

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 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

Обучающийся

В.С. Куликов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.А. Яковлева

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: В.С. Куликов.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики»

Научный руководитель: Т.А. Яковлева.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе совершенствования системы логистики.

Объект исследования – ООО «Ресторан Тольятти», основным видом деятельности которого является предоставление услуг общественного питания в форме ресторана. Предметом работы является конкурентоспособность ООО «Ресторан Тольятти»

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: одним из элементов внутренней среды, имеющих значительное влияние на конкурентоспособность, является логистика. На основе проведенного анализа практического примера было выявлено, что слабым элементом внутренней среды, негативно влияющим на конкурентоспособность ООО «Ресторан Тольятти», является использование логистики. В связи с этим были определены имеющиеся резервы повышения конкурентного положения на основе совершенствования ряда различных аспектов логистической системы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 могут быть использованы в рассматриваемой организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и 6 приложений. Объем, без приложений: 61 страница, в том числе таблиц – 10, рисунков – 28.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики .....	8
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности организации .....	8
1.2 Методика анализа конкурентоспособности организации.....	12
1.3 Роль логистики в обеспечении конкурентоспособности организации .	17
2 Анализ логистической деятельности и конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ресторан Тольятти» .....	22
2.2 Анализ логистической системы ООО «Ресторан Тольятти».....	28
2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» .....	35
3 Поти повышения конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе оптимизации логистической системы .....	41
3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе повышения эффективности логистической системы.....	41
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	48
Заключение .....	56
Список используемой литературы .....	59
Приложение А Отчет о финансовых результатах за 2023 г .....	62
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2022 г.....	63
Приложение В Бухгалтерский баланс за 2023 г.....	64
Приложение Г Бухгалтерский баланс за 2022 г.....	65

Приложение Д Расчет общего числа перемещений при случайном размещении складских ООО «Ресторан Тольятти» .....	66
Приложение Е Расчет общего числа перемещений при размещении по методу Парето .....	67

## **Введение**

Актуальность темы работы обусловлена важностью логистики для обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. От эффективности применения логистических инструментов зависит позиционирование организации на рынке и возможность обойти конкурентов. Правильно построенная система логистика позволяет рационально использовать имеющиеся возможности по доставке, хранению и сбыту материальных ценностей, избегая при этом излишних трат и порчи товара, то ее эффективное использование является отдельным конкурентным преимуществом.

Для некоторых предприятий логистика определяет содержание всех основных бизнес-процессов, в связи с чем правильной настройке всех основных логистических параметров уделяется особое внимание. Только лишь ориентация на передовой опыт успешных компаний и внедрение наиболее эффективных инструментов может позволить достичь высоких показателей в логистической деятельности и обеспечить получение дополнительных конкурентных преимуществ на занимаемом рынке.

Организации логистических процессов в деятельности современных организаций посвящено достаточно много внимания. По данной теме существует большое количество учебников, монографий, статей в публицистических изданиях. Среди авторов следует выделить таких как А.К. Александров, Г.Д. Антонов, С.А. Баронин, М.Н. Григорьев, В.В. Дыбская, Н.В. Еремеева, Ю.М. Неруш, В.И. Сергеев, А.Е. Тюлин и других. Однако рассмотрение влияния логистической системы непосредственно на конкурентное положение хозяйствующего субъекта встречается крайне редко. При этом дальнейшее исследование этой темы позволит углубить теоретические изыскания по возможности применения концепции логистики с целью повышения конкурентоспособности организации на занимаемом

рынке и позволит рассмотреть возможность применения существующих концепций в практике современных российских организаций.

Цель работы – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе совершенствования системы логистики.

Задачи:

- раскрыть теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики;
- представить характеристику ООО «Ресторан Тольятти»;
- проанализировать систему логистики ООО «Ресторан Тольятти»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе совершенствования логистической системы.

Объект работы – ООО «Ресторан Тольятти».

Предмет работы – конкурентоспособность ООО «Ресторан Тольятти».

Применяемые методы включают: анализ и синтез, наблюдение, сравнение, табличный метод, графический метод и другие.

Практическая значимость работы обусловлена влиянием разработанных рекомендаций на конкурентное положение ООО «Ресторан Тольятти» на занимаемом рынке.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложениями.

Во введении отражены актуальность исследования, предмет и объект работы, цель и задачи, его структура, применяемая теоретическая база и методы исследования.

Первая глава посвящена обзору основных понятий, содержания и значения конкурентоспособности предприятия, а также дается краткая характеристика закономерности управления логистикой.

Вторая глава содержит описание предприятия, в ней проводится анализ управления логистикой в ООО «Ресторан Тольятти», а также оценивается конкурентное положение организации на занимаемом рынке.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе совершенствования логистической системы. В заключение выносятся основные результаты и выводы, полученные в ходе работы.

# 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

## 1.1 Сущность и значение конкурентоспособности организации

Сущность конкурентоспособности предприятия можно определить посредством трактовки содержания данного требования. В современном мире конкурентоспособность является важным понятием, однако, в экономической науке нет единой общепринятой трактовки и методов оценки и формирования конкурентоспособности [3]. Общеупотребительным определением конкурентоспособности является способность компаний или организаций конкурировать на рынке товаров и услуг. Однако у разных авторов свои взгляды на формулировку (рисунок 1).

