

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов
логистики

Обучающийся

А.А. Климова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Климова Анастасия Алексеевна.

Тема бакалаврской работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

Ключевой целью настоящего исследования является увеличение конкурентных преимуществ организации, достигаемое посредством системного применения принципов логистического подхода.

Объектом исследования является транспортно-логистическая компания ООО «Авангард Логистик Компани», предоставляющая транспортно-экспедиторские услуги.

Предметом исследования является укрепление конкурентных позиций компании через применение логистических принципов.

Для достижения целей, сформулированных в рамках бакалаврской работы, а также для интерпретации полученных данных был задействован комплекс методов, включающий логический, сравнительный, графический, системный, экономический и статистический анализ.

В рамках данной бакалаврской работы были сформулированы следующие ключевые итоги.

Начальный, первый раздел, посвящен фундаментальным основам теории конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, в нем раскрыта значимость логистического подхода как инструмента для создания устойчивых преимуществ, а также детализированы специфические факторы, оказывающие непосредственное влияние на конкурентоспособность фирм, специализирующихся на предоставлении услуг в транспортно-логистической отрасли.

Содержание второй главы включает всестороннее исследование организационных и финансовых параметров работы ООО «Авангард Логистик Компани» в период с 2022–2024 гг., выполнена объективная оценка

конкурентного статуса компании и того, насколько глубоко принципы логистики интегрированы в ее повседневные бизнес-процессы, а также определены основные зоны, требующие улучшения.

Заключительный раздел работы содержит разработанный комплекс мер организационного и логистического характера, нацеленных на укрепление рыночных позиций исследуемой компании, включая расчет их экономической эффективности.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех разделов, заключения, а также списка используемой литературы и используемых источников. Общий объем работы составляет 59 стр., включающий в себя 9 таблиц и 9 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Фундаментальные принципы усиления конкурентного преимущества организации	7
1.1 Определение конкурентоспособности организации и значимость принципов логистики в повышении ее эффективности	7
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность транспортно-логистических организаций.....	18
2 Анализ конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани»	22
2.1 Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Авангард Логистик Компани»	22
2.2 Комплексное исследование конкурентного потенциала ООО «Авангард Логистик Компани»	29
3 Формирование комплекса мер, направленных на усиление конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани» на основе логистических принципов	39
3.1 Мероприятия по улучшению конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани».....	39
3.2 Определение экономической выгоды от мероприятий, предлагаемых к реализации	46
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	57

Введение

Значимость изучения данной проблематики обусловлена спецификой работы транспортно-логистических компаний, функционирующих без собственного автопарка и использующих модель работы с внешними перевозчиками на основе заключения контрактов. Эффективность этих предприятий зачастую определяется качеством управления логистическими операциями: отбором надежных партнеров по перевозкам, оптимизацией логистических маршрутов, контролем времени доставки и сокращением логистических издержек. Применение передовых логистических стратегий способствует повышению операционной эффективности, улучшению уровня сервиса и укреплению рыночных позиций данных организаций.

Настоящая работа нацелена на формирование системы взаимосвязанных стратегических мер, внедрение которых позволит транспортно-логистической компании достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Данный результат предполагается получить за счет интеграции современных методик управления логистическими процессами.

Исследовательские цели задают рамки для определения конкретных задач:

- анализ теории конкурентоспособности предприятия и важности применения логистических методик для его развития;
- исследование ключевых элементов конкурентных преимуществ в области транспортной логистики;
- проведение интегрального исследования организационных и экономических аспектов деятельности ООО «Авангард Логистик Компани»;
- оценка компетентности и конкурентоспособности предприятия, определение факторов, сдерживающих его прогресс;
- разработка стратегии повышения конкурентных преимуществ компании через оптимизацию логистических процессов;

- исчисление экономической выгоды от реализации предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Авангард Логистик Компани».

Предметом исследования является укрепление конкурентных позиций компании через применение логистических принципов.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

Теоретической основой исследования выступает первый раздел, в котором раскрывается содержание концепции конкурентоспособности организаций. В нем систематизируются разнообразные академические интерпретации данного понятия, освещается сложность его структуры и основные характеристики. Центральное место в данном разделе работы отводится анализу того, каким образом инструментарий логистики способствует созданию и укреплению конкурентных преимуществ. Параллельно предметом изучения выступают специфические факторы, которые определяют формирование конкурентоспособности организаций, действующих в области оказания транспортных и логистических услуг.

Второй раздел исследования посвящен комплексному анализу организационно-экономических показателей деятельности ООО «Авангард Логистик Компани» в период 2022-2024 гг. Рассматривается структура управления организации, а также выполняется анализ ее конкурентной способности. Особое внимание уделяется оценке степени внедрения логистических принципов в операционную деятельность и идентификации ключевых проблемных зон в функционировании компании.

Заключительный, третий раздел работы, представляет собой разработку организационно-логистических мероприятий, нацеленных на устранение обнаруженных недостатков и повышение конкурентоспособности компании. Важным компонентом данного раздела выступает экономическое обоснование проектных решений через расчет их потенциальной эффективности.

1 Фундаментальные принципы усиления конкурентного преимущества организации

1.1 Определение конкурентоспособности организации и значимость принципов логистики в повышении ее эффективности

В эпоху быстро эволюционирующей экономики, конкурентное превосходство предприятия выступает как главный индикатор ее процветания и стабильности на рынке. Эффективность компании в борьбе за лидерство, удовлетворение запросов клиентов и гибкость в ответах на экономические изменения служат фундаментом для ее долговременного прогресса. Тем не менее, сам термин «конкурентоспособность» интерпретируется разнообразно, что отражает его сложность и разноплановость методологий его анализа.

«Конкурентоспособность» определяется как способность предприятий достигать успеха на рынке, контролируя взаимоотношения и конкуренцию между различными экономическими агентами, в том числе компаниями, поставщиками и потребителями. Каждый участник рынка стремится к увеличению клиентской базы, усилению рыночных позиций и расширению доли рынка. В этом конкуритивном процессе ключевым показателем успеха является максимизация прибыли.

Конкуренция между предприятиями определяется рядом ключевых факторов:

- «основа конкурентного взаимодействия закладывается через стратегическую конкуренцию агентов экономики в борьбе за лидирующее положение на рынке. Эффективность в этом процессе определяется умением акцентировать усилия на наиболее прибыльных секторах рынка» [7];
- широкий спектр конкурентных стратегий и практических механизмов их внедрения формируется под влиянием объективной потребности в эффективном распределении ограниченных ресурсов предприятия. К

числу таких критически важных ресурсов относятся финансовые активы, производственные мощности, кадровый потенциал, а также необходимость строго следовать нормам действующего законодательства;

- стратегическая адаптивность организаций выражается в непрерывном приспособлении, обновлении и регулировании бизнес-стратегий в ответ на динамические изменения окружающей среды и действия конкурентов. «Этот процесс поддерживает стабильность достигнутых маркетинговых позиций и формирует основу для их дальнейшего усиления. Продолжительность эффективности стратегических инициатив зависит от многообразного влияния таких элементов, как изменчивость рыночной среды, эффективность внутреннего управления и активность конкурентной борьбы» [18];
- конкурентная динамика обладает двойственной сущностью, порождающей как положительные, так и отрицательные результаты. «Согласно эмпирическим исследованиям, стратегическое доминирование позволяет организациям эффективно управлять рыночными механизмами. В то же время, стратегические ошибки могут привести к снижению конкурентоспособности и вынудить компанию покинуть рынок. В таких обстоятельствах особую важность приобретает способность управленческой команды к принятию обоснованных решений и адаптации стратегии в соответствии с текущими условиями» [10];
- «динамика конкуренции способствует созданию обновленной коммерческой среды. Логистические методики участников рынка оказывают существенное влияние на рыночные механизмы, провоцируя рынок к определению предпочтений в пользу тех логистических стратегий, которые показывают эффективность в современных условиях» [11].

В экономической науке различают два основных типа конкурентоспособности предприятий:

- «прямая, где конкуренция происходит между схожими продуктами и услугами, целящимися на удовлетворение одинаковых потребностей потребителей;
- косвенная, при которой соперничество осуществляется между заменителями, имеющими аналогичные функциональные характеристики и взаимную заменяемость» [28].

Для глубокого анализа конкурентных преимуществ организации важно рассматривать ее позиции через призму различных уровней. Каждый из этих уровней зеркалит отдельные аспекты деятельности предприятия и его взаимодействия с окружающей средой. Исследование конкурентной способности на данных уровнях позволяет идентифицировать ключевые сильные и слабые стороны, что способствует разработке эффективных стратегий и нацелено на достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

На рисунке 1 демонстрируются ключевые ступени конкурентного превосходства организации.



Рисунок 1 – Ключевые ступени конкурентного преимущества предприятий

Рассмотрим подробнее представленные на рисунке 1 уровни конкурентоспособности:

- а) «микроуровень – на данном уровне конкурентоспособность анализируется через специфические атрибуты отдельного продукта или услуги» [5]. Основные критерии:
 - 1) качество (соответствие характеристик товара или услуги стандартам и ожиданиям клиентов);
 - 2) конкурентоспособная цена (экономический показатель, уравновешенный с рыночной ситуацией и затратами);
 - 3) функциональность (особые характеристики и возможности продукта или услуги, которые выделяют его среди конкурентов);
 - 4) дизайн и упаковка (эстетическая привлекательность и функциональность использования);
 - 5) долговечность и высокая надежность в процессе эксплуатации.
- б) «мезоуровень – данный уровень детализирует конкурентоспособность организации через анализ внутренних ресурсов. Основные атрибуты включают:
 - 1) эффективность управления (рациональная организационная структура и отлаженные бизнес-процессы);
 - 2) производственно-технологическая мощность (наличие современного оборудования и технологий);
 - 3) финансовая стабильность (способность извлекать прибыль и управлять рисками);
 - 4) кадровый состав (уровень профессионализма и квалификации сотрудников, обладающих навыками для эффективного выполнения профессиональных задач);
 - 5) инновационная активность (способность к созданию новых продуктов и технологий)» [5].

в) макроуровень – на данном уровне анализируется стратегическое положение организации в отрасли и ее конкурентоспособность.

Основные показатели:

- 1) занимаемая рыночная доля (показатель объема продаж);
- 2) репутация и бренд (уровень узнаваемости и степень доверия к организации среди целевой аудитории);
- 3) технологическое лидерство (обладание уникальными технологиями, создающими преимущество перед конкурентами);
- 4) сетевая интеграция (наличие сильных партнеров и каналов сбыта, усиливающих свои позиции на рынке);
- 5) гибкость и адаптивность (подразумевает возможность организации оперативно откликаться на динамику отраслевых и рыночных трансформаций).

г) «мегауровень – этот уровень характеризуется оценкой конкурентоспособности организации на глобальном рынке.

Важнейшие аспекты:

- 1) международное распространение (наличие сети филиалов, офисов и стратегических партнеров по всему миру);
- 2) глобальные нормы качества (соответствие товаров и процедур международным стандартам);
- 3) культурная адаптация (способность адаптироваться к культурным и региональным особенностям при выходе на новые рынки);
- 4) логистическая эффективность (способность оперативно и с минимальными затратами организовывать доставку товаров в любую точку мира);
- 5) устойчивое развитие (реализация экологических и социальных программ, улучшающих международный имидж организации)» [27].

д) стратегический уровень – здесь конкурентоспособность определяется долгосрочными стратегическими целями предприятия. Основные характеристики:

- 1) конкурентная стратегия (разработка комплекса мер, нацеленных на создание эксклюзивной продуктовой или сервисной концепции в целях отличия от других игроков);
- 2) инновационная стратегия (планомерное обновление продуктового или сервисного портфеля, а также имплементация принципиально новых моделей ведения бизнеса);
- 3) риск-менеджмент (способность анализировать и снижать потенциальные угрозы, возникающие вследствие изменений на рынке);
- 4) инвестиции в развитие (направление ресурсов на исследования, проектирование и увеличение масштабов деятельности);
- 5) корпоративная социальная ответственность (разработка и реализация инициатив, целенаправленно способствующих экологической и социальной стабилизации).

Следует отметить, что «на текущий момент отсутствует единая методология определения конкурентоспособности. Ряд исследователей трактуют под данным термином борьбу компаний за рыночные позиции и рост доходности. Другие эксперты определяют конкурентоспособность как способность компании формировать более выгодное коммерческое предложение, чем у ее конкурентов» [9].

Как отмечает российский ученый А.И. Гретченко, «конкурентоспособность – это способность компании создавать продукты или услуги, которые соответствуют потребностям рынка и превосходят предложения конкурентов по качеству, цене или уровню сервиса» [21]. Это определение подчеркивает важность ориентации на потребителя и необходимость постоянного совершенствования. В свою очередь, Л.Л. Тонышева акцентирует внимание на том, что «конкурентоспособность – это

способность предприятия управлять своими конкурентными преимуществами и обеспечивать высокие результаты своей деятельности в условиях жесткой конкуренции» [30]. Это указывает на значимость адаптации к изменениям внешней среды.

В контексте глобального экономического анализа, особый интерес вызывает подход М. Портера (M. Porter) к вопросам конкурентоспособности. Он характеризует ее как «процесс, в котором предприятия активно соревнуются за привлечение потребительского внимания, при этом вытесняя менее эффективные компании из своей рыночной ниши благодаря наличию уникальных конкурентных преимуществ» [24]. По его мнению, достижение этих преимуществ подразумевает стратегическую дифференциацию продукта, достижение лидерства через оптимизацию затрат и стратегическую концентрацию на конкретных целевых сегментах рынка.

Другой отечественный профессор, Е.П. Голубков, подчеркивает, что «конкурентоспособность включает в себя не только производственные и финансовые показатели, но и репутацию компании, уровень доверия со стороны потребителей» [8]. Это высказывание подтверждает, что конкурентоспособность является сложным концептом, который необходимо рассматривать с разных сторон.

Научные труды, изучающие аспекты конкурентоспособности, применяют разнообразные методологии для трактовки этого концепта. «Российские исследователи часто ограничивают это понятие взаимодействием компаний в рамках рыночной борьбы. В то время как иностранные аналитики рассматривают конкурентоспособность как ключевой элемент, регулирующий равновесие между спросом и предложением на рынке, поддерживая его эффективное функционирование» [12]. В контексте этой перспективы, «конкурентоспособность также интерпретируется в качестве индикатора, позволяющего классифицировать тип отраслевого рынка на основе актуальных теоретических представлений о его структурной организации» [9].

Сравнительный анализ существующих концепций определения конкурентоспособности позволяет заключить, что данная категория представляет собой комплексный, многомерный феномен. Он включает в себя не только способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию и услуги, но и его способность к эффективной адаптации в условиях изменяющейся рыночной обстановке с учетом ресурсных ограничений и конкурентных действий. В условиях рыночной экономики конкуренция становится движущей силой, стимулирующей компании к поиску новых способов повышения эффективности, улучшения качества продукции или услуг и удовлетворения потребностей клиентов. Однако для достижения устойчивых конкурентных преимуществ организациям необходимо не только разрабатывать гибкие стратегии, но и оптимизировать внутренние процессы, в том числе логистические.

«Ключевая роль логистики в повышении конкурентоспособности организации заключается в совершенствовании управления информационными, материальными и финансовыми потоками» [20]. Логистика как инструмент, позволяющий минимизировать издержки, улучшить качество услуг, повысить скорость и гибкость выполнения заказов, тем самым способствуя укреплению рыночных позиций компании. Таким образом, изучение принципов логистики и их влияния на конкурентоспособность является значимым элементом в разработке стратегического развития современных хозяйствующих субъектов.

В условиях современного рынка, характеризующегося динамикой конкурентной борьбы и внедрением передовых управленческих методологий, применение логистических стратегий является ключевым аспектом успешной деятельности любой организации.

Центральной целью совершенствования логистической инфраструктуры предприятия выступает повышение ее операционной гибкости и адаптационного потенциала к динамике внешней среды. «Ключевым исходом внедрения современных логистических практик становится формирование

устойчивых конкурентных преимуществ через оптимизацию бизнес-процессов, сокращения издержек и минимизации себестоимости конечной продукции или услуги» [4].

«Логистика в ее современной интерпретации представляет собой интегрированную экономическую отрасль, синхронизирующую разнообразные бизнес-процессы. Ее функциональный спектр охватывает такие направления как коммуникационные сети, транспортную инфраструктуру, складской менеджмент, управление запасами, грузовые операции и упаковочные процедуры» [20].

«Логистика предприятия, с практической точки зрения, понимается как интегрированный механизм, направленный на создание ценности для потребителя с минимальными совокупными затратами. Активное развитие логистики в промышленно развитых странах объясняется в основном экономическими факторами. В случаях, когда увеличение объемов производства и усиление деловых связей вызвали рост затрат на обращение, компании стали активно искать новые пути оптимизации своего рыночного функционирования и снижения соответствующих расходов» [13].

«Применение логистических принципов помогает компаниям достигать высокой экономической результативности и укреплять свои конкурентные преимущества на рынке» [4].

«В методологическом измерении принципы представляют собой фундаментальные ориентиры, конструирующие теоретическую архитектуру научных систем» [23].

На схеме, приведенной на рисунке 2, систематизированы основополагающие принципы логистического управления, составляющие теоретико-методологическую базу для совершенствования различных направлений функционирования коммерческой организации.

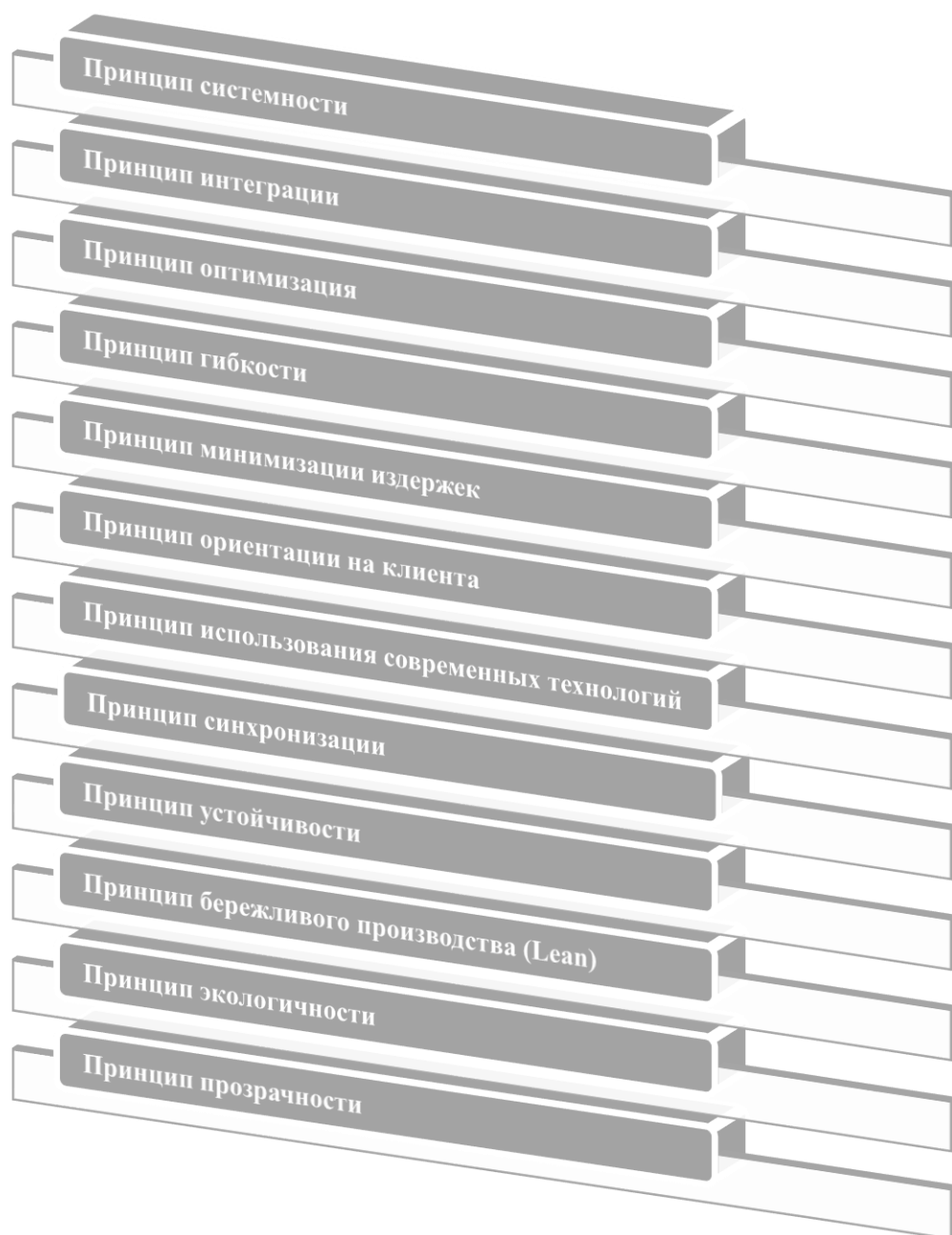


Рисунок 2 – Основные принципы логистики

Рассмотрим подробнее каждый из принципов, представленных на рисунке 2:

- «принцип системности выражается в требовании синергетического взаимодействия всех элементов логистической инфраструктуры для выполнения поставленных задач. Все операционные процессы трактуются как элементы сложной системы, характеризующейся

устойчивыми причинно-следственными связями и взаимозависимостью компонентов» [29];

- принцип интеграции заключается в формировании кооперативных отношений между компонентами логистической цепи, включая транспортные предприятия, поставщиков и клиентов, для повышения общей эффективности в достижении стратегических целей;
- принцип оптимизации предусматривает непрерывное улучшение логистических операций с целью минимизации расходов и увеличения производительности;
- «принцип гибкости в логистике подразумевает возможность системы модифицироваться в ответ на внешние изменения, такие как вариации в спросе, нововведения в законодательстве или непредвиденные обстоятельства» [1];
- принцип минимизации заключается в непрерывном поиске возможностей снижения существующих затрат, путем их регулярного анализа и использования дополнительных ресурсов для их оптимизации с сохранением качества предоставляемых услуг;
- принцип ориентации на клиента включает в себя соответствие потребностям клиентов через оказание высококачественных услуг в оговоренные сроки;
- применение современных технологий означает внедрение инновационных методик для автоматизации и улучшения производительности операций;
- принцип синхронизации включает координацию различных стадий логистического цикла, целясь в поддержание непрерывности операций;
- принцип устойчивости подразумевает поддержание стабильности логистической системы при внешних и внутренних колебаниях;

- «концепция бережливого производства направлена на минимизацию потерь (лишние запасы, простои, неоптимальные операции), что способствует увеличению производительности» [6];
- принцип экологичности несет в себе учет экологических аспектов при планировании логистических процессов;
- принцип прозрачности выражается в обеспечении открытости и доступности информации для всех участников логистической цепи.

«Применение обозначенных принципов логистики способствует усовершенствованию операций, снижению операционных расходов, улучшению стандартов сервиса, что в свою очередь, укрепляет позиции компании на рынке» [16].

«Логистика открывает возможности для оптимизации основных бизнес-процессов, включая закупки, производство, маркетинг и распределение. Оптимизированная логистика ведет к снижению общих затрат, тем самым укрепляя конкурентоспособность компании» [4].

Следовательно, уместно утверждать, что в современной экономике логистика занимает стратегическую позицию. «При высоком уровне конкуренции эффективное управление логистическими системами является ключевым элементом, укрепляющим конкурентное преимущество предприятия» [17].

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность транспортно-логистических организаций

Способность организаций успешно конкурировать влияет на их стабильность и прогресс на рынке. «В условиях глобализации и постоянного изменения бизнес-среды выявление детерминантов конкурентоспособности приобретает особую важность» [3]. Согласно концепции Ф. Котлера (P. Kotler), «конкурентоспособность обеспечивается комбинацией внутренних и

внешних элементов, которые определяют позиционирование фирмы на рынке относительно ее конкурентов» [19].

Основные элементы, определяющие конкурентные преимущества в сфере транспортной логистики изображены на рисунке 3.

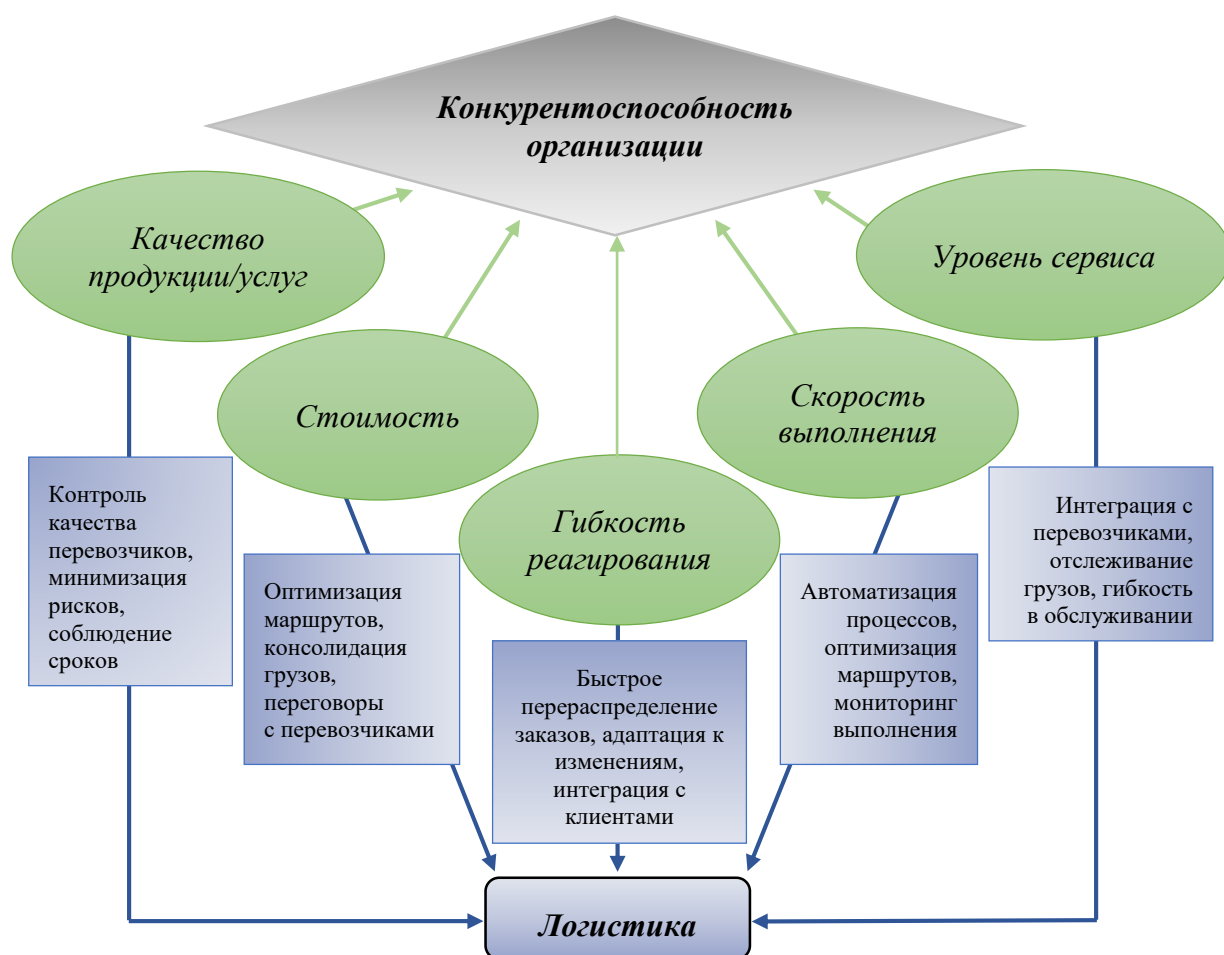


Рисунок 3 – Детерминанты конкурентного преимущества предприятия

Как показано в рисунке 3, определенные факторы, влияющие на конкурентоспособность в сфере транспортной логистики, тесно ассоциированы с логистическими процессами. «Эффективная настройка логистических операций позволяет предприятиям повышать ключевые показатели эффективности и укреплять свое положение на рынке» [3]. Предлагается провести анализ каждого из перечисленных на рисунке 3 конкурентных факторов и изучить, как применение определенных логистических подходов может способствовать их оптимизации:

а) в сфере транспортно-логистических услуг параметр «качество продукции/услуг» охватывает такие аспекты, как надежность выполнения транспортных перевозок, аккуратное и точное оформление сопроводительной документации, а также обеспечение надлежащего транспортного сопровождения. Для достижения этих целей применяются различные логистические решения и методики позволяющие:

- 1) проводить строгий выбор транспортных компаний, анализируя их соответствие определенным критериям;
- 2) минимизировать риски путем внедрения систем контроля;
- 3) гарантировать оперативную доставку посредством использования инструментов для планирования маршрутов;

б) фактор «стоимость услуг» в сфере логистики и экспедирования напрямую воздействует на конкурентоспособность компаний. «Оптимизация логистических операций помогает уменьшить затраты и устанавливать конкурентные цены за счет:

- 1) внедрения технологий для оптимизации маршрутов, гарантирующих экономичный выбор путей;
- 2) использование методов консолидации грузов;
- 3) проведения исследования рыночной среды для определения наиболее выгодных транспортных партнеров» [15];

в) фактор «гибкость» представляет собой умение предприятия оперативно реагировать на изменяющиеся требования клиентов и корректировку параметров в заказах. Эффективная логистика поддерживает этот аспект путем:

- 1) оперативной замены перевозчиков при нарушениях;
- 2) корректировки условий, маршрутов и сроков доставки под требования клиентов;
- 3) использования цифровых платформ для регистрации заказов и быстрой корректировки данных;

г) фактор «скорость выполнения» определяется как временной промежуток от момента оформления до окончательной доставки заказа клиенту. «Ускорение данного процесса достижимо через применение логистических систем, которые включают:

- 1) автоматическое распределение заказов между перевозчиками, сокращая тем самым время обработки;
- 2) внедрение систем непрерывного мониторинга всех этапов перевозки для оперативного реагирования на задержки;
- 3) использование систем маршрутизации для сокращения времени доставки» [14];

д) фактор «уровень сервиса» характеризуется такими параметрами как точность и своевременность доставки, скорость реакции на запросы, страхование и отслеживание грузов. Цифровые логистические платформы обеспечивают:

- 1) ускорение обработки заказов за счет быстрого взаимодействия с перевозчиками;
- 2) предоставление клиентам функции онлайн-отслеживания груза через интегрированные системы мониторинга;
- 3) адаптацию к специфическим потребностям заказчиков путем настройки логистических процессов.

Содержанием первого раздела работы стало фундаментальное исследование концепции конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Проведен декомпозиционный анализ различных научных подходов к определению данного феномена, установлены его дискриминантные признаки, таксономические формы и градационные уровни. Существенное место заняло изучение роли логистических принципов в усилении конкурентного потенциала предприятий и анализ факторов, влияющих на конкурентное позиционирование компаний в транспортно-логистической отрасли.

2 Анализ конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани»

2.1 Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Авангард Логистик Компани»

ООО «Авангард Логистик Компани» это современная, динамично развивающаяся транспортно-логистическая компания, предоставляющая транспортно-экспедиторские услуги. Данная компания действует в рамках правового поля, определяемого законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом. Основная деятельность данной компании заключается в организации перевозок крупногабаритных грузов, массой не более 20 т, с привлечением сторонних перевозчиков, так как компания не имеет собственного транспорта. Свои услуги по перевозке грузов ООО «Авангард Логистик Компани» предоставляет по всей территории России.

Директором компании является Ю.И. Пеликова.

ООО «Авангард Логистик Компани» существует с 2022 г.

Основной целью создания ООО «Авангард Логистик Компани» является генерация доходов. При этом, несмотря на свою относительную новизну на рынке, предприятие уже активно функционирует, применяя стратегию внешних контрактов с перевозчиками для выполнения заказов.

Миссия ООО «Авангард Логистик Компани» заключается в предоставлении клиентам стабильных и оптимальных логистических услуг, усовершенствовании механизмов транспортировки и экспедирования, а также в поставке сервиса высшего качества.

Основополагающими принципами деятельности этой организации служат:

- привлечение внешних транспортных компаний для сокращения расходов на обслуживание собственного автопарка;

- адаптивность взаимодействия с заказчиками и перевозчиками;
- придерживание высоких стандартов качества и обеспечение своевременного выполнения заказов;
- системное развитие и долгосрочное совершенствование партнерских связей с грузоперевозчиками и потребителями услуг.

План деятельности ООО «Авангард Логистик Компани» охватывает:

- расширение сети логистических партнеров для увеличения географического охвата предоставляемых услуг;
- повышение уровня автоматизации процессов для увеличения эффективности работы;
- укрепление репутации на рынке за счет высокого качества услуг и клиентоориентированности;
- постепенное расширение клиентской базы и увеличение объема перевозок.

Организационная структура управления ООО «Авангард Логистик Компани» построена по линейно-функциональному принципу. Ее наглядное графическое отображение проводится на рисунке 4 настоящего исследования.

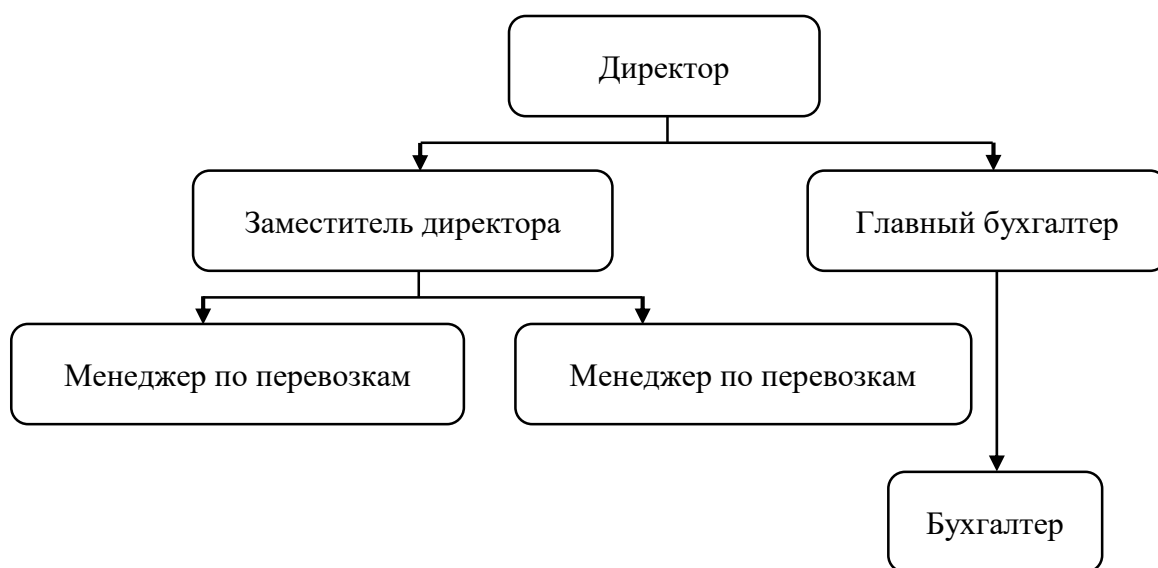


Рисунок 4 – Структурная схема управления ООО «Авангард Логистик Компани»

Ключевые задачи данных организационных единиц:

а) в функции директора входит:

- 1) общее управление предприятием,
- 2) разработка стратегии развития,
- 3) мониторинг ключевых показателей эффективности,
- 4) сотрудничество с основными партнерами и заказчиками;

б) заместитель директора выполняет:

- 1) оперативное управление текущей деятельностью компании,
- 2) координирует работу транспортных менеджеров,
- 3) контролирует исполнение заказов и договоров с перевозчиками,
- 4) решает вопросы логистики и оптимизации процессов;

в) в обязанности главного бухгалтера входит:

- 1) управление бухгалтерской отчетностью,
- 2) контроль за финансовыми потоками компании,
- 3) взаимодействие с налоговыми органами и банками,
- 4) составление бюджетов и анализ финансовых показателей;

г) к основным обязанностям бухгалтера относится:

- 1) ведение первичной бухгалтерской документации,
- 2) расчет оплаты труда работников,
- 3) ассистирование главному бухгалтеру в реализации задач;

д) транспортные менеджеры выполняют такие функции как:

- 1) поиск и привлечение перевозчиков для выполнения заказов,
- 2) организация и контроль процесса перевозки грузов,
- 3) взаимодействие с клиентами по вопросам логистики,
- 4) оформление транспортной документации.

Взаимосвязь между данными структурными подразделениями выглядит следующим образом:

- директор и заместитель директора координируют работу всех подразделений, обеспечивая выполнение стратегических и оперативных задач;

- транспортные менеджеры взаимодействуют с финансовым отделом для подготовки бухгалтерских документов и составления отчетов о реализованных перевозках;
- главный бухгалтер и бухгалтер обеспечивают финансовую поддержку всех процессов, связанных с перевозками и их расчетами.

Организационная структура ООО «Авангард Логистик Компани» демонстрирует свою эффективность за счет простоты и слаженного взаимодействия подразделений. Это обеспечивает компании успешность выполнения задач, поддерживая при этом высокое качество сервиса оперативность.

Обратимся к таблице 1, где представлены финансово-экономические показатели ООО «Авангард Логистик Компани», с целью их детального анализа.

Таблица 1 – Ключевые экономические и организационные индикаторы работы ООО «Авангард Логистик Компани» в динамике за 2022–2024 гг. [22]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т.р.	10 391	12 007	12 082	1 616	15,5	75	0,6
Себестоимость продаж, т.р.	8 710	10 443	9 941	1 733	19,9	-502	-4,8
Валовая прибыль (убыток), т.р.	1 681	1 564	2 141	-117	-7	577	36,9
Управленческие расходы, т.р.	820	900	910	80	9,7	10	1,1
Коммерческие расходы, т.р.	360	365	368	5	1,4	3	0,8
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	501	299	863	-202	-40,3	564	188,6
Чистая прибыль, т.р.	419	483	640	64	15,3	157	32,5
Основные средства, т.р.	30	30	50	0	0	20	66,7
Оборотные активы, т.р.	11 921	10 176	10 279	-1 745	-14,6	103	1
Численность ППП, чел.	6	6	6	0	0	0	0
Фонд оплаты труда ППП, т.р.	7 101	5 265	5 423	-1 836	-25,8	158	3

Продолжение таблицы 1

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Производительность труда работающего, т.р. (стр1/стр.10)	1 731,8	2 001,2	2 013,7	269,4	15,5	12,5	0,6
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	1 183,5	877,5	903,8	-306	-25,8	26,3	3
Фондоотдача (стр1/стр8)	346,4	400,2	241,6	53,8	15,5	-158,6	-39,6
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,9	1,2	1,2	0,3	33,3	0	0
Рентабельность продаж, % ((стр6/стр1)×100 %)	4,8	2,5	7,1	-2,3	-47,9	4,6	184
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100 %)	5,1	2,5	7,7	-2,6	-51	5,2	208
Затраты на руб. выручки, ((стр2+стр4+стр5)/стр1) ×100 коп.)	95,2	97,5	92,8	2,3	2,4	-4,7	-4,8

На основе информации, предоставленной в таблице 1, можно сформулировать следующие заключения:

- доходы ООО «Авангард Логистик Компани» в 2024 г. по сравнению с предыдущим годом остались практически на том же уровне, рост составил всего 0,6 %;
- себестоимость продаж, реализуемых ООО «Авангард Логистик Компани» в 2024 г., уменьшилась на 4,8 %;
- в крайнем отчетном году валовая прибыль увеличилась на 36,9 %;
- доходность от коммерческой деятельности ООО «Авангард Логистик Компани» за 2024 г. выросла на 188,6 % по отношению к предыдущему году, достигнув 863 т.р.;
- фиксируется постоянный рост чистой прибыли компании: в 2024 г. ее увеличение на 32,5 % превысило значение аналогичного показателя за 2023 г. и составило 640 т.р.;

- численность работников в ООО «Авангард Логистик Компани» в течение всего отчетного периода осталась стабильной и в 2024 г., как и в предыдущие отчетные годы, составила 6 чел.;
- рентабельность продаж и производства в 2024 г. показала значительный прирост в сравнении с предыдущим отчетным годом, и увеличилась на 184 % и 208 % соответственно;
- затраты на рубль выручки ООО «Авангард Логистик Компани» в 2024 г. снизились на 4,8 %;
- рост эффективности труда в 2024 г. замедлился, увеличившись лишь на 0,6 % относительно предыдущего 2023 г.;
- эффективность использования активов ООО «Авангард Логистик Компани» в 2024 г. значительно сократилась по сравнению с предыдущим отчетным годом, причем снижение составило 39,6 %;
- коэффициент оборота активов в 2024 г. остался стабильным, не демонстрируя изменений по сравнению с 2023 г.

В целях анализа изменений показателей ООО «Авангард Логистик Компани», приведенных в таблице 1, предлагается наглядно рассмотреть, а рисунках 5 и 6 динамику ключевых финансовых показателей компании за исследуемый период.

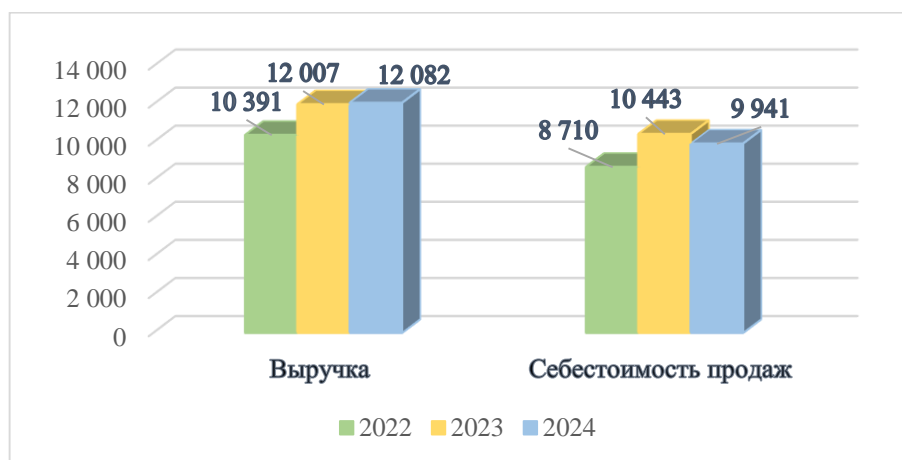


Рисунок 5 – Иллюстрация изменений экономических параметров компании «выручка» и «себестоимость продаж» в динамике за 2022–2024 гг., т.р.

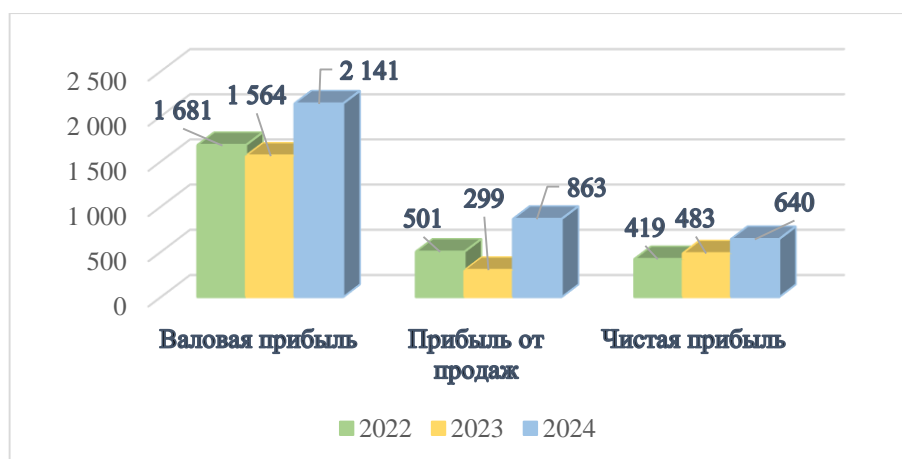


Рисунок 6 – Иллюстрация изменений экономических параметров компании «валовая прибыль», «прибыль от продаж» и «чистая прибыль» в динамике за 2022–2024 гг., т.р.

По рисункам 5 и 6 видно, что ключевые финансовые показатели ООО «Авангард Логистик Компани» за исследуемый период, по большей части показывают положительную, а не отрицательную динамику.

Результаты диагностики организационно-экономического профиля ООО «Авангард Логистик Компани» свидетельствует о его операционной деятельности в сфере транспортной логистики с фокусом на экспедиционное обслуживание негабаритных грузоперевозок по территории России. Ключевой характеристикой операционной модели является полная зависимость объекта исследования от контрагентов-перевозчиков вследствие отсутствия собственных транспортных активов.

Основные цели ООО «Авангард Логистик Компани» фокусируются, а развитии партнерской сети перевозчиков и клиентов в целях расширения географии деятельности, а также автоматизации бизнес-процессов. Результатом реализации данных направлений является рост операционной эффективности, улучшение качества предоставляемых услуг, увеличение партнеров и объема перевозок, и в конечном итоге усиление клиентоориентированности и конкурентных позиций на рынке.

Проведенный анализ финансово-экономических показателей показывает, что в целом, компания демонстрирует положительную динамику

о ключевых показателях, особенно в 2024 г. Несмотря на короткое время функционирования ООО «Авангард Логистик Компани» на рынке транспортных услуг, компания успешно смогла занять устойчивую рыночную позицию и демонстрирует стабильную прибыльность. Увеличение чистой прибыли и рентабельности, а также снижение затрат на рубль выручки указывают на повышение эффективности бизнеса.

2.2 Комплексное исследование конкурентного потенциала ООО «Авангард Логистик Компани»

По статистическим данным на 2024 г., в Приволжском федеральном округе функционирует свыше 1300 предприятий, оказывающих услуги по экспедированию крупногабаритных грузов.

Первостепенные показатели, на которые фокусируются клиенты транспортных компаний являются:

- цена за перевозку,
- скорость обработки заказов,
- своевременность доставки,
- четкие сроки доставки,
- гарантии сохранности груза,
- уровень удовлетворенности клиентов,
- клиентоориентированность.

На текущий момент, непосредственными соперниками ООО «Авангард Логистик Компани», предоставляющими аналогичные услуги, являются следующие транспортно-логистические компании:

- ООО «Про-Движение»,
- ООО «СТХ»,
- ООО «Лидер».

Таблица 2 демонстрирует основные характеристики транспортно-логистических компаний, а также перечень предоставляемых услуг.

Таблица 2 – Характерные черты организаций и оказываемых ими услуг

Характеристика	ООО «Авангард Логистик Компани»	ООО «Про-Движение»	ООО «СТХ»	ООО «Лидер»
Наличие собственного транспорта	нет	да	да	нет
Наличие складов для хранения грузов	нет	да	да	нет
Широкая география услуг	да	да	да	да
Использование современных технологий (автоматизация процессов)	нет	да	да	частично

Согласно данным в таблице 2, видно, что ООО «Про-Движение» ООО «СТХ» располагают собственными транспортными средствами, что способствует более эффективному управлению сроками доставки качеством услуг. В то время как ООО «Авангард Логистик Компани» ООО «Лидер» полагаются на услуги внешних перевозчиков, что может влиять на их уровень контроля за логистическими операциями.

Можно заметить, что только две организации, ООО «Про-Движение» ООО «СТХ», располагают собственными складскими помещениями для хранения товаров, что дает им преимущество в предоставлении услуг по складированию и дальнейшему распределению грузов. В то время как для ООО «Авангард Логистик Компани» и ООО «Лидер» возможности ограничены, и они фокусируются на предложении только комплексных логистических услуг.

Компании ООО «Про-Движение» и ООО «СТХ» активно интегрируют современные технологические решения, включая системы управления транспортом (TMS) и автоматизацию процессов. В то время как ООО

«Авангард Логистик Компани» не используют новейшие технологии, что значительно ухудшает их операционную эффективность. ООО «Лидер», применяя технологии лишь частично, также сталкивается с уменьшением своей конкурентоспособности.

Все компании схожи только в одном аспекте – они предлагают свои услуги на широком географическом рынке.

Из представленных данных следует, что ООО «Про-Движение» и ООО «СТХ» обладают лучшей конкурентной позицией по сравнению с ООО «Авангард Логистик Компани» и ООО «Лидер». Преимущество первых двух компаний обусловлено наличием в их активе собственных транспортных средств, складских помещений и интеграцией передовых технологий в их операционные процессы.

Для проведения оценки конкурентных преимуществ анализируемых компаний были использованы критерии, приведенные в таблице 3. Исследовательский период составил 1 мес., а базовым ценовым ориентиром послужил наиболее часто запрашиваемый маршрут «Тольятти – Москва» с использованием 20 т тентованного транспорта.

Таблица 3 – Анализ компаний по факторам конкурентоспособности

Показатель	ООО «Авангард Логистик Компани»	ООО «Про-Движение»	ООО «СТХ»	ООО «Лидер»
Минимальная цена за перевозку, руб.	60 000	65 000	68 000	62 000
Индекс гибкости (общее число запросов/обработанных запросов)	30/26	30/27	30/30	30/25
Пунктуальность доставки (общее количество грузоперевозок/своевременно выполненные)	50/44	50/49	50/46	50/43

Продолжение таблицы 3

Показатель	ООО «Авангард Логистик Компани»	ООО «Про- Движение»	ООО «СТХ»	ООО «Лидер»
Своевременная реакция на неожиданные запросы (количество поступивших / обработанных в установленные сроки)	20/13	20/15	20/19	20/13
Темп реагирования на запросы (обратная связь)	от 1 до 3 ч	от 30 мин до 2 ч	от 30 мин до 1 ч	от 1 до 3 ч

Из анализа данных в таблице 3 видно, что ООО «СТХ» занимает ведущие позиции по большинству критериев, что обуславливает ее высокую конкурентоспособность среди рассмотренных предприятий. ООО «Про-Движение» также показывает хорошие результаты, преимущественно в аспектах своевременности и скорости ответов клиентам, что ставит его в ряды сильных конкурентов. ООО «Авангард Логистик Компани» примечательно низкими расценками на перевозки, однако проигрывает в плане гибкости и оперативности обслуживания. ООО «Лидер» показывает слабые результаты по всем основным показателям, кроме аспекта ценообразования на услуги доставки.

Исходя из данного исследования, в таблице 4 будет выполнена оценка конкурентоспособности как ООО «Авангард Логистик Компани», так и ее конкурентов, используя десятибалльную систему оценок. Это позволит определить итоговую интегральную оценку их конкурентных позиций.

Таблица 4 – Анализ уровня конкурентоспособности организаций с применением универсальной десятибалльной системы оценки

Показатель	Обозначение коэффициента (T_i)	Весовой коэффициент (B_i)	ООО «Авангард Логистик Компани»	ООО «Про- Движение»	ООО «СТХ»	ООО «Лидер»
Минимальная стоимость доставки	T_1	0,25	10	5	2	8
Своевременность доставки	T_2	0,25	4	9	5	3
Гибкость	T_3	0,2	6	7	8	5
Скорость реагирования на неожиданные запросы	T_4	0,15	3	5	8	3
Время реакции на запрос (обратная связь)	T_5	0,15	6	9	10	6

Анализ данных, приведенных в таблице 4, демонстрирует, что всем анализируемым показателям присваиваются индивидуальные весовые коэффициенты, количественно отражающие степень их влияния на стабильность конкурентных позиций компании. Определение значений данных коэффициентов осуществляется экспертным методом с обязательным учетом актуальности рыночной конъюнктуры и отраслевых особенностей деятельности предприятия.

В контексте необходимости комплексного подхода к оценке конкурентоспособности, именно рейтинговая оценка может быть признана наиболее предпочтительным аналитическим методом. «Для проведения оценки по этому методу необходимо определить наиболее важные показатели, определить важность каждого из них (присвоить весовой коэффициент), а затем определить совокупную балльную оценку по формуле (1):

$$K = \sum_{i=1} T_i \times B_i, \quad (1)$$

где K – показатель конкурентоспособности;

T_i – имеющийся балл у организации по i -му критерию;

B_i – весовой коэффициент по i -му критерию» [31].

Вычислим интегральный показатель конкурентоспособности для каждой компании, используя формулу 1 и применяя данные по основным критериям из таблицы 4.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ
ООО «Авангард Логистик Компани»:

$$K = (10 \times 0,25) + (4 \times 0,25) + (6 \times 0,2) + (3 \times 0,15) + (6 \times 0,15) = 6,05$$

Интегральный показатель конкурентных преимуществ
ООО «Про-Движение»:

$$K = (5 \times 0,25) + (9 \times 0,25) + (7 \times 0,2) + (5 \times 0,15) + (9 \times 0,15) = 7$$

Интегральный показатель конкурентных преимуществ ООО «СТХ»:

$$K = (2 \times 0,25) + (5 \times 0,25) + (8 \times 0,2) + (8 \times 0,15) + (10 \times 0,15) = 6,05$$

Интегральный показатель конкурентных преимуществ ООО «Лидер»:

$$K = (8 \times 0,25) + (3 \times 0,25) + (5 \times 0,2) + (3 \times 0,15) + (6 \times 0,15) = 5,1$$

Результаты анализа демонстрируют, что ООО «Авангард Логистик Компани» и ООО «СТХ» обладают сопоставимыми показателями конкурентоспособности (6,05 балла), достигаемыми благодаря различным факторам. Лидером рейтинга является ООО «Про-Движение» (7 баллов), а аутсайдером – ООО «Лидер» (5,1 балла).

С целью детализированной оценки уровня конкурентоспособности ООО «Авангард Логистик Компани» целесообразно обратиться к анализу

ее конкурентных преимуществ и недостатков, используя инструментарий SWOT-анализа (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ конкурентных преимуществ и недостатков ООО «Авангард Логистик Компани»

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> 1 Более низкие цены на услуги в сравнении с конкурентами; 2 Экономическая эффективность за счет привлечения сторонних перевозчиков вместо содержания собственного автопарка; 3 Гибкость управленческих процессов позволяющая оперативно адаптироваться под меняющиеся рыночные условия; 4 Высокий уровень клиентоориентированности. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Зависимость от партнеров-перевозчиков ввиду отсутствия собственного транспорта; 2 Ограниченный спектр услуг (отсутствие складских помещений); 3 Частое нарушение сроков доставки; 4 Долгое оформление заказов; 5 Дефицит современных технологических решений.
Возможности компании:	Внешние угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> 1 Цифровизация логистических процессов; 2 Расширение спектра услуг; 3 Укрепление долгосрочных отношений с ключевыми контрагентами; 4 Снижение издержек через пересмотр договорных условий с транспортными партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Большая конкуренция; 2 Рост себестоимости из-за изменения тарифной политики перевозчиков; 3 Снижение спроса на услуги экспедирования из-за экономической нестабильности; 4 Операционные риски из-за критической зависимости от сторонних перевозчиков.

Анализ информации из таблицы 5 подтверждает, что исследуемый субъект имеет потенциал для развития благодаря конкурентоспособным ценам на предоставляемые услуги, клиентоориентированности и адаптивности в принятии управленческих решений. Тем не менее, у компании ООО «Авангард Логистик Компани» существуют факторы, ограничивающие ее эффективность, включая зависимость от внешнего транспорта из-за отсутствия собственного, недостаточное технологическое обновление и проблемы с соблюдением сроков доставки.

Далее, в таблице 6, проанализируем используемые принципы логистики в функционировании ООО «Авангард Логистик Компани».

Таблица 6 – Использование принципов логистики в ООО «Авангард Логистик Компани»

Принципы логистики	Соблюдение принципов логистики в ООО «Авангард Логистик Компани»
Принцип системности	Соблюдается частично. Компания выстраивает логистические процессы, учитывая взаимосвязь между закупками, транспортировкой и обслуживанием клиентов. Однако отсутствие собственного транспорта и зависимость от сторонних перевозчиков создают риски нарушения системности, особенно при сбоях в работе партнеров.
Принцип интеграции	Соблюдается частично. Компания интегрирует процессы работы с клиентами и перевозчиками, но слабо интегрированы процессы автоматизации и управления данными. Нет единой системы для контроля всех этапов логистической цепочки.
Принцип оптимизации	Соблюдается. В 2024 г. компания смогла снизить себестоимость продаж на 4,8 %, что свидетельствует о работе над оптимизацией затрат. Однако оптимизация процессов автоматизации и управления запасами требует дальнейшего улучшения.
Принцип гибкости	Соблюдается. Работа со сторонними перевозчиками позволяет компании быстро адаптироваться к изменениям спроса и предлагать клиентам различные варианты перевозок. Это является одним из ключевых конкурентных преимуществ.
Принцип минимизации издержек	Соблюдается частично. Компания успешно снизила себестоимость в 2024 г., но управленческие и коммерческие расходы остаются высокими. Необходимо дальнейшее сокращение издержек, особенно в части административных затрат.
Принцип ориентации на клиента	Соблюдается. Компания демонстрирует высокий уровень клиентоориентированности, оперативно решая вопросы клиентов и предлагая гибкие условия сотрудничества. Это подтверждается стабильным ростом выручки и чистой прибыли.
Принцип использования современных технологий	Не соблюдается. Компания не использует современные логистические технологии, такие как TMS или системы автоматизации документооборота. Это ограничивает эффективность управления процессами.
Принцип синхронизации	Соблюдается частично. Процессы работы с перевозчиками и клиентами синхронизированы, но отсутствие собственного транспорта и автоматизации может приводить к задержкам и сбоям в синхронизации.
Принцип устойчивости	Соблюдается частично. Компания демонстрирует финансовую устойчивость, о чем свидетельствует рост чистой прибыли. Однако зависимость от сторонних перевозчиков и отсутствие резервных мощностей снижают устойчивость к внешним рискам.
Принцип бережливого производства (Lean)	Не соблюдается. В компании не внедрены принципы бережливого производства, такие как сокращение потерь, оптимизация запасов и повышение эффективности процессов. Это приводит к излишним затратам и снижению конкурентоспособности.
Принцип экологичности	Не соблюдается. Компания не уделяет достаточного внимания экологическим аспектам, таким как снижение выбросов углекислого газа, использование экологически чистого транспорта или оптимизация маршрутов для уменьшения топливных затрат.

Продолжение таблицы 6

Принципы логистики	Соблюдение принципов логистики в ООО «Авангард Логистик Компани»
Принцип прозрачности	Соблюдается частично. Компания обеспечивает прозрачность в работе с клиентами, но внутренние процессы (например, управление затратами или взаимодействие с перевозчиками) недостаточно прозрачны, что может приводить к неэффективности.

По таблице 6, можно увидеть, что ООО «Авангард Логистик Компани» соблюдает ключевые принципы логистики, такие как гибкость, ориентация на клиента и оптимизация, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке. Однако можно заметить, что компания не внедряет принципы бережливого производства и экологичности, что ограничивает ее потенциал для дальнейшего роста. Также очевидным является то, что компания не использует современные технологии. Преобладание ручных операций при минимальном использовании систем электронного документооборота приводит к задержкам в обработке запросов и выполнения заказов. Оптимальным решением в данной ситуации является замена ручного труда специализированными логистическими системами для автоматизации процессов.

Исходя из организационно-экономического анализа ООО «Авангард Логистик Компани», представленного во втором разделе исследования, компания активно функционирует в области транспортной логистики, специализируясь на экспедировании негабаритных грузов на территории России. Ключевой операционной характеристикой выступает работа через партнеров-перевозчиков, при отсутствии собственных транспортных активов. Стратегическими ориентирами объекта исследования являются: расширение географии деятельности, совершенствование логистических процессов и минимизация затрат для повышения рыночной конкурентоспособности. Однако отсутствие у компании собственных активов в виде транспорта и складов снижает операционный контроль над процессами и ограничивает спектр предоставляемых услуг.

После анализа последних данных можно констатировать, что компания демонстрирует достойные результаты за анализируемый период. Исследование выявило, что прямыми конкурентами компании, оказывающими схожие услуги, выступают такие организации как ООО «Про-Движение», ООО «СТХ» и ООО «Лидер». В рамках исследования был выявлен средний уровень конкурентоспособности ООО «Авангард Логистик Компани», оцененный в 6,05 баллов, что сравнимо с показателем ООО «СТХ», но ниже лидера ООО «Про-Движение», который набрал 7 баллов. Ключевыми конкурентными преимуществами изучаемой компании выступают доступные тарифы на доставку и адаптивность бизнес-модели, что делает ее привлекательной для экономно настроенных клиентов. Тем не менее, необходимы усиления в аспектах своевременности доставки и скорости реагирования на запросы клиентов, чтобы повысить общую конкурентоспособность.

На основе анализа применения логистических принципов в ООО «Авангард Логистик Компани» было установлено, что компания успешно соблюдает ключевые принципы логистики, такие как гибкость, ориентация на клиента и минимизация издержек. Однако выявлена необходимость улучшения в области инновационных технологий, принципов бережливого производства и экологической устойчивости.

3 Формирование комплекса мер, направленных на усиление конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани» на основе логистических принципов

3.1 Мероприятия по улучшению конкурентных преимуществ ООО «Авангард Логистик Компани»

Анализ, осуществленный в рамках предыдущей главы исследования, позволил установить следующее. Уровень конкурентоспособности ООО «Авангард Логистик Компани» был оценен как средний. Аналогичный ранг занимает фирма-конкурент ООО «СТХ». Тем не менее, эти компании демонстрируют отставание от лидера – ООО «Про-Движение», который продемонстрировал наивысший рейтинг. Преимущество обоих упомянутых конкурентов над ООО «Авангард Логистик Компани» становится очевидным при детальном рассмотрении ряда ключевых операционных параметров. К ним относятся: гибкость предоставления услуг, соблюдение согласованных сроков доставки, а также оперативность и скорость обработки входящих запросов.

Также результаты аудита применения логистических принципов в операционной деятельности ООО «Авангард Логистик Компани» демонстрируют соблюдение компанией базовых принципов. Однако выявлена необходимость совершенствования в области внедрения современных технологических решений, реализации концепции бережливого производства и повышения экологической ответственности.

С целью укрепления конкурентных преимуществ в сегменте транспортно-логистических услуг, учитывая результаты проведенного исследования конкурентоспособности ООО «Авангард Логистик Компани», а также отсутствие в настоящее время у компании собственных активов, таких как транспорт и складские помещения, необходимо сконцентрироваться на внедрении принципа использования современных технологий

для повышения эффективности логистических процессов. В настоящее время в ООО «Авангард Логистик Компани» преобладает бумажный документооборот. Большинство процессов связанных с оформлением документов проводятся с помощью ручных операций и минимальным использованием систем электронного документооборота. Отсутствует единая система фиксации и отражения всех логистических процессов. Вся информация по имеющимся клиентам и перевозчикам компании храниться на разных компьютерах сотрудников. Вся документация, касающаяся оформления заявок, договоров, формирования счетов и другой необходимой документации оформляется вручную сотрудниками компании. Указанные процессы приводят к дополнительным временным затратам сотрудников и создают дополнительные расходы. Наблюдается отсутствие интегрированной информационной платформы, способной проектировать эффективные логистические цепочки.

На основании идентифицированных операционных недостатков, в рамках данной исследовательской работы обосновывается целесообразность внедрения корпоративной информационно-логистической системы в деятельность ООО «Авангард Логистик Компани». Реализация данного проекта направлена на сокращение ручного труда, ускорение обработки документации и автоматизации бизнес-процессов. Ожидаемым эффектом от внедрения предложенного решения станет укрепление конкурентных позиций компании, увеличение объемов заказов и повышение финансовых показателей.

Внедрение корпоративной информационно-логистической платформы преследует цель реинжиниринга и максимальной рационализации логистической цепочки. «Программное решение интегрирует разрозненные данные в централизованную систему, выполняет автоматизированную аналитику исходной информации, сокращает время обработки обращений, снижает количество ошибок и улучшает точность данных» [2]. Корпоративная платформа предоставляет возможности отслеживания

перевозок в реальном времени, быстрого реагирования на нарушения графика и автоматического формирования всей необходимой документации.

Проанализировав представленные на рынке России специализированные программные продукты для управления операционными логистическими процессами, конкретно для ООО «Авангард Логистик Компани», предлагается внедрить транспортную систему управления «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП».

В рамках программного продукта «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП» реализован специализированный инструментарий, нацеленный на комплексную автоматизацию деятельности в сфере транспортно-логистических операций и экспедирования. «Данная конфигурация предоставляет возможности для администрирования клиентских заказов на грузоперевозки, используя для этого как автопарк предприятия, так и транспорт, привлекаемый со стороны. Решение ориентировано на операторов логистического рынка, взаимодействующих с перевозчиками, и способствует повышению эффективности процессов планирования, мониторинга исполнения и документооборота, связанных с организацией перевозок» [25].

Внедрение корпоративного программного комплекса «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП» открывает для ООО «Авангард Логистик Компани», деятельность которой построена на аутсорсинге транспортных услуг и работе с субподрядчиками по модели заявок, широкий спектр стратегических и операционных преимуществ. «Ключевые аспекты данных преимуществ структурированы следующим образом:

а) автоматизация взаимодействия с контрагентами-перевозчиками:

- 1) процедура заключения договоренностей значительно упрощается благодаря автоматизированному формированию и электронной передаче заказов исполнителям, что ведет к сокращению

временных затрат на согласование условий и уменьшению количества человеческих ошибок;

- 2) функционал мониторинга обеспечивает постоянный контроль над стадиями исполнения заказов в режиме онлайн, создавая основу для незамедлительного принятия мер при возникновении отклонений от графика или непредвиденных обстоятельств;
- 3) наличие встроенных аналитических сервисов и механизмов проведения конкурсных отборов (тендеров) дает компании возможность проводить сравнительную оценку эффективности партнеров, отбирая наиболее ответственных из них и выстраивая более рациональное сотрудничество;

б) совершенствование процессов построения маршрутов:

- 1) интеллектуальные алгоритмы системы выполняют расчет наиболее рациональных путей следования, принимая во внимание габариты и свойства груза, установленные временные рамки и бюджетные ограничения, что способствует сокращению издержек и повышению пунктуальности доставки;
- 2) минимизация финансовых расходов достигается за счет селекции наиболее экономичных предложений от контрагентов и комплексной оптимизации логистических схем;

в) развитие клиентоориентированности:

- 1) скорость и точность обработки клиентских запросов возрастают благодаря автоматизации, что напрямую повышает уровень сервиса;
- 2) прозрачность для заказчика повышается за счет предоставления ему доступа к онлайн-отслеживанию статуса его груза, что укрепляет доверительные отношения и повышает лояльность;
- 3) гибкость системы позволяет оперативно вносить коррективы в условия перевозки по требованию клиента и предлагать альтернативные логистические решения;

г) усиление управленческого контроля:

- 1) инструменты надзора за деятельностью привлеченных перевозчиков позволяют снизить операционные риски и вероятность невыполнения обязательств;
- 2) детализированный анализ статей затрат на логистику помогает идентифицировать потенциальные направления для их сокращения;
- 3) автоматизированный документооборот и генерация отчетности по ключевым показателям (KPI), включая соблюдение сроков, коэффициент использования транспорта и прибыльность перевозок, стандартизируют процесс оценки эффективности;

д) глубокий анализ данных и ресурсное прогнозирование:

- 1) проведение комплексной оценки исполнителей по критериям соблюдения временных окон, ценовой политики и уровня сервиса становится штатной процедурой;
- 2) анализ накопленных данных позволяет строить прогнозы пиковой нагрузки и заблаговременно распределять заказы между подрядчиками, оптимизируя их загрузку и предотвращая как их простаивание, так и перегруженность;

е) управление рисками и повышение отказоустойчивости:

- 1) при возникновении форс-мажорных обстоятельств у одного из партнеров программное обеспечение позволяет в сжатые сроки найти ему замену, нивелируя угрозы срыва сроков;
- 2) объективные данные о качестве услуг субподрядчиков ложатся в основу взвешенных решений о продлении или расторжении контрактов;

ж) автоматизация финансово-расчетных операций:

- 1) реализованный модуль поддерживает ведение актуальных прайс-листов и тарифных сеток, а также авторасчет стоимости оказанных и полученных услуг по перевозке;

з) администрирование претензионной работы и санкций:

- 1) платформа фиксирует все поступающие от клиентов рекламации, предоставляя механизм для их дальнейшего переадресования виновным субподрядчикам или отнесения за счет собственных убытков;

и) соответствие актуальным рыночным стандартам (создание единой цифровой среды):

- 1) обеспечена двусторонняя интеграция с цифровой платформой «АТИ» (ATI.SU), поддерживающая работу по публикации и редактированию грузов, обработки встречных предложений перевозчиков и заключению безоговорочных сделок;
- 2) обеспечен интерфейс взаимодействия с системами бухгалтерского учета, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и иными корпоративными информационными системами;
- 3) оптимизация маршрутов способствует снижению потребления горюче-смазочных материалов, что соответствует принципам устойчивого развития и экологической ответственности бизнеса» [25].

Ключевые аспекты управления логистическими процессами, взаимодействия с клиентами и транспортными партнерами, а также повышения операционной эффективности бизнеса в полной мере охватываются выше представленным перечнем преимуществ данной системы.

Рисунок 7 отображает средневзвешенные прогнозы эффекта от внедрения программного комплекса «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП», полученные на основании статистических данных фирмы-производителя.

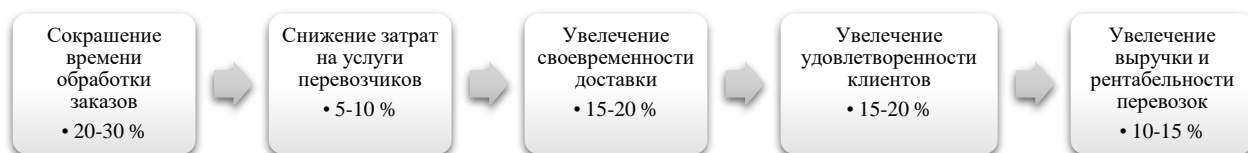


Рисунок 7 – Прогнозируемые средневзвешенные итоги внедрения логистической системы

Внедрение рассматриваемой логистической системы «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП», согласно результатам визуализации на рисунке 7, представляет собой стратегически важную меру, направленную на рост эффективности и укрепление рыночных позиций компании.

Система позволит ООО «Авангард Логистик Компани»:

- автоматизировать ключевые процессы,
- оптимизировать управление транспортными подрядчиками,
- повысить качество обслуживания клиентов,
- снизить операционные затраты.

Это соответствует долгосрочным стратегическим приоритетам организации и способствует укреплению ее конкурентного статуса в сфере транспортной логистики.

Центральной рекомендацией данного раздела исследования для ООО «Авангард Логистик Компани» является имплементация корпоративного программного обеспечения «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП». Реализация данного комплекса обеспечит модернизацию деятельности предприятия через комплексную автоматизацию ключевых операционных процедур в логистической цепи. Следствием технологической трансформации станет существенное сокращение доли ручных операций, значительное уменьшение временных затрат на документооборот

и, как результат, достижение более высокого коэффициента исполнения заказов в установленные сроки.

3.2 Определение экономической выгоды от мероприятий, предлагаемых к реализации

Ключевой рекомендацией настоящего исследования выступает имплементация в ООО «Авангард Логистик Компани» корпоративной конфигурации «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП». Целесообразность данного проекта обусловлена необходимостью достижения ряда стратегических целей: радикального снижения доли ручного труда посредством автоматизации операционных процедур, ускорения процессов документооборота и обработки коммерческих данных, а также комплексной оптимизации логистических процессов. Совокупность указанных факторов создает предпосылки для укрепления рыночных позиций компании и обеспечения устойчивого роста ее финансовых результатов.

Целесообразность внедрения системы «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП» в деятельность ООО «Авангард Логистик Компани» обоснована рядом потенциальных выгод, включающих в себя:

- снижение затрат на перевозки за счет автоматического выбора наиболее выгодных предложений от перевозчиков и оптимизации загрузки транспорта;
- сокращение административных расходов, за счет автоматизации рутинных процессов таких как оформление заказов, расчет стоимости и учет снизятся трудозатраты и минимизируются ошибки;
- ускорение обработки заказов и повышение производительности сотрудников;

- улучшение контроля над перевозчиками за счет мониторинг выполнения заказов и оперативное реагирование на сбои в реальном времени;
- снижение количества сбоев и задержек за счет контроля над выполнением обязательств перевозчиками и резервирование ресурсов;
- повышение уровня сервиса обеспечивается за счет создания прозрачной системы информирования клиентов о стадиях выполнения их заказов, что непосредственно ведет к усилению доверия и росту удовлетворенности;
- существенное сокращение времени, необходимого для обработки клиентских обращений, и повышение способности оперативно реагировать на эволюцию их потребностей за счет автоматизации бизнес-процессов;
- увеличение выручки и прибыли, а также рост рентабельности перевозок за счет улучшения качества обслуживания и своевременности доставки, что привлечет новых клиентов и увеличит количество заказов;
- улучшение аналитики, планирования и прогнозирования спроса;
- снижение рисков и повышение надежности за счет резервирования перевозчиков;
- повышение контроля качества услуг;
- обеспечение единого информационного пространства за счет легкой интеграции.

Таким образом, внедрение и использование системы «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП» позволит ООО «Авангард Логистик Компани» нивелировать существующие отставания от ключевых конкурентов – ООО «СТХ» и ООО «Про-Движение». Это будет достигнуто посредством усиления

конкурентных преимуществ компании через увеличение скорости обработки заказов и обратной связи, повышение гибкости и снижение доли несвоевременных доставок.

Финансовые затраты на имплементацию предлагаемых мер по оптимизации работы ООО «Авангард Логистик Компани» детализированы в таблице 7.

Таблица 7 – Калькуляция издержек на внедрение мероприятий для ООО «Авангард Логистик Компани» [25]

Вид затрат	Сумма, руб.
Приобретение программного обеспечения	182 400
Обучение сотрудников компании	10 000/ 1 чел. (60 000/ 6 чел.)
Итого:	242 400

Согласно проведенным расчетам, совокупный объем финансирования, требуемый для внедрения предложенных мер, определяется суммой в 242 400 р.

Согласно аналитической информации, представленной разработчиком системы «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП», «внедрение этого решения позволяет достичь значительных улучшений в ключевых показателях эффективности бизнеса» [25]. Прогнозируемый экономический эффект, рассчитанный на основе средневзвешенных значений, выражается в следующих позитивных изменениях:

- скорость обработки клиентских заказов может возрасти на 30 %;
- произойдет сокращение издержек, что приведет к снижению себестоимости логистических услуг на 10 %;
- количество инцидентов, связанных с нарушением сроков доставки грузов, уменьшаться на 20 %;
- уровень лояльности и удовлетворения клиентов возрастет на 20 %;

- ключевые показатели, такие как выручка и рентабельность перевозочной деятельности, возрастут до 15 %.

На основании анализа ранее представленной информации в таблице 8 систематизированы сводные данные, визуализирующие ожидаемую динамику качественных показателей в контексте реализации предложенного комплекса мероприятий.

Таблица 8 – Сопоставление значений качественных характеристик ООО «Авангард Логистик Компани» на начальном этапе исследования и после имплементации предложенных мер

Показатели	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Скорость обработки заказов (время от получения заказа до его оформления и передачи перевозчику), мин	120	84	-36	-30
Количество заказов, доставленных в срок, %	80	96	16	20
Удовлетворенность клиентов, %	75	90	15	20
Количество новых клиентов за год, чел.	60	69	9	15
Узнаваемость бренда, %	18	21,6	3,6	20

Результаты, представленные в таблице 8, свидетельствуют о следующих прогнозируемых позитивных изменениях в деятельности ООО «Авангард Логистик Компани»:

- длительность цикла обработки одного заказа сократится на 36 мин;
- доля заказов, доставленных клиентам в согласованные договором сроки, достигнет 96 %;
- показатель удовлетворенности потребителей услугами компании возрастет до 90 %;
- прирост новой клиентской базы в годовом исчислении составит 15 %;
- уровень узнаваемости торговой марки компании повысится на 20 %.

Сравнительный анализ значений ключевых качественных индикаторов организации в состоянии «до» и «после» применения рекомендуемого комплекса мер графически отображен на рисунке 8.

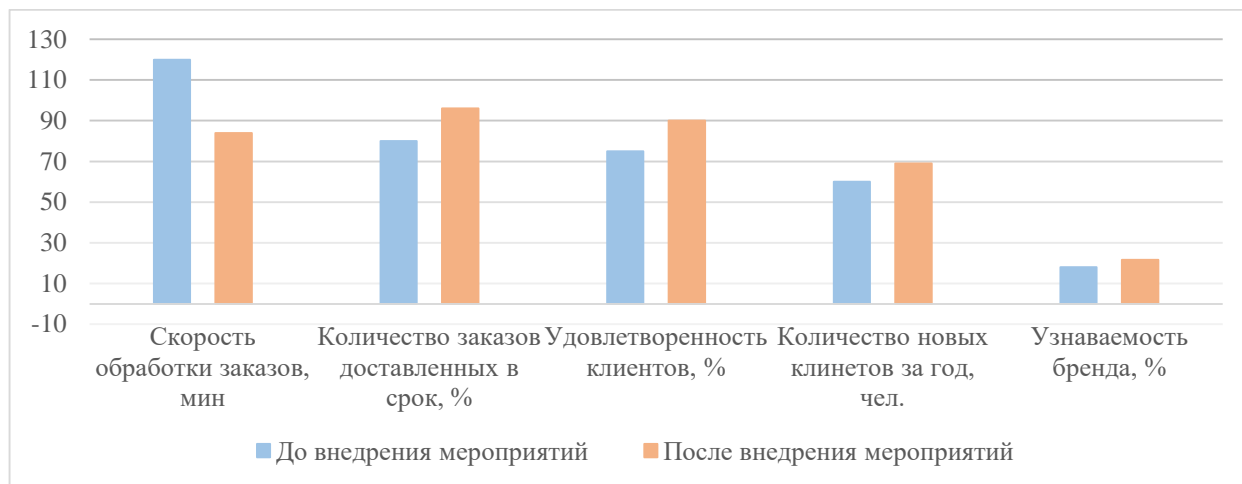


Рисунок 8 – Динамика трансформации ключевых качественных характеристик ООО «Авангард Логистик Компани»

Визуальный анализ рисунка 8 позволяет констатировать положительную динамику всех рассматриваемых качественных показателей деятельности ООО «Авангард Логистик Компани», достигнутую вследствие внедрения предложенного комплекса мер.

Далее проанализируем, каким образом реализация предложенного комплекса мер отразится на ключевых показателях объекта исследования. Сравнительный анализ с фактическими значениям за 2024 г. представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Сопоставление ключевых финансовых показателей ООО «Авангард Логистик Компани» на начальном этапе исследования и после имплементации предложенных мер

Показатели	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка, т.р.	12 082	13 894	1 812	15
Себестоимость услуг (затраты на перевозчиков), т.р.	9 941	8 947	-994	-10
Валовая прибыль (убыток), т.р.	2 141	4 947	2 806	131
Рентабельность перевозок, %	21,5	55,3	33,8	157,2

Прогнозная оценка экономических результатов внедрения разработанного комплекса мер для ООО «Авангард Логистик Компани», систематизированная в таблице 9, свидетельствует о существенном улучшении ключевых финансовых индикаторов:

- рост доходов от реализации услуг составит 15 %;
- расходы на привлечение сторонних перевозчиков, формирующие себестоимость, сократятся на 10 %;
- величина валовой прибыли возрастет на 131 %;
- показатель рентабельности транспортно-логистической деятельности увеличится на 33,8 %.

На рисунке 9 графически интерпретирована положительная динамика перечисленных финансовых параметров предприятия.

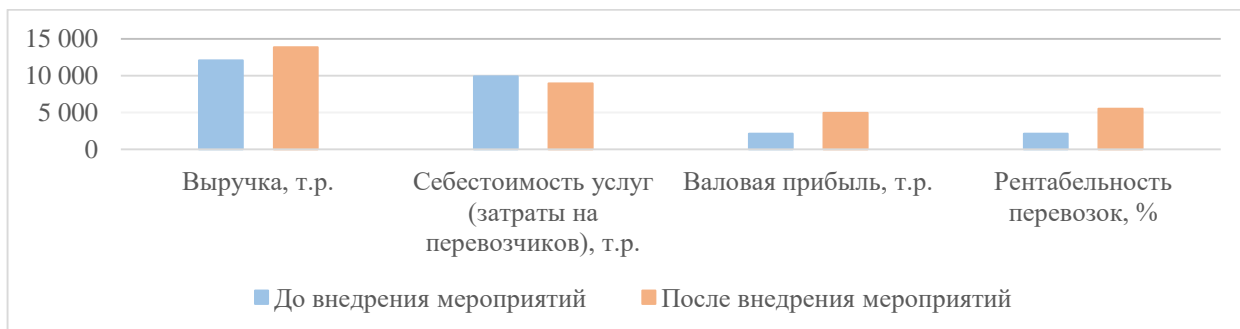


Рисунок 9 – Динамика трансформации ключевых финансовых показателей ООО «Авангард Логистик Компани»

Как наглядно демонстрирует рисунок 9, внедрение предложенного комплекса мер создаст предпосылки для стабилизации, а в дальнейшем и для поступательного улучшения финансовых показателей ООО «Авангард Логистик Компани». Данная визуальная интерпретация выступает веским аргументом в пользу данного утверждения.

Для определения экономического эффекта, ожидаемого от внедрения разработанных мероприятий в ООО «Авангард Логистик Компани», применяется формула (2), методика которой основана на «вычислении разности между прогнозируемым объемом валовой прибыли и совокупными затратами, связанными с осуществлением данных проектных инициатив» [26]:

$$\mathcal{E}_{\Delta} = \text{ПР}_{\text{вал}} - \mathcal{Z}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_{Δ} – экономический эффект от реализации проекта, т.р.;

$\text{ПР}_{\text{вал}}$ – прогнозируемый объем валовой прибыли от реализации проекта, т.р.;

\mathcal{Z} – совокупные затраты, связанные с внедрением проекта, т.р.

$$\mathcal{E}_{\Delta} = 4\,947 - 242 = 4\,705 \text{ т.р.}$$

Реализация предложенного комплекса мер обеспечит ООО «Авангард Логистик Компани» экономический эффект, выраженный в получении дополнительной валовой, прибыли в размере 2 806 т.р., которая за вычетом

инвестиционных затрат, составит в общей сумме – 4 705 т.р. Прогнозируемое значение в двухкратном размере превосходит фактический показатель 2024 г., что является убедительным доказательством высокой экономической целесообразности и финансовой эффективности планируемых преобразований.

Резюмируя проведенный анализ, следует констатировать то, что ключевым направлением стратегического развития компании ООО «Авангард Логистик Компани», позволяющим укрепить ее конкурентные преимущества на рынке транспортно-логистических услуг в условиях отсутствия собственных активов в виде автотранспорта и складских помещений, является цифровая трансформация операционной деятельности. Основой данного вектора служит внедрение передовых технологических решений, нацеленных на оптимизацию и автоматизацию логистических операций. Актуальная ситуация в компании характеризуется доминированием традиционного бумажного документооборота. При этом основные процедуры, связанные с подготовкой и обработкой документации, выполняются ручным способом, что обуславливает их высокую трудоемкость и значительную нагрузку на персонал.

По итогам проведенного в третьем разделе работы комплексного анализа российского рынка программных решений, предназначенных для автоматизации управления логистикой, для ООО «Авангард Логистик Компани» был определен в качестве оптимального выбора программный комплекс «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП». Его внедрение направлено на достижение ряда стратегических задач, таких как автоматизацию основных бизнес-процессов, усиление контроля за деятельностью привлекаемых перевозчиков, повышения уровня клиентского сервиса и сокращения операционных расходов, что полностью согласуется с долгосрочными целевыми ориентирами развития компании.

Результаты оценки проектной эффективности внедрения программного комплекса «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП» в операционную деятельность ООО «Авангард Логистик Компани» свидетельствует о комплексном характере получаемых преимуществ. Прогнозируется рост всех ключевых качественных индикаторов организации, что будет способствовать укреплению ее конкурентных позиций на региональном рынке логистических услуг. Расчет экономических результатов проекта демонстрирует возможность получения дополнительной валовой прибыли в размере 2 806 т.р., которая с учетом всех сопутствующих инвестиционных затрат составит в общей сумме – 4 705 т.р. Данный показатель в двухкратном размере превышает фактическое значение валовой прибыли за 2024 г., что является убедительным подтверждением высокой экономической целесообразности реализации предлагаемого проекта.

Заключение

Проведенное в данной бакалаврской работе исследование, посвященное разработке направлений повышения конкурентоспособности ООО «Авангард Логистик Компани» на основе внедрения логистических принципов, позволило достичь поставленной цели и решить комплекс взаимосвязанных задач.

Теоретический, первый раздел работы, послужил методологической основой, где была систематизирована сущность категории «конкурентоспособность организации» применительно к специфике транспортно-логистического сектора. Было установлено, что в современных условиях устойчивые конкурентные преимущества формируются не только за счет ценовых факторов, но и через оптимизацию операционной деятельности, повышения качества сервиса и внедрения цифровых решений. Центральная роль в этом процессе отводится логистике, чьи принципы: системность, интеграция, оптимизация и ориентация на клиента – являются ключевыми драйверами роста эффективности.

Аналитическая часть исследования, проведенного во втором разделе данной работы, выявила, что, несмотря на демонстрацию позитивной финансовой динамики и определенные сильные стороны (низкие издержки и клиентоориентированность), конкурентная позиция ООО «Авангард Логистик Компани» оценивается как средняя. К числу основных сдерживающих факторов отнесены: критическая зависимость от сторонних перевозчиков, отсутствие собственных активов, таких как транспорт и складские помещения, низкий уровень технологизации бизнес-процессов, выражающийся в преобладании ручного документооборота и отсутствие единой информационной системы, а также периодическое нарушение сроков доставки. Проведенный SWOT-анализ и аудит применения логистических принципов подтвердили наличие значительного потенциала для совершенствования операционной деятельности.

В рамках третьего, проектного раздела, был разработан и экономически обоснован комплекс мероприятий, ключевым элементом которого является имплементация корпоративной информационной системы «1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП». Прогнозируемый экономический эффект от ее внедрения является комплексным и проявляется на нескольких уровнях:

- операционном, где автоматизация рутинных процессов (таких как оформление заказов, документооборот и расчет тарифов) позволит сократить время обработки заказа на 30 % и минимизировать операционные ошибки;
- качественном, где повышение контроля над перевозчиками и прозрачности для клиентов приведет к росту доли своевременных доставок до 96 % и увеличению индекса удовлетворенности клиентов на 20 %;
- финансовом, где оптимизация логистических затрат и привлечение новых клиентов обеспечат рост выручки на 15 % и сокращение себестоимости услуг на 10 %, что в совокупности позволит увеличить валовую прибыль на 131 % и более чем в двухкратном размере повысить рентабельность перевозочной деятельности.

Расчет совокупных затрат на реализацию проекта составил 242 400 руб., а расчетный годовой экономический эффект в виде валовой прибыли – 4 705 т.р., что убедительно свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности и целесообразности предлагаемых мер.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аникин Б. А., Серышев Р. В., Волочиенко В. А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 454 с. (Высшее образование).
2. Бекмурзаев И. Д. Развитие логистической системы в условиях цифровизации // Вестник Чеченского государственного университета. 2021. № 1 (41). С 53-58.
3. Белова Е. А. Факторы и их влияние на деятельность транспортно-логистических провайдеров в условиях нестабильной среды // Вестник Академии знаний. 2022. № 48 (1). С. 34–42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-ih-vliyanie-na-deyatelnost-transportno-logisticheskikh-provayderov-v-usloviyah-nestabilnoy-sredy/viewer> (дата обращения: 02.02.2025).
4. Божук С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 304 с. (Высшее образование).
5. Болдырева Н. П. Практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2021. 104 с.
6. Быкова Г. П., Венде Ф. Д., Ларин О. Н. [и др.] Логистика: теория и практика: учебник; под ред. Ф. Д. Венде, Д. В. Швандар. М. : КноРус, 2023. 240 с.
7. Голомолзин А. Н. О конкуренции и регулировании: теория, история, практика, перспективы. М. : Издательство Проспект, 2021. 176 с.
8. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 427 с. (Высшее образование).
9. Горбашко Е. А., Максимцева И. А. Управление конкурентоспособность: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 427 с. (Высшее образование).

10. Григорьев М. Н. Маркетинг: учебник для вузов. 6-е изд., перераб. и доп. изд. М. : Издательство Юрайт, 2024. 478 с. (Высшее образование).
11. Григорян Е. С. Маркетинговые коммуникации: учебник для вузов. М. : ИНФРА-М, 2023. 294 с.
12. Долгих Е. Л., Трубин А. Е., Трубина И. О., Семенихина А. В., Филимонова Е. В. Выбор приоритетного пути повышения уровня конкурентоспособности экономики России в условиях неопределенности мировой конъюнктуры // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 3. С. 5–17.
13. Калюжнова Н. Я., Кошурникова Ю. Е. Современные модели маркетинга: учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 170 с. (Высшее образование).
14. Карапетянц И. В., Павлова Е. И. Логистика и управление цепями поставок на транспорте: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2023. 410 с. (Высшее образование).
15. Карх Д. А., Аббазова В. Н. Конкурентоспособность логистических компаний на рынке транспортных услуг // Московский экономический журнал. 2022. № 12. С. 605–620. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-logisticheskoy-kompanii-na-rynke-transportnyh-uslug/viewer> (дата обращения: 05.02.2025).
16. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Швед Н. Г. Основы интегрированных коммуникаций: учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 479 с. (Высшее образование).
17. Корнеева И. В., Хруцкий В. Е. Маркетинг: учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 436 с. (Высшее образование).
18. Короткова Т. Л. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2024. 221 с. (Высшее образование).
19. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М. : Альпина Паблишер, 2025. 242 с.

20. Майерсон П. Управление цепочками поставок и логистикой – простыми словами: Методы и практика планирования, построения, обслуживания, контроля и расширения системы перевозок и снабжения; перевод К. Батыгин, П. Лихачева; под редакцией З. Абдуллаевой, О. Шишмаренковой. М. : Альпина ПРО, 2022. 440 с.
21. Манахов С. В., Абрамова М. И., Гретченко А. А. Стратегии инновационного развития регионов России: проблемы разработки и реализации: монография. М. : Издательство Русайнс, 2025. 128 с.
22. Отчетные материалы ООО «Авангард Логистик Компани» за 2022-2024 гг. Тольятти, 2025.
23. Павлов А. В. Логика и методология науки: Современное гуманитарное познание и его перспективы: учебное пособие. 3-е изд., стер. М. : Флинта, 2021. 343 с.
24. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран; перевод И. Квасюк, Д. Комиссаров, С. Комиссаров [и др.]. М. : Интеллектуальная Литература, 2021. 948 с.
25. Программный продукт 1С:Предприятие 8. Транспортная логистика, экспедирование и управление автотранспортом КОРП. URL: https://infostart.ru/soft1c/1812560/#tab_properties (дата обращения: 20.02.2025).
26. Росс С. А., Вестерфилд Р. У., Джордан Б. Д. Основы корпоративных финансов [пер. с англ.]. 12-е межд. изд. М. : Олимп–Бизнес, 2021. 1188 с.
27. Ручкина Г. Ф., Попова А. В., Беседкина Н. И., Ключникова Я. А., Смирнов В. В., Шайдуллина В. К., Сухоруков А. В. Глобальная конкурентоспособность образования: лучшие зарубежные практики: монография. М. : РУСАЙНС, 2025. 214 с.
28. Секерин В. Д. Инновационный маркетинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 237 с. (Высшее образование).

29. Сергеева В. И. Управление цепями поставок в цифровой экономике: учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 1005 с. (Высшее образование).

30. Тонышева Л. Л., Кузнецова Н. Л., Аверина Е. В. Инвестиционное развитие муниципальных образований региона с учетом их типологии: концептуально-методический аспект // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 7. С. 2063-2078.

31. Фасхиев Х. А. Теория и практика оценки и управления конкурентоспособностью организации: монография. М. : ИНФРА-М, 2024. 277 с.