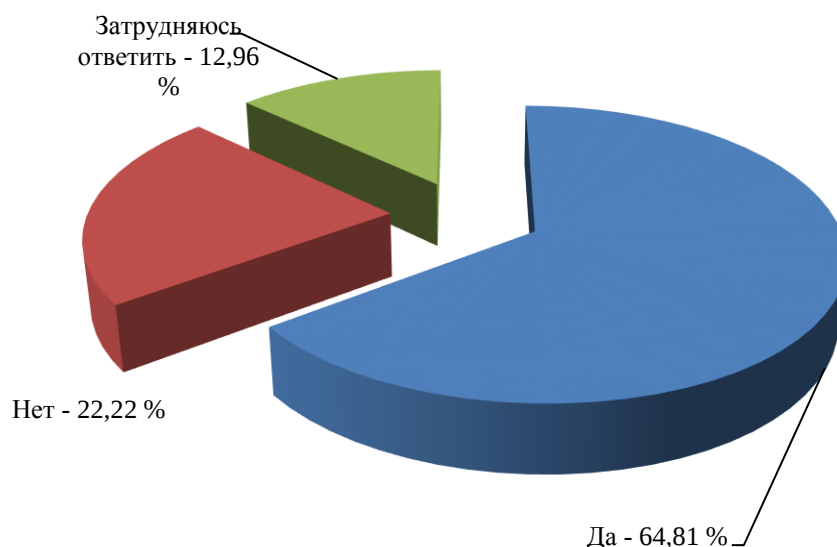


Рисунок 8 – Результаты опроса респондентов графическим способом

Для определения доходов от реализации мероприятия, в таблице 21 представлен прогноз выручки и грузооборота ООО «АРТК» без учета реализации представленного мероприятия, но с учетом темпа роста цен и коэффициента роста отрасли.

Таблица 21 – Прогноз выручки и грузооборота ООО «АРТК» без учета реализации мероприятия

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Выручка, прогноз, без мероприятия	814011,54	1026416,99	1294246,82
Грузооборот, прогноз, без мероприятия	15035,40	17586,99	20571,61
Выручка с учетом мероприятия, тыс. руб.	168451	212405,46	267829,83
Грузооборот с учетом мероприятия	2181	2552	2985

Следует отметить, что представленные в таблице 21 показатели учитывают грузооборот и выручку ООО «АРТК» только в рамках мероприятия без соответствующих показателей, которые будут достигнуты организацией и без внедрения предложенного мероприятия.

Темп роста цен определен на основе среднего уровня инфляции по обла-

сти (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет темпа роста цен

Период, года	Уровень инфляции, процент
2022 г.	11,94
2023 г.	7,5
2024 г.	9,5
Среднее	9,65
Коэффициент роста цен	1,0965

Согласно представленным сведениям, коэффициент роста цен равен 1,0965. Данный показатель использован при дальнейших расчетах доходов и расходов в рамках мероприятия.

Предварительный план продаж грузовых автотранспортных услуг ООО «АРТК» в рамках мероприятия по месяцам на 2026 год, по кварталам на 2027 год и в целом на 2028 год (на три будущих года реализации мероприятия), представлен в приложении Б (таблица Б.1).

Для реализации предложенного мероприятия, потребуется приобрести трекеры (датчики движения и местоположения транспортных средств). Трекеры будут установлены на каждое транспортное средство ООО «АРТК».

Поставщиком трекеров выступит компания «Близко» г. Благовещенск. Средняя стоимость трекеров в компании равна 12,5 тыс. руб. Трекеры будут приняты к учету в составе оборотных активов организации.

Следует отметить, что для работы трекеров, необходимо приобрести лицензионную программу 1С, обеспечивающую получение и обработку информации о местонахождении и движении транспортных средств в базе 1С через спутниковые каналы связи. Данные активы будут приняты к учету в качестве нематериальных активов.

Потребность ООО «АРТК» в нематериальных активах, в рамках мероприятия, представлена в таблице 24.

Совокупная потребность в ресурсах для повышения логистической деятельности в сфере совершенствования клиентского сервиса в ООО «АРТК» оценивается в 770,5 тыс. руб.

Таблица 24 – Потребность в ресурсах для повышения логистической деятельности в сфере совершенствования клиентского сервиса в ООО «АРТК»

Наименование НМА	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.	Стоимость, тыс. руб.
Трекер	12,5	35	437,50
Основная поставка (платформа 1С, конфигурация программы и лицензия на 1 рабочее место)	37	4,00	148,00
Лицензия активации на сервис спутникового мониторинга до 50 подвижных объектов	185	1,00	185,00
Итого			770,5

Расходы на приобретение необходимых для реализации мероприятия нематериальных активов составляют 333,00 тыс. руб. Также, в рамках реализации настоящего мероприятия, необходимо нанять на работу инженера информационных систем, который сможет адаптировать базовую конфигурацию программы под индивидуальные потребности ООО «АРТК».

Потребность в персонале представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Потребность в персонале

Специальность	Число работников, чел.	Размер з/п, тыс. руб.	Затраты на заработную плату, тыс. руб.		
			2026 г.	2027 г.	2028 г.
Инженер информационных систем	1	100	1200	1315,76	1442,69
Всего	1	100	1200	1315,76	1442,69

Штатный оклад инженера информационных систем составляет 100 тыс. руб. в ООО «АРТК», с учетом среднего уровня оплаты труда специалистов указанной сферы деятельности в области. При поиске специалиста, важно уделить особое внимание его уровню квалификации.

Помимо расходов на оплату труда инженера информационных систем, в состав расходов в рамках мероприятия, включаются расходы на уплату страховых взносов во внебюджетные фонды.

Ставки страховых взносов с сумм начисленной заработной платы представлены ниже:

- пенсионный фонд – 22 %;
- медицинский фонд – 3,1 %;

- социальный фонд, временная нетрудоспособность – 2,9 %.

Общий размер ставки страховых взносов для ООО «АРТК», учитывая основную вид деятельности составляет 30 %.

На основе указанной информации, в таблице 26 представлен расчет расходов на фонд заработной платы в рамках мероприятия.

Таблица 26 – Фонд заработной платы инженера информационных систем в рамках мероприятия

Категории работников	2026 г.				2027 г.		2028 г.	
	потребность, чел	средне-годовая з/п, тыс. руб.	затраты на з/п, тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	затраты на з/п, тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	затраты на з/п, тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.
Инженер информационных систем	1	1200,00	369,60	1569,60	1315,76	405,25	1442,69	444,35
Всего	1	1200,00	369,60	1569,60	1315,76	405,25	1442,69	444,35

Общая величина фонда заработной платы (ФОТ) инженера информационных систем составляет 1 569,60 тыс. руб. в 2024 году. Аналогичные расходы на второй и третий год реализации мероприятия определены с учетом коэффициента роста цен (1,0965).

Помимо представленных расходов, для реализации мероприятия потребуются дополнительные услуги, связанные с подключением трекеров и оплатой абонентского обслуживания.

Данные расходы включаются в состав прочих расходов ООО «АРТК» (таблица 27).

Таблица 27 – Прочие расходы в рамках мероприятия по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «АРТК»

Услуга	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.	Стоимость, тыс. руб.
Установка трекера с подключением	3,5	35	38,50
Абонентская плата за доступ к платформе мониторинга	0,55	35	35,55
Итого			74,05

Общая величина прочих расходов ООО «АРТК» составляет 74,05 тыс. руб. Представленные сведения учтены при расчете калькуляции себестоимости (таблица 28).

Таблица 28 – Калькуляция себестоимости транспортных услуг по доставке грузов в рамках предложенного мероприятия

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.
Сырье и материалы	-0,04	437,50	-	-	-	-
Затраты на з/плату	-0,11	1200,00	0,52	1315,76	0,48	1442,69
Отчисления в социальные фонды	-0,03	369,60	0,16	405,25	0,15	444,35
Прочие расходы	-0,04	407,05	0,02	38,98	0,01	38,98
Итого	-0,23	2414,15	0,69	1759,99	0,65	1926,01

Представленные сведения определяют, что себестоимость в 2026 году, в рамках мероприятия, составит 2 414,15 тыс. руб. Расчет себестоимости на второй и третий год реализации мероприятия осуществлен с учетом коэффициента роста цен (1,0965).

Более подробная калькуляция себестоимости представлена в приложении Б (таблица Б.2).

В целях определения потребности в инвестициях мероприятие, определен состав расходов, которые необходимо осуществить (профинансировать) до начала внедрения мероприятия. Среди подобных расходов:

- трекеры отслеживания грузов;
- установка трекеров;
- приобретение лицензии на программное обеспечение, позволяющее получить доступ к спутниковым каналам связи;
- абонентская плата доступа к спутниковой системе на один месяц;
- оплата труда с отчислениями инженера информационных систем на один месяц.

Представленные расходы учтены при расчете предварительной потребно-

сти в инвестициях (таблица 29).

Таблица 29 – Расчет предварительной потребности в инвестициях на первый месяц реализации мероприятия

Категории инвестиций	Инвестиции на этапе разработки мероприятия
Основной капитал:	-
- здания и сооружения производственного назначения	-
- рабочие машины и оборудование	-
Оборотный капитал:	975,35
- запасы и затраты	437,50
денежные средства	537,85
Итого	975,35

Анализ представленных сведений определяет, что предварительная потребность в инвестициях для финансирования мероприятия составляет 975,35 тыс. руб. Источник финансирования – собственные денежные средства ООО «АРТК». Заемное финансирование не требуется.

Общая потребность в инвестициях на 2026 – 2028 гг. представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Общая потребность в инвестициях в рамках мероприятия

Категория инвестиций	Период			Итого
	2026 г.	2027 г.	2028 г.	
Основной капитал:	-	-	-	-
Оборотный капитал	2414,15	1759,99	1926,01	6100,16
- запасы и затраты	437,50	0,00	0,00	437,50
- денежные средства	1976,65	1759,99	1926,01	5662,66
Итого	2414,15	1759,99	1926,01	6100,16
Выручка	168450,54	212405,46	267829,83	648685,82

Таким образом, общая потребность в инвестициях на первый год реализации мероприятия составляет 2 414,15 тыс. руб. Потребность в инвестициях на три года реализации мероприятия равна 6 100,16 тыс. руб.

Представленные выше расчеты использованы для формирования сметы затрат, которая представлена в приложении Б (таблица Б.3). В представленной смете затрат отражены все расходы, предполагаемые мероприятием и представленные по месяцам на первый год реализации мероприятия, по кварталам на второй год реализации мероприятия и в целом за третий год реализации ме-

роприятия. В приложении Б, таблица Б.4 представлен бюджет прибылей и убытков, который учитывает расчет налога, уплачиваемого ООО «АРТК» в связи с применением упрощенной системы налогообложения по ставке 15 %. Согласно представленным расчетам, чистая прибыль мероприятия нарастающим итогом за три года реализации составляет 546 197,81 тыс. руб. Бюджет движения денежных средств представлен в приложении Б, таблица Б.5.

Согласно представленным сведениям, куммулятивный денежный поток по итогам реализации мероприятия составит 640 695,29 тыс. руб. Разрабатываемому мероприятию характерны ниже представленные риски:

- технические проблемы со спутником (перебои в работе системы, что не позволит клиентам ООО «АРТК» получить оперативную информацию о местонахождении и движении перемещаемых грузов, это может отразиться на качестве клиентского обслуживания и приведет к сокращению клиентской базы);
- рост цен на доступ к программе (данный риск ведет к росту расходов на реализацию мероприятия и отразится на экономических результатах внедрения мероприятия);
- низкий спрос на транспортные услуги (данный риск может иметь место из-за повышения уровня конкуренции в отрасли).

Оценка представленных рисков проведена экспертным методом, в качестве экспертов выступили:

- генеральный директор;
- начальник отдела транспортных услуг;
- инженер информационных систем.

Для оценки рисков выбрана трехбалльная шкала оценивания:

- «1» - минимальная степень возникновения риска;
- «2» - средняя степень возникновения риска;
- «3» - максимальная степень возникновения риска.

Полученные результаты оценки рисков мероприятия представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Влияние рисков на результаты реализации мероприятия

Эксперт	Технические проблемы со спутником	Рост цен на доступ к программе	Низкий спрос
Генеральный директор	3	2	2
Начальник отдела транспортных услуг	2	2	2
Инженер информационных систем	3	3	2
Итого	8	7	6

Представленные в таблице 31 сведения определяют, что наибольшая степень вероятности возникновения, присуща техническим проблемам со спутником. Расчет величины простых рисков представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет величины простых рисков в рамках мероприятия

Наименование простых рисков	Приоритеты		Веса	Средняя оценка экспертов	Величина рисков, процент
	Места	Ранги			
Технические проблемы со спутником	3	3	0,33	2,67	0,89
Рост цен на доступ к программе	2	2	0,50	2,33	1,17
Низкий спрос	1	1	1,00	2,00	2,00

Таким образом, наиболее высокий ранг имеет риск технических проблем со спутником, его величина составляет 0,89 %.

Расчет величины рисков в стоимостном выражении представлен в таблице 33.

Таблица 33 – Расчет величины рисков в стоимостном выражении

Наименование риска	Вес, процент	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска, тыс. руб.
Технические проблемы со спутником	0,33	168450,54	561,50
Рост цен на доступ к программе	0,50	35,55	0,18
Низкий спрос	1,00	168450,54	1684,51
Итого			2246,18

В качестве объекта риска для риска возникновения технических проблем со спутником и низкого спроса на услуг, выбрана величина выручки от реализации в первый год реализации мероприятия. Для риска роста цен на доступ к

программе, в качестве объекта риска выбрана величина абонентской платы за доступ к спутниковым каналам связи.

Таким образом, общая величина рисков мероприятия составляет 2246,18 тыс. руб. Для минимизации негативного влияния рисков мероприятия, целесообразно внедрить систему строгого контроля над реализацией каждого этапа мероприятия.

3.3 Определение экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «АРТК»

Ожидаемыми результатами внедрения предложенного мероприятия, являются:

- совершенствование клиентского сервиса;
- оптимизация логистики компании, в частности, информационной и распределительной логистики;
- рост потребительского спроса на услуги компании;
- повышение уровня доходов компании за счет роста объемов реализации услуг и повышения цен на услуги компании;
- достижение более высокого темпа роста доходов над расходами;
- стабильный рост прибыли и рентабельности оказания транспортных услуг.

На основе выше представленных сведений, проведен расчет показателей, отражающих результаты реализации предложенных мероприятий (таблица 35).

Таблица 35 – Ожидаемые результаты внедрения предложенного мероприятия

Показатель	2024 г.	Прогноз на 2028 г.	Абсолютный прирост	Темп прироста, процент
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	645561	913391	267830	41,49
Себестоимость продаж, тыс. руб.	626759	628685	1926	0,31
Валовая прибыль, тыс. руб.	18802	284706	265904	в 15,14 раза
Управленческие расходы, тыс. руб.	13345	13345	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5457	271361	265904	в 49,73 раза
Прочие доходы, тыс. руб.	27808	27808	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	8738	8738	-	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	24618	290522	265904	в 11,80 раза
Налог на прибыль, тыс. руб.	4924	44810	39886	в 9,10 раза
Чистая прибыль (чистый убыток), тыс. руб.	19694	245712	226018	в 12,48 раза

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4	5
Рентабельность (убыточность) продаж, процент	3,05	26,90	23,85	х
Перевезено грузов, тонн	254784	360489	105704,6	41,49
Грузооборот, тыс. тонн/км	12854	2985	-9869	-76,78
Доходы на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	2,53	2,54	0,1	0,15
Расходы на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	2,46	1,74	-0,72	-29,11
Прибыль на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	0,07	0,79	0,72	в 11,28 раза
Доходы на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	50,22	305,99	255,77	в 6,09 раза
Расходы на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	48,76	210,61	161,85	в 4,32 раза
Прибыль на 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	1,46	95,38	93,91	в 64,33 раза
Эффективность услуг по перевозке грузов (прибыль от продаж на рубль доходов), процент	3,05	29,71	26,66	х

Согласно представленным в таблице 35 сведениям, реализация предложенного мероприятия позволит увеличить выручку ООО «АРТК» на 267 830 тыс. руб., что составляет 41,49 %. При этом прирост себестоимости продаж ожидается на 1 926 тыс. руб., что составляет 0,31 %. Существенное превышение выручки от продаж над себестоимостью ожидаемо приведет к росту валовой прибыли на 265 904 тыс. руб. или в 15,14 раза, что определяет рост экономических результатов от реализации услуг по перевозке грузов. Помимо этого, ожидается рост прибыли от продаж, что определяет рост результатов хозяйственной деятельности ООО «АРТК».

Основным ожидаемым результатом от внедрения предложенного мероприятия, является рост рентабельности продаж на 23,85 процентных пунктов, что определятся более высоким приростом чистой прибыли ООО «АРТК» по сравнению с ростом доходов от основной деятельности компании.

Таким образом, предложенные меры позволяя комплексным образом оптимизировать деятельность ООО «АРТК», что приведет к росту экономических результатов деятельности компании, а также позволить создать более высокий уровень клиентского сервиса, что является конкурентным преимуществом и формирует различные возможности для дальнейшего развития деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ логистической деятельности ООО «АРТК» позволил сделать следующие выводы. Грузы, предназначенные для транспортировки силами ООО «АРТК» располагаются в складских помещениях компании, общая площадь которых составляет 5 000 кв. м., основное назначение складских помещений – размещение и хранение грузов. Высота складских помещений - 4,5 м, ширина – 4 м для габаритного транспорта и спецтехники. Также на территории компании имеется открытая площадка для прицепной техники.

Складские помещения ООО «АРТК» подразделяются на универсальные - предназначены для хранения различных видов грузов (общая площадь – 3 850 кв. м.) и специализированные складские помещения - предназначены для хранения конкретных видов грузов, например, холодильные склады, склады для ГСМ, склады для хранения огнеопасных веществ (общая площадь 1 150 кв. м.). При этом складские помещения ООО «АРТК» относятся к помещениям с фиксированным температурным режимом, обеспечивающим поддержание определенной температуры для хранения продуктов питания, лекарств, химических веществ.

Складское хозяйство в ООО «АРТК» играет ключевую роль в обеспечении бесперебойной работы логистических процессов, оно включает в себя хранение, учет, обработку и отгрузку грузов, а также организацию погрузочно-разгрузочных работ.

В складских помещениях ООО «АРТК» применяется автоматизированная система хранения, что стало возможным благодаря применяемой системе «Link-Up». Сканирование штрих-кодов осуществляется сотрудниками склада с помощью ручных терминалов, работающих под управлением этого приложения. Инвентаризация проводится как по всему складу, так и в зоне хранения конкретного поставщика по его запросу.

Следует отметить, что на момент старта мероприятия по автоматизации склада в ООО «АРТК», склад работал фактически полностью в «ручном» ре-

жиме: учет товаров велся в таблицах Excel, не использовалось адресное хранение товаров, на территории склада не были размечены необходимые зоны. Соответственно, склад работал не очень эффективно, регулярно возникали ошибки, сборка заказов занимала слишком много времени, проводить инвентаризацию товаров было сложно. При этом возникала путаница еще и с услугой ответственного хранения товаров, которую склад регулярно оказывает своим постоянным клиентам (товары периодически поступают на склад, упаковываются, хранятся какое-то время и затем отгружаются обратно).

Предложенное в рамках бакалаврской работы мероприятие заключается в совершенствовании деятельности ООО «АРТК» за счет улучшения клиентского сервиса, посредством внедрения системы отслеживания грузов на этапе их движения по пути следования. Ожидаемыми результатами внедрения мероприятия являются: повышение уровня конкурентоспособности ООО «АРТК» за счет расширения ассортимента дополнительных услуг, повышение качества обслуживания клиентов, достижение более устойчивого положения на рынке грузовых автотранспортных услуг на территории Амурской области.

Для реализации предложенной бизнес-идеи, потребуется приобрести трекеры (датчики движения и местоположения транспортных средств). Трекеры будут установлены на каждое транспортное средство ООО «АРТК». Поставщиком трекеров выступит компания «Близко» г. Благовещенск. Средняя стоимость трекеров в компании равна 12,5 тыс. руб. Трекеры будут приняты к учету в составе оборотных активов организации. Суммарные расходы на приобретение трекеров составят 437,50 тыс. руб.

Для работы трекеров, необходимо приобрести лицензионную программу 1С, обеспечивающую получение и обработку информации о местонахождении и движении транспортных средств в базе 1С через спутниковые каналы связи. Данные активы будут приняты к учету в качестве нематериальных активов. Расходы на приобретение необходимых для реализации мероприятия нематериальных активов составляют 333,00 тыс. руб.

Также необходимо нанять на работу инженера информационных систем,

который сможет адаптировать базовую конфигурацию программы под индивидуальные потребности ООО «АРТК». Штатный оклад инженера информационных систем составляет 100 тыс. руб. в ООО «АРТК», с учетом среднего уровня оплаты труда специалистов указанной сферы деятельности в области. Следует отметить, что при поиске специалиста, важно уделить особое внимание его уровню квалификации. Общая величина фонда заработной платы (ФОТ) инженера информационных систем составляет 1 569,60 тыс. руб. в 2024 году. Аналогичные расходы на второй и третий год реализации мероприятия определены с учетом коэффициента роста цен (1,0965).

Среди прочих расходов в рамках мероприятия, рассмотрены: расходы на установку трекеров с подключением и абонентская плана за доступ к платформе мониторинга местоположения и движения грузов.

В состав команды мероприятия, которые являются исполнителями мероприятия, входят: генеральный директор, начальник отдела оказания транспортных услуг, инженер информационных систем. Для эффективной реализации мероприятия, его следует оформить документально и закрепить приказом генерального директора ООО «АРТК» с указанием должностных обязанностей участников мероприятия.

Предварительная потребность в инвестициях для финансирования мероприятия составляет 975,35 тыс. руб. Источник финансирования – собственные денежные средства ООО «АРТК». Заемное финансирование не требуется. Общая потребность в инвестициях на первый год реализации мероприятия составляет 2 414,15 тыс. руб. Потребность в инвестициях на три года реализации мероприятия равна 6 100,16 тыс. руб.

Показатели эффективности мероприятия учитывают влияние инфляции на реальную стоимость денежных средств, полученных в ходе реализации мероприятия. Для получения объективных сведений об эффективности мероприятия, использована ставка дисконта, которая определена в размере ключевой ставки ЦБ РФ – 21 %. Согласно представленным расчетам, окупаемость мероприятия будет достигнута на второй месяц первого года реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алесинская, Т.В. Показатели логистической деятельности / Т.В. Алесинская // Экономика и менеджмент. – 2022. - № 3. – С. 112 – 115.
- 2 Аникин, Б.Л. Логистика: учебное пособие / Б.Л. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
- 3 Бабаев С. Управление закупками и продажами / С. Бабаев // Молодой ученый. – 2020. – № 5. – С. 11 – 13.
- 4 Багимов, А.В. Классификация различных типов транспортных потоков в логистических системах / А.В. Багимов // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. - № 6. – С. 58 – 61.
- 5 Бандурин, А.В. Система складирования и складская переработка продукции / А.В. Бандурин // Экономика и управление. – 2022. - № 3. – С. 18 – 22.
- 6 Бачмага, В.С. Влияние факторов внешней среды на логистическую систему предприятия / В.С. Бачмага, Г.Г. Левкин // Актуальные проблемы современной экономики. - 2021. - № 4. - С. 253 - 256.
- 7 Богданов, Ю.З. Транспортная логистика организаций / Ю.З. Богданов // Теория и практика современной науки. – 2021. - № 4. – С. 132 – 134.
- 8 Бочков, В.П. Факторы транспортно-логистических рисков в региональной экономике / В.П. Бочков, А.П. Гладков // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2022. - № 14. - С. 70 – 72.
- 9 Бузукова, Е.А. Особенности управления транспортными потоками / Е.А. Бузукова // Логистика. – 2021. - № 7. – С. 37 - 42.
- 10 Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. - 2022. - № 6. – С. 127 – 129.
- 11 Валевиц, Р.П. Экономика предприятия / Р.П. Валевиц. - Минск: Высшая школа. - 2021. - 232 с.
- 12 Векленко, М.В. Логистическая деятельность предприятий / М.В. Векленко, И.А. Тойменцева // Наука XXI века: Актуальные направления развития. -

2020. - № 2. - С. 47 - 52.

13 Векленко, М.В. Особенности формирования стратегии сбыта на предприятиях / М.В. Векленко // Науковедение. - 2022. - № 4. – С. 52 – 58.

14 Векленко, М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях / М.В. Векленко // Экономика и менеджмент. – 2021. - № 2. – С. 97 – 109.

15 Гаджинский, А.М. Логистика: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М. : Дашков и Ко, 2021. - 482 с.

16 Григорьев, М.Н. Логистика: учебник для бакалавров / М.Н. Григорьев. - М.: Юрайт, 2020. - 326 с.

17 Дыбская, В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская. – М.: Эксмо, 2020. – 944 с.

18 Еремина, Е.А. Управление цепями поставок: подходы, методы, модели / Е.М. Еремина // Управление и экономика. - 2023. - № 6. - С. 30 - 32.

19 Качурина, А.С. Подходы к оценке эффективности логистической деятельности / А.С. Качурина // Молодой ученый. – 2021. - № 3. – С. 52 – 56.

20 Кошпаева, М.Р. Анализ логистической деятельности организаций / М.Р. Кошпаева // Молодой ученый. – 2023. - № 49. – С. 360 – 363.

21 Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин // Управленческое консультирование. – 2022. - № 4. – С. 77 – 89.

22 Кучмин, В.А. Оценка функционирования логистической системы предприятия / В.А. Кучмин // Молодой ученый. – 2022. - № 12. – С. 319 – 323.

23 Лапицкая, Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения предприятия / Л.М. Лапицкая // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. – 2021. - № 7. – С. 17-22.

24 Левкин, Г.Г. Логистика теория и практика / Г.Г. Левкин. - Саратов: Вузовское образование, 2020. - 220 с.

25 Лепетухина, Е.В. Логистическая деятельность организаций / Е.В. Лепетухина // Управление. – 2021. - № 17. – С. 84 – 90.

26 Литвина, Д.Б. Эффективность управления транспортными издержками / Д.Б. Литвина // Инженерный вестник Дона. - 2021. - № 4. – С. 178 – 186.

27 Михайлов, В.И. Применение методики выбора поставщика на основе совершенствования метода рейтинговых оценок в интегрированной информационной логистической системе / В.П. Михайлов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2021. - № 3 (87). - С. 59 – 64.

28 Неруш, Ю.М. Логистика: учебник / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2021. – 515 с.

29 Неруш, А.Ю. Логистическая поддержка поставок товаров / А.Ю. Неруш // Фундаментальные исследования. - 2022. - № 3. - С. 150 - 155.

30 Нордин, В.В. Разработка рекомендаций для управления логистикой предприятий / В.В. Нордин // Вопросы экономики и управления. – 2021. - № 3. – С. 76 – 79.

31 Полищук, Е.Н. Факторы, влияющие на формирование системы логистического обеспечения распределительных сетей / Е.Н. Полищук // Логистические системы в глобальной экономике. - 2022. - № 7. - С. 248 - 252.

32 Потапова, С.В. Методы оценки эффективности логистической системы / С.В. Потапова, М.В. Шумакова // Экономика и социум. - 2021. - № 12 (31). - С. 1 - 7.

33 Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов предприятий / Ю.А. Половинко // Управленческое консультирование. – 2023. - № 3. – С. 22 – 26.

34 Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия / А.А. Полухина // Логистика и управление ценностями поставок. – ЭкономикИнфо. – 2023. - № 3. – С. 38 – 45.

35 Плещенко, В.И. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий / В.И. Плещенко // Экономика, предпринимательства и право. - 2022. - № 6 (6). - С. 18 – 29.

36 Разакова, Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предпри-

ятий / Ж.П. Разакова // Территория науки. – 2022. - № 4. – С. 135 – 140.

37 Решетник, М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия / М. Решетник, В. Шумаев // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2020. - № 1. – С. 31 – 34.

38 Секерин, В.Д. Логистика / В.Д. Секерин. - М.:КноРус, 2022. - 240 с.

39 Сергеев, В.И. Логистика: учебник для бакалавриата / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2021. – 523 с.

40 Сергеев, В.И. Управление целями поставок: учебник / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2021. – 528 с.

41 Сподина, А.С. Эффективность деятельности логистического персонала как важнейший показатель развития персонала / А.С. Сподина // Управленческое консультирование. – 2022. - № 4. – С. 77 – 82.

42 Суслов, Е.Э. Логистическая деятельность организаций / Е.Э. Суслов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2023. - № 1. - С. 154 – 168.

43 Туровец, О.Г. Разработка и реализация механизма управления качеством процессов логистики на машиностроительном предприятии / О.Г. Туровец, И.В. Калбашова, В.Н. Родионова // Молодой ученый. - 2022. - № 4. - С. 105 - 113.

44 Тяпухин, А.П. Направления совершенствования объектов логистического менеджмента / А.П. Тяпухин // Управленческое консультирование. – 2023. - № 3. – С. 44 – 59.

45 Федоренко, А.И. Планирование в логистике / А.П. Федоренко. – М.: Юрайт, 2020. – 325 с.

46 Федорова, Е.В. Логистическая система предприятия / Е.В. Федорова // Фундаментальные исследования. - 2022. - № 11. - С. 222 - 226.

47 Хан, Р.С. К вопросу об оценке эффективности логистической деятельности предприятий / Р.С. Хан // Инженерный вестник Дона. – 2020. - № 4. – С. 68 – 74.

48 Шамис, В.А. Анализ показателей эффективности транспортно-

логистических процессов / В.А. Шамис // Современная техника и технология. – 2022. - № 3. – С. 54 – 59.

49 Шашкин, П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение / П.С. Шашкин // Развитие отраслевого и регионального управления. – 2022. - № 4. – С. 87 – 91.

50 Шевченко, Л.Н. Управление снабжением и сбытом на предприятиях / Л.Н. Шевченко // Гуманитарные научные исследования. – 2022. - № 2. – С. 22 – 26.

51 Шустерман, М.С. Содержание экономической категории «Снабжение деятельности предприятия» / М.С. Шустерман // Молодой ученый. – 2023. - № 3. – С. 4 – 8.

52 Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий / А.С. Элларян // Креативная экономика. – 2022. - № 3. – С. 9 - 15.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «АРТК»

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2024 г.

<i>Пояснения¹</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>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	53	53	53
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	2 725	2 980	1 283
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	2 778	3 033	1 336
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	3 586	13 999	4 961
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	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	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	50 668	73 625	42 106
	БАЛАНС	1600	53 446	76 658	43 442

<i>Пояснения¹</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>
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	32 909	48 492	21 260
	Итого по разделу III	1300	32 919	48 502	21 270
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	262	23 444	11 971
	Кредиторская задолженность	1520	20 265	4 712	10 201
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	20 527	28 156	22 172
	БАЛАНС	1700	53 446	76 658	43 442

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

<i>Пояснения³</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 ⁴	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)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	33 100	29 618
	Налог на прибыль ⁵	2410	(6 620)	(5 924)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(0)	(5 924)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	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 ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	26 480	23 694

Отчет о финансовых результатах
За 2024 г.

<i>Пояснения³</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 ⁴	2110	645 561	479 752
	Себестоимость продаж	2120	(626 759)	(459 518)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	18 802	20 234
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(13 345)	(15 957)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 457	4 277
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	91	20
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	27 808	35 622
	Прочие расходы	2350	(8 738)	(5 879)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 618	34 040
	Налог на прибыль ⁵	2410	(4 924)	(7 053)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(0)	(7 053)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	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 ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	19 694	26 987

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Расчет показателей мероприятия

Таблица Б.1 – Предварительный объем продаж

Показатель	2026 (помесечно), тыс. руб.												2027 (поквартально), тыс. руб.				2028
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем продаж, тыс. руб.	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
Выполнено перевозок, тыс. тонн	1277	1153	1277	1236	1277	1236	1277	1277	1236	1277	1236	1277	4337	4385	4433	4433	20572

Таблица Б.2 – Калькуляция себестоимости

Показатель	2026 (помесечно), 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	37	34	37	36	37	36	37	37	36	37	36	37	-	-	-	-	-
Затраты на з/плату	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	329	329	329	329	1443
Отчисления в социальные фонды	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	101	101	101	101	444
Прочие расходы	35	31	35	33	35	33	35	35	33	35	33	35	10	10	10	10	39
Итого	168	164	168	167	168	167	168	168	167	168	167	168	430	430	430	430	1887

Таблица Б.3 – 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	37	34	37	36	37	36	37	37	36	37	36	37	-	-	-	-	-
Затраты на з/плату	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	329	329	329	329	1443
Отчисления в социальные фонды	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	101	101	101	101	444
Прочие расходы	35	31	35	33	35	33	35	35	33	35	33	35	10	10	10	10	39
Полная себестоимость	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926
Функционально-административные издержки	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926
Общие текущие издержки	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчет показателей мероприятия

Таблица Б.4 – 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	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
Общие текущие затраты	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926
Прибыль от реализации	15136	8452	15136	12908	15136	12908	15136	15136	12908	15136	12908	15136	49146	51958	54770	54770	265904
Балансовая прибыль	15136	8452	15136	12908	15136	12908	15136	15136	12908	15136	12908	15136	49146	51958	54770	54770	265904
УСН, 15 %	2270	1268	2270	1936	2270	1936	2270	2270	1936	2270	1936	2270	7372	7794	8216	8216	39886
Чистая прибыль/убыток	12866	7185	12866	10972	12866	10972	12866	12866	10972	12866	10972	12866	41774	44165	46555	46555	226018
Чистая прибыль нарастающим итогом	12866	20050	32916	43888	56753	67725	80591	93456	104428	117293	128265	141131	182905	227070	273625	320180	546198

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчет показателей мероприятия

Таблица Б.5 – 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																		
Общие поступ- ления	-	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
Итого приток	-	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
ОТТОК																		
Инвестиции в	975	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функциональ- но- административные из- держки	-	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926
Налог с при- были	-	30	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	66	66	66	66	289
Итоговый отток	975	233	225	233	230	233	230	233	233	230	233	230	233	506	506	506	506	2215
Превышение / дефицит де- нежных средств	-975	15106	8423	15106	12878	15106	12878	15106	15106	12878	15106	12878	15106	49080	51892	54704	54704	265615
Кумулятивный денежный поток	-975	14130	22553	37659	50537	65642	78521	93626	108732	121610	136715	149593	164699	213779	265672	320376	375080	640695

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчет показателей мероприятия

Таблица Б.6 – Расчет эффективности мероприятия

Показатели	0 период	2026 (помесечно)												2027 (поквартально)				2028
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступ-ления	-	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
Итого приток	-	15338	8648	15338	13108	15338	13108	15338	15338	13108	15338	13108	15338	49586	52398	55210	55210	267830
Инвестиции в	975	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административ-ные издержки	-	203	196	203	200	203	200	203	203	200	203	200	203	440	440	440	440	1926
Налог при УСН	-	2270	1268	2270	1936	2270	1936	2270	2270	1936	2270	1936	2270	7372	7794	8216	8216	39886
Итого отток	975	2473	1463	2473	2136	2473	2136	2473	2473	2136	2473	2136	2473	7812	8234	8656	8656	41812
Чистый денеж-ный поток	-975	12866	7185	12866	10972	12866	10972	12866	12866	10972	12866	10972	12866	41774	44165	46555	46555	226018
Куммулятивный чистый денеж-ный поток	-975	11890	19075	31940	42912	55778	66750	79615	92481	103453	116318	127290	140156	181930	226095	272649	319204	545222
Ставка (норма) дисконта	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92	0,91	0,89	0,88	0,87	0,85	0,84	0,83	0,89	0,87	0,85	0,83	0,83
Дисконтирован-ный денежный поток	-975	12663	6960	12267	10296	11883	9974	11512	11330	9510	10976	9213	10633	37083	38281	39403	38475	186792
Куммулятивный дисконтирован-ный денежный поток	-975	11687	18647	30914	41211	53094	63068	74580	85910	95420	106396	115609	126242	163324	201606	241008	279483	466275

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Расчет показателей мероприятия

Таблица Б.7 – Дисконтированный период окупаемости мероприятия

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	-975	12866	7185	12866	10972	12866	10972	12866	12866	10972	12866	10972	12866	41774	44165	46555	46555	226018
ДЧДП	-975	12663	6960	12267	10296	11883	9974	11512	11330	9510	10976	9213	10633	37083	38281	39403	38475	186792
Накопленный ДЧДП	-975	11687	18647	30914	41211	53094	63068	74580	85910	95420	106396	115609	126242	163324	201606	241008	279483	466275