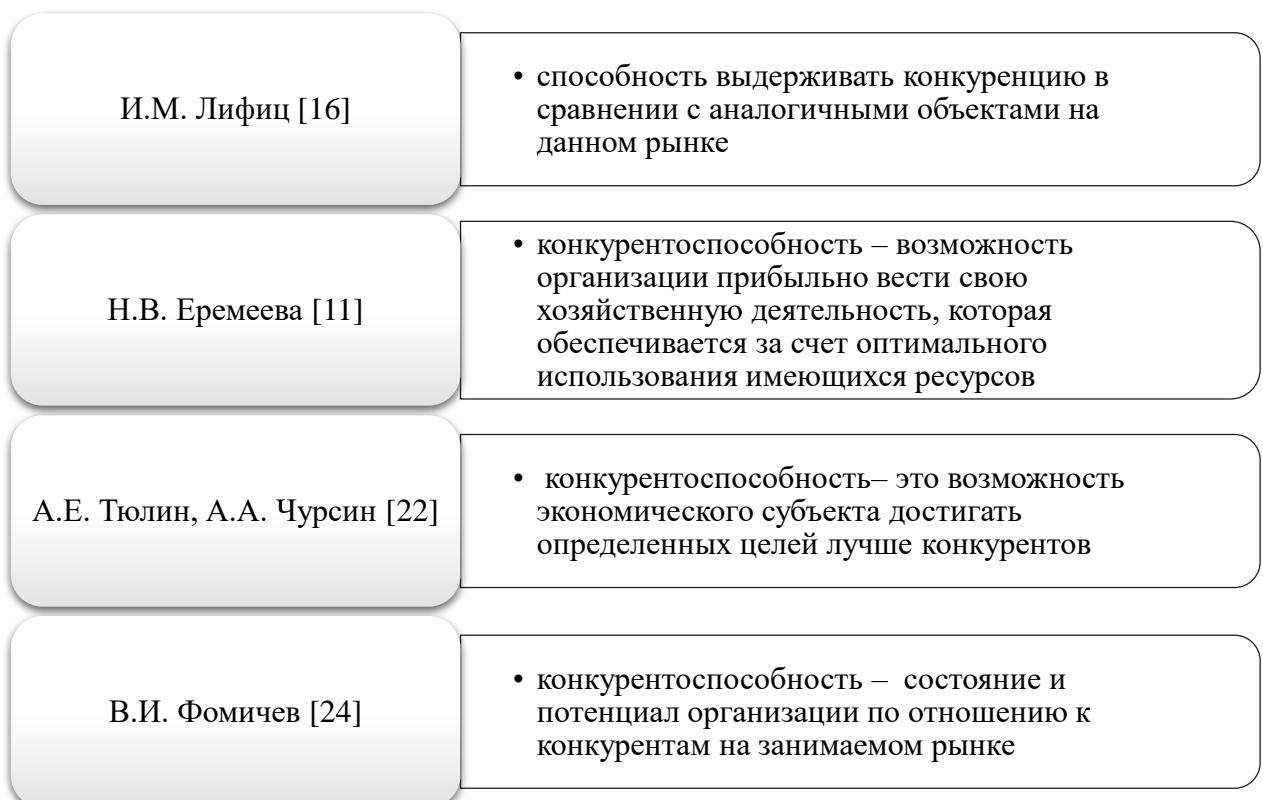


Рисунок 1 – Авторские формулировки понятия «конкурентоспособность»

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность является многоаспектной и многогранной экономической категорией, характеризующей сравнительные возможности предприятия относительно конкурентов. При этом различные позиции авторов относительно определения понятия «конкурентоспособность» имеют незначительные разногласия, которые можно связать со сложностью и комплексностью изучаемого понятия.

В Российской Федерации вопросы конкуренции раскрываются в соответствующем законе «О защите конкуренции», в котором описаны базовые положения и нормы [2]. Ориентируясь на данный закон, в стране осуществляется регулирование конкурентной борьбы.

Анализируя определение сущности «конкурентоспособность» можно выделить следующие признаки данного понятия (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация конкурентоспособности по определенными признакам [4, с. 39]

Итак, конкурентоспособность может рассматриваться с разных позиций и характеризовать различные объекты и аспекты. Конкурентоспособность – это то, что делает продукт или услугу предприятия более желанным для клиентов, чем предложение любого другого конкурента.

Также различают внешнюю и внутреннюю конкурентоспособность. Говоря о внешней конкурентоспособности речь идет о способности продавать товар или услугу на мировом рынке, в то время как внутренняя связана с занимаемой позицией на внутреннем рынке страны.

Составляющие конкурентоспособности экономического субъекта перечислены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Составляющие конкурентоспособности экономического субъекта [23, с. 40]

Превосходство конкурентов в чем-либо формирует конкурентные преимущества. Чем большее количество конкурентных преимуществ имеет организации, тем сильнее ее позиции относительно имеющихся конкурентов [14].

Стоит отметить, что именно стремление превзойти в уровне конкурентоспособности двигает предпринимателей и крупные компании к постоянному поиску способов совершенствования различных аспектов своей деятельности. В настоящее время недостаточно быть лучшим в чем-то одном, необходимо по максимально возможному количеству аспектов превосходить похожие организации и уверенно выделяться на общем фоне. Только наличие сильных позиций на занимаемом рынке относительно конкурентов способно стать основой для формирования привлекательного имиджа и роста финансовых показателей.

Конкурентоспособность предприятия определяется его способностью производить и реализовывать товары и услуги, которые удовлетворяют потребности потребителей, при этом обеспечивая высокое качество, доступные цены, быструю доставку и высокий уровень обслуживания. Кроме того, конкурентоспособность также зависит от эффективности и производительности предприятия, его способности к инновациям и адаптации к изменениям в рыночной среде, а также от квалификации и мотивации персонала [21].

Конкурентоспособность современной организации является результатом множества видов хозяйственной деятельности. Каждый из этих видов может усиливать или ослаблять конкурентную позицию организации на занимаемом рынке и стать основой для дифференциации (отставания от конкурентов) [8].

Таким образом, конкурентоспособность является важной составляющей развития хозяйственной деятельности и получения положительного финансового результата. К настоящему времени сформировано большое количество авторских подходов к трактованию данного понятия, при этом все

они сходятся на том, что конкурентоспособность организации является многоаспектной и многогранной экономической категорией характеризующей возможности предприятия относительно конкурентов. В современных условиях конкурентоспособность определяет способность хозяйствующего субъекта превзойти конкурентов по ряду наиболее значимых характеристик.

## **1.2 Методика анализа конкурентоспособности организации**

Конкуренция существует практически на каждом рынке и для победы в конкурентной борьбе необходимо, чтобы принимаемые решения основывались на объективной информации о разных элементах внешней и внутренней среды. Для получения нужной информации принято обращаться к определенным методам ее получения, которые тесно связаны с различными направлениями исследования [5].

Анализ конкурентных позиций играет важную роль в достижении целей и получении возможности обойти конкурентов за счет внедрения чего-то нового или оптимизации уже имеющихся процессов [20]. Это связано с тем, что ситуация на рынке не является статичной и желание превзойти других участников рынка толкает на принятие все новых решений. Инновации и нововведения направляются на оптимизацию типовых шаблонов организации бизнес-процессов или использования имеющихся ресурсов. При этом рациональные решения по данному направлению невозможны без точной оценки окружающей среды, внутреннего потенциала и успешных примеров на мировом или региональном рынке.

Процесс анализа конкурентоспособности имеет важное значение при управлении деятельностью организации, поэтому его проведение представляет собой комплекс последовательных работ, в рамках которых осуществляются соответствующие процессы. Схематично процедура анализа конкурентного положения хозяйствующего субъекта изображена на рисунке 4.

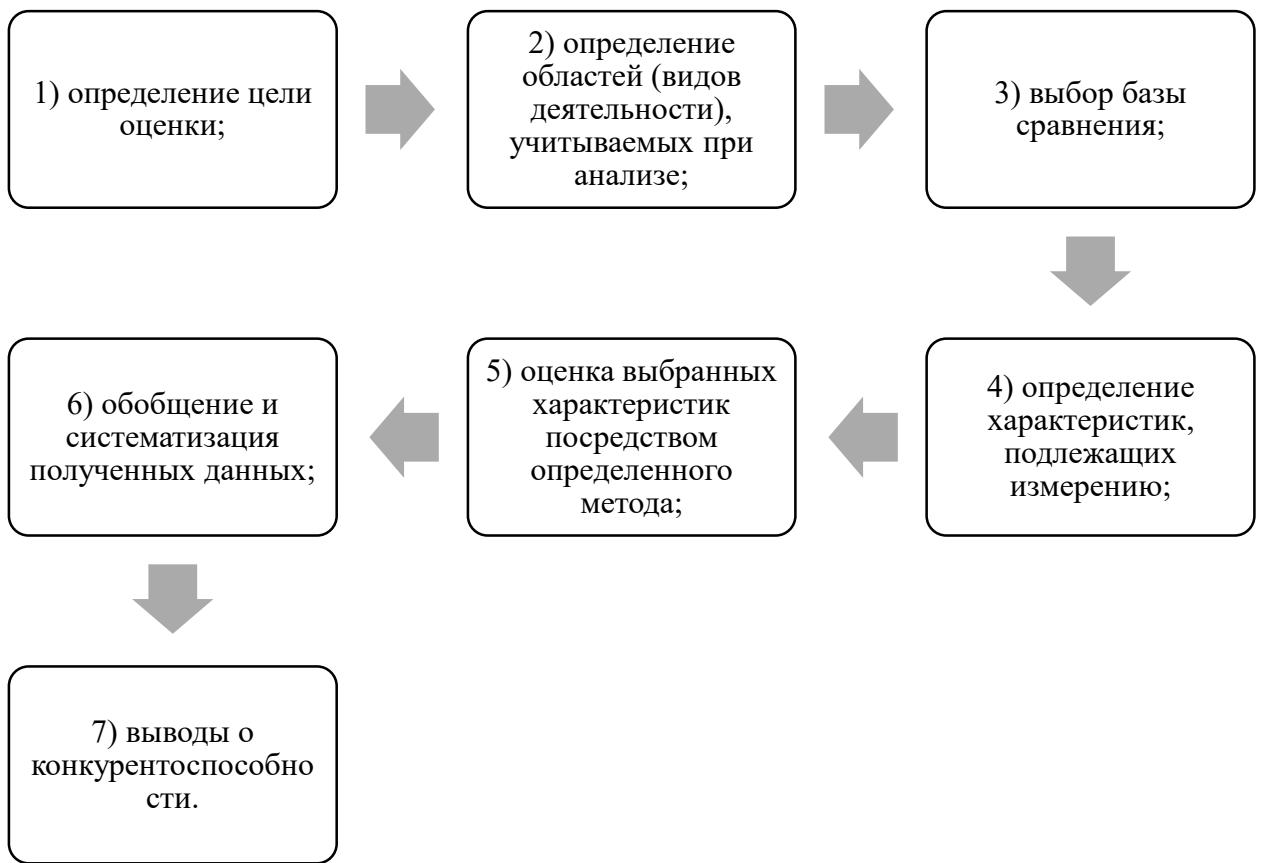


Рисунок 4 – Этапы оценки конкурентного положения хозяйствующего субъекта [12, с. 62]

Как можно увидеть из данных рисунка 4, оценка конкурентного положения хозяйствующего субъекта представляет собой многоаспектный процесс, затрагивающий различные аспекты внешней и внутренней среды функционирования. Наличие большого количества этапов демонстрирует сложность достижения максимально возможного результата при проведении аналитических процедур без предварительной подготовки. И даже имея обширную и достоверную информацию о каких-либо аспектах рынка, необходимо проработать каждый фактор, имеющий влияние на обеспечение устойчивой конкурентоспособности и возможности увеличивать долю занимаемого рынка в долгосрочной перспективе. Результатом проводимого исследования должно стать формирование базы объективных данных, на основе которых руководящие лица без труда смогут определить дальнейшие

меры по решению проблем и обеспечению устойчивого развития осуществляющей деятельности.

Существующие методы оценки конкурентоспособности предприятий можно классифицировать по ряду признаков (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методы оценки конкурентоспособности организаций [6, с. 165]

Итак, за многолетнюю историю развития научных подходов к исследованию и оценке конкурентоспособности организаций разработано значительное количество различных методов. Так, матричные методы предполагают использование специальных матриц, в рамках которых необходимо вписать информацию, соответствующую разделу. При этом информация может быть, как вторичной, так и первичной, что обуславливает

предварительный сбор всей необходимой информации, которая впоследствии будет задействована при составлении нужной матрицы.

Индексные методы предполагают сбор информации как о самой организации, так и о ее конкурентах, на основе которой производится расчет и определение средневзвешенных показателей. Данный метод позволяет более точно представлять информацию и формировать относительно объективные результаты оценки.

Графические методы направлены на визуализацию имеющихся данных о рынке, организации и аналогичных хозяйствующих субъектах, которые выступают конкурентами. Посредством составления графиков и диаграмм появляется возможность наглядно представить соотношение конкурентного положения по наиболее основным элементам данного аспекта.

Аналитические методы базируются на тщательном исследовании собранной информации посредством как своих специалистов, так и привлеченных экспертов. При этом проводится балльная оценки основных элементов конкурентоспособности организации, рассчитывается среднее значение и определяются слабые стороны по сравнению с аналогичными организациями.

Существующие методы оценки используются как по отдельности, так и во взаимосвязи. При этом чем большее количество методов исследования будет использовано, чем большее количество информации будет собрано, тем более объективной будет произведенная оценка и тем большую пользу она будет иметь для руководящих лиц и собственников бизнеса.

Следует отметить, что в настоящее время существует стремление к оптимизации и синтезу существующих методов исследования, исходя из чего формируются специализированные модели проведения оценки конкурентоспособности организации. Исходя из приведенной информации и существующих авторских подходов систематизируем данные по данному аспекту и изобразим типовую модель проведения оценки конкурентного положения хозяйствующего субъекта на рисунке 6.



Рисунок 6 – Типовая модель проведения оценки конкурентного положения хозяйствующего субъекта

Итак, типовая модель оценки конкурентного положения хозяйствующего субъекта должна включать в себя сбор всей необходимой информации, с последующей обработкой и расчетом данных, по итогам которых проводится систематизация и наглядное представление итогового результата посредством графиков и таблиц.

Таким образом, процесс оценки и анализа конкурентного положения хозяйствующего субъекта является основой для принятия в дальнейшем оптимальных управленческих решений по устранению проблем и приобретению дополнительных конкурентных преимуществ. Сам процесс оценки предполагать последовательное проведение ряда исследовательских

работ, затрагивающих различные аспекты внешней и внутренней среды функционирования. За многолетнюю историю развития научных подходов к исследованию и оценке конкурентоспособности организации разработано значительное количество различных методов, которые необходимо применять индивидуально с учетом большого количества факторов внутренней среды и специфики занимаемого рынка.

### **1.3 Роль логистики в обеспечении конкурентоспособности организации**

В современных условиях конкурентное положение предприятий не является чем-то статическим и за короткое время может в значительной мере изменяться. Под влиянием различных факторов, конкурентоспособность способна изменяться, порой даже коренным образом [19]. Это обуславливает необходимость не только постоянного мониторинга и анализа существующего положения на занимаемом рынке, но и поиска способов обойти конкурентов за счет реализации каких-либо новых мер. Разрабатываемая на предприятии стратегия должна предусматривать обеспечение роста конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Меры по обеспечению конкурентоспособности зависят от руководства организации и включают такие аспекты, как управление качеством продукции, оптимальностью организационной структуры, внедрением инноваций, производственными процессами, наличием научно-технического потенциала, уровнем квалификации персонала и другие. В зависимости от специфики осуществляющей организацией деятельности особое место в обеспечении конкурентоспособности занимает логистика [15].

В практической деятельности логистика используется для целенаправленного управления ресурсами и различными видами потоков организации, управление которыми предполагает значительное время и наличие специализированных сотрудников. С учетом типовой структуры

коммерческой организации, состав ее логистической системы состоит из ряда разнообразных элементов, основные из которых перечислены на рисунке 7.

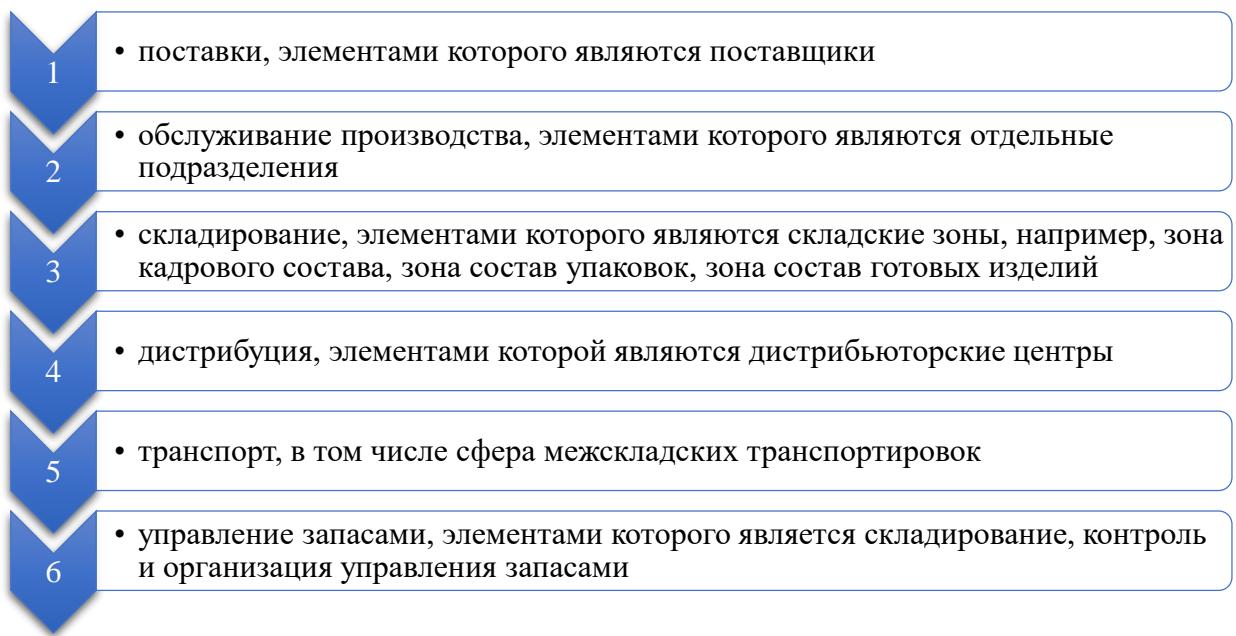


Рисунок 7 – Наиболее распространенные элементы логистической системы на предприятии [9, с. 16-17]

Итак, логистическая система на современном предприятии предполагает наличие входного потока материально-товарных ценностей, необходимость складирования и обслуживания запасов, а также управление исходящими потоками. При этом необходимо не просто обеспечить реализацию всех этих функций на предприятии, а добиться того, чтобы они осуществлялись при минимальных издержках финансовых, кадровых, технических и временных ресурсов. Для этого формируется особый подход, трансформирующийся в систему методов и инструментов, на регулярной основе управляющих логистическими функциями на предприятии.

Неправильно выстроенные процессы логистики несут за собой потерю финансовых и временных ресурсов. Важность правильного построения системы логистики в соответствии с методологией и опытом успешных предприятий предопределяет необходимость управления всеми процессами [18]. Под управлением принято понимать применение всех основных функций

менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Все данные функции применяются с целью получения максимального результата по всем основным аспектам логистической деятельности на предприятии [17].

Эффективное использование логистики способно стать отдельным конкурентным преимуществом, посредством которого организация сможет обойти своих конкурентов и сформировать предпосылки по увеличению занимаемой доли рынка [25]. Особенno важно эффективное управление логистикой для предприятий, у которых большая или значительная часть осуществляющей деятельности связана с транспортной, складской, распределительной и другой схожей сферой.

Качественное управление логистикой позволяет упростить предприятию достижение конкурентного преимущества как в сфере затрат, так и в ценности товара (рисунок 8).



Рисунок 8 – Получение конкурентного преимущества за счет применения логистики [10, с. 388]

Как показывает рисунок 8, имеется ряд реальных методов увеличения производительности посредством эффективного использования логистики на предприятии. Посредством эффективного построения логистической системы предприятие получает возможность оптимизировать свои издержки и усилить

другие аспекты своей внутренней среды, что положительно скажется на конкурентной позиции на занимаемом рынке. Наиболее очевидно значение логистики в деятельности предприятия проявляется в реализации ряда функций. При этом реализовываться данные функции должны максимально эффективно, чтобы использование логистических инструментов объективно демонстрировало их целесообразность и прибыльность [7].

Следует отметить, что управление логистическими процессами и достижение высоких показателей эффективности – это сложное дело, требующее определенных знаний, умений и навыков. Необходимо понимать не только как работает та или иная сфера логистики (закупочная, распределительная, транспортная и т.д.), но и как все эти процессы объединить в одну систему, чтобы предприятие работало четко и слажено [13].

Таким образом, современный рынок постоянно меняется от множества факторов – как внутренних, так и внешних, в связи с чем конкурентоспособность предприятий определяют достаточно широкий перечень критериев и показателей. Одним из элементов внутренней среды, имеющих значительное влияние на конкурентоспособность, является логистика. Эффективное использование логистики способно стать отдельным конкурентным преимуществом, посредством которого организация сможет обойти своих конкурентов и сформировать предпосылки по увеличению занимаемой доли рынка. Управление логистикой позволяет упростить предприятию достижение конкурентного преимущества.

#### Вывод по главе 1.

Исходя из анализа теоретический аспектов было определено, что конкурентоспособность определяется на основе способности хозяйствующего субъекта превзойти конкурентов по ряду наиболее значимых характеристик, которые обеспечивают увеличение доли рынка и рост товарооборота на стабильной основе. Конкурентоспособность является важной составляющей развития хозяйственной деятельности.

Процесс оценки и анализа конкурентного положения хозяйствующего субъекта является основой для принятия в дальнейшем оптимальных управленческих решений по устранению проблем и приобретению дополнительных конкурентных преимуществ. Сам процесс оценки предполагать последовательное проведение ряда исследовательских работ, затрагивающих различные аспекты внешней и внутренней среды функционирования. За многолетнюю историю развития научных подходов к исследованию и оценке конкурентоспособности организации разработано значительное количество различных методов, которые необходимо применять индивидуально с учетом большого количества факторов внутренней среды и специфики занимаемого рынка.

Одним из элементов внутренней среды, имеющих значительное влияние на конкурентоспособность, является логистика. Эффективное использование логистики способно стать отдельным конкурентным преимуществом, посредством которого организация сможет обойти своих конкурентов и сформировать предпосылки по увеличению занимаемой доли рынка. Управление логистикой позволяет упростить предприятию достижение конкурентного преимущества как в сфере затрат, так и в ценности товара (услуги).

## **2 Анализ логистической деятельности и конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ресторан Тольятти»**

Практическая часть исследования основывается на базе данных общества с ограниченной ответственностью (сокращенно – ООО) «Ресторан Тольятти», которое создано и зарегистрировано 18 августа 2021 года.

Юридический адрес: 445030, Самарская область, г. о. Тольятти, г. Тольятти, ул. Автостроителей, д. 11А, офис 22, помещение НП-2 [26].

Генеральный директор – Калинина Екатерина Петровна.

Учредители:

Климов Андрей Дмитриевич – 45%.

Сивяков Дмитрий Юрьевич – 30%.

ООО «УК Индустря развлечений» – 25%.

Уставный капитал: 10000 руб.

ОГРН: 1216300038250.

ИНН: 6320058160.

КПП: 632001001.

ОКПО: 48057848 [26].

ООО «Ресторан Тольятти» состоит на учете межрайонной инспекции ФНС России № 2 по Самарской области. Организация применяет специальный налоговый режим – УСН.

Организация осуществляет свою хозяйственную деятельность в сфере предоставления услуг общественного питания в форме ресторана с названием «Тольяттело».

Основной вид хозяйственной деятельности ООО «Ресторан Тольятти» согласно ОКВЭД: (56.10.1) деятельность ресторанов и кафе с полным

ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания [26].

Дополнительные виды хозяйственной деятельности перечислены на рисунке 9.

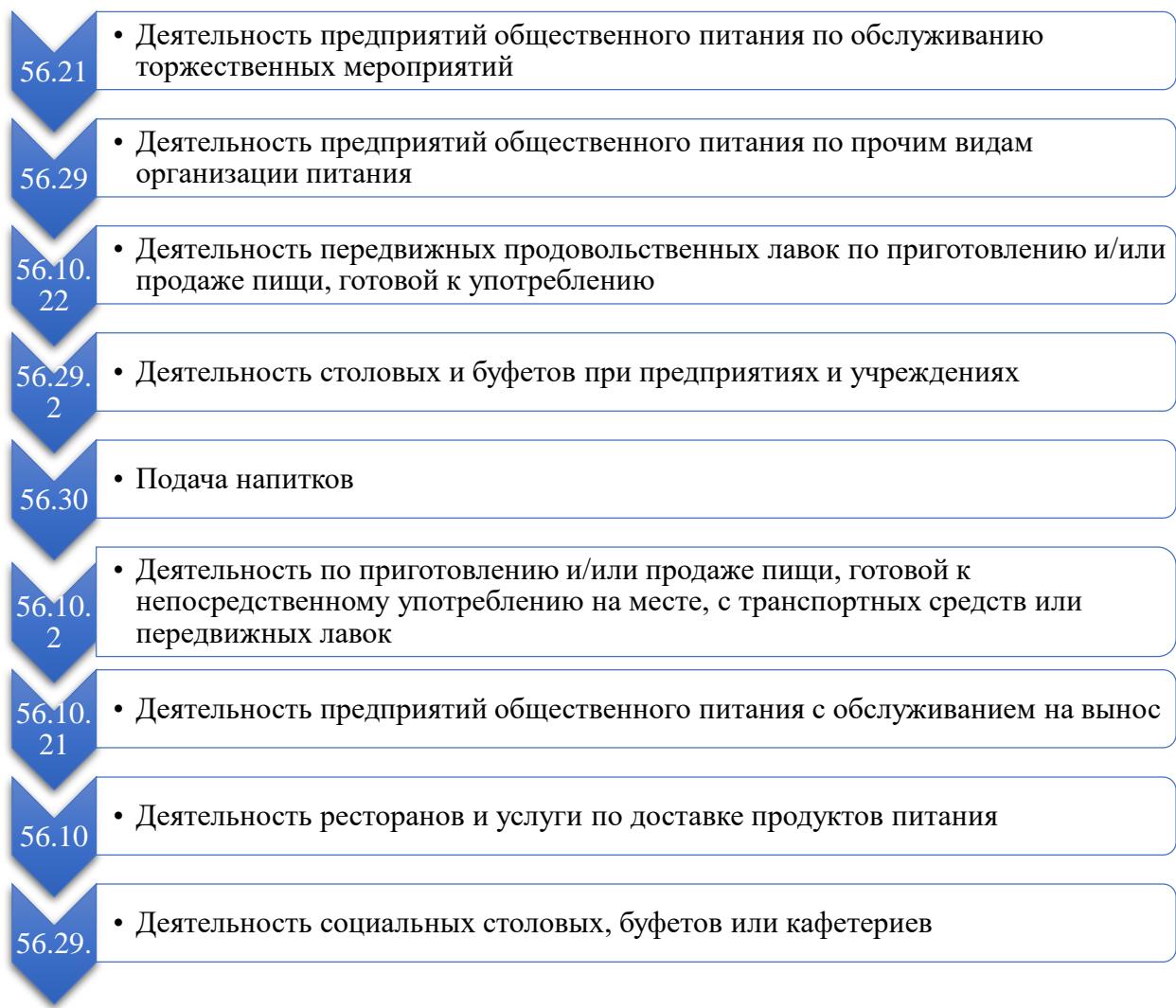


Рисунок 9 – Дополнительные виды деятельности ООО «Ресторан Тольятти» согласно ОКВЭД [26]

Цели предприятия:

- формирование высокого сервиса и доступных цен;
- формирование доступного и востребованного меню;
- привлечение максимального количества клиентов;

- создание предпосылок для динамичного и долгосрочного развития коммерческой деятельности и устойчивого роста финансовых результатов.

Организационная структура рассматриваемого предприятия изображена на рисунке 10.

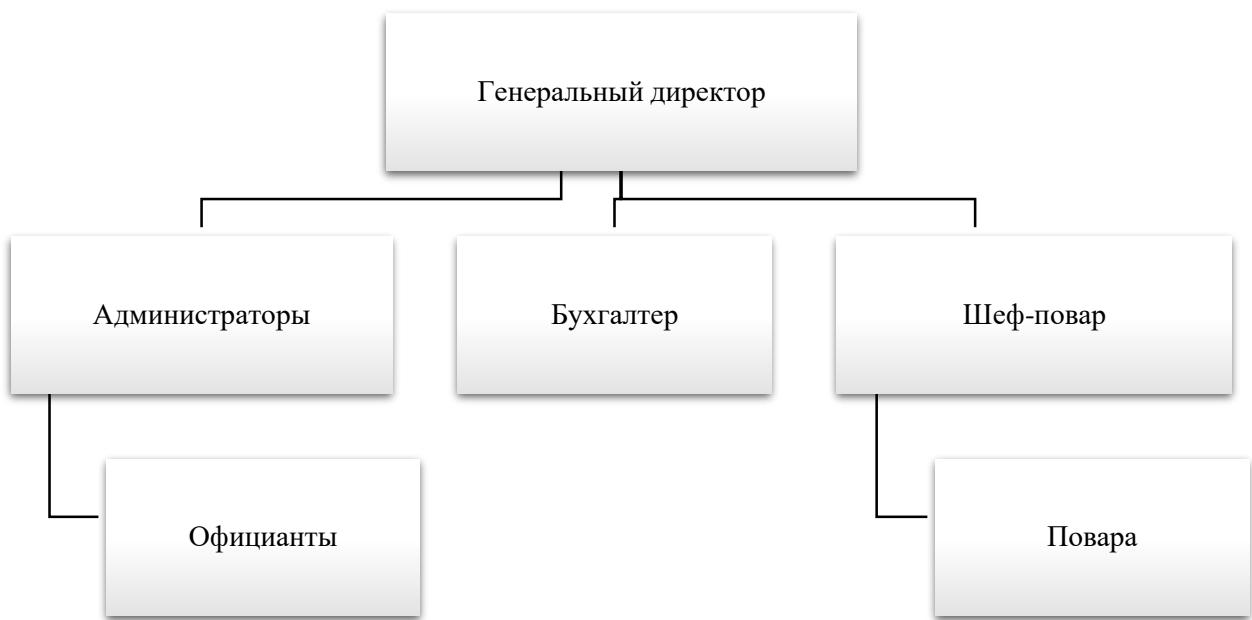


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Ресторан Тольятти»

Итак, во главе стоит генеральный директор, которому подчиняются начальники подразделений и бухгалтер. С учетом функционального разделения отделов и специалистов по особым направлениям выполняемой работы, а также беря во внимание наличие линейного подчинения, можно сделать вывод, что в ООО «Ресторан Тольятти» применяется линейно-функциональный тип организационной структуры. Наличие именно такого типа организации позволяет более рационально распределить управленческие процессы, в рамках которых высшему руководящему лицу необходимо оперировать только лишь уже обобщенными данными.

Осуществляемая предприятием деятельность приносит результаты в виде определенных доходов и прибыли. При этом получаемые итоговые

финансовые результаты имеют разное значение в зависимости от влияния внешней среды и принимаемых внутренних решений. Систематизация данных о результатах хозяйственной работы ООО «Ресторан Тольятти» за 2021-2023 гг. произведена на основе расчета данных бухгалтерской отчетности (Приложения А-Г) и представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Ресторан Тольятти» [26]

Наименования статей	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. откл., +,-	Темп прироста., %	Абс. откл., +,-	Темп прироста., %
Выручка от продаж, тыс. руб.	285	54855	50584	54570	192 раза	-4271	-7,79
Себестоимость, тыс. руб.	188	49441	52255	49253	263 раза	2814	5,69
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	97	5414	-1671	5317	55,8 раз	-7085	-
Затраты на 1 руб. выручки	0,66	0,90	1,03	0,24	36,36	0,13	14,44
Среднегодовая численность персонала, чел.	4	4	9	0	0	5	125,00
Производительность труда, тыс. руб. на 1 чел.	71	13714	5620	13643	193 раза	-8094	-59,02
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	520	950	2524	430	82,69	1574	165,68
Фондоотдача, руб./руб.	0,55	57,74	20,04	57,19	105 раз	-37,70	-65,29
Чистая прибыль, тыс. руб.	41	2723	2064	2682	66 раз	-659	-24,20
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	14,39	4,96	4,08	-9,43	-65,53	-0,88	-17,74

Наглядно динамика основных финансовых показателей ООО «Ресторан Тольятти» изображена на рисунке 11.

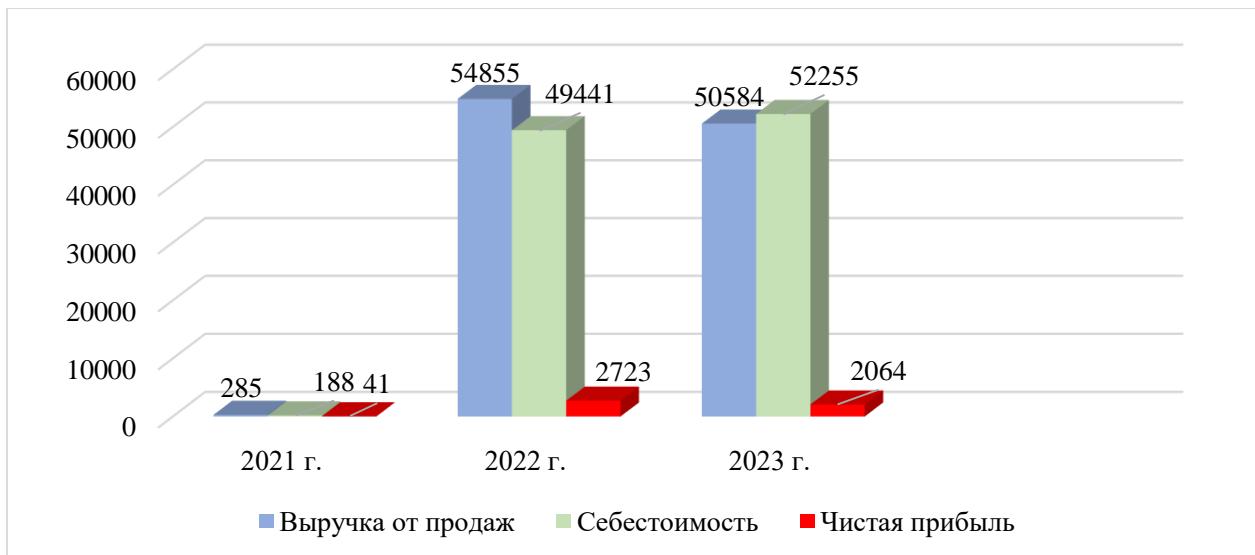


Рисунок 11 – Динамика основных финансовых показателей ООО «Ресторан Тольятти» в 2021-2023 гг., тыс. руб. [26]

Анализ основных финансовых результатов показал, что выручка от продаж за последние годы увеличивалась. С учетом того, что организация начала свою деятельность в августе 2021 г., можно наблюдать многократный прирост выручки. При этом наибольшее значение было достигнуто по итогам 2022 г. – 54855 тыс. руб., после чего произошло снижение на 4271 тыс. руб. до 50584 тыс. руб.

Себестоимость реализации ООО «Ресторан Тольятти» ежегодно увеличивается, что связано с необходимостью соответствовать растущему объему заказов и спроса среди клиентов.

Затраты на 1 руб. выручки в 2021 г. составляли 0,66 руб. В следующем 2022 г. ситуация ухудшилась и затраты на 1 руб. выручки выросли до 0,90 руб. По итогам 2023 г. рост продолжился до 1,03 руб. что свидетельствует об их очень высоком уровне по сравнению с выручкой. В целом, по итогам анализируемого периода значение данного показателя увеличилось на 0,37 руб., что является негативным фактором, так как способно обуславливать снижение прибыли.

Среднегодовая численность персонала рассматриваемой организации в 2021-2022 гг. составляла 4 человека. Затем в 2023 г. произошло увеличение

штата персонала до 9. В целом за анализируемый период динамика положительная, что связано со стремлением руководства предприятия к формированию полноценного штата персонала для осуществления своей хозяйственной деятельности.

Производительность труда целом за 2021-2023 гг. увеличивается, при этом произошедшее некоторое снижение в 2023 г. связано с ростом численности кадрового состава.

Среднегодовая стоимость основных средств в ООО «Ресторан Тольятти» ежегодно увеличивается. При этом фондоотдача после роста в 2022 г. до 57,74, затем по итогам 2023 г. снижается до 20,04, что связано со значительным приростом объема основных средств при нестабильной динамике выручки от продаж.

По итогам 2021 г. была получена чистую прибыль в размере 41 тыс. руб. В следующем 2022 г. произошел прирост итогового финансового результата до 2723 тыс. руб. Однако в 2023 г. положительный импульс снизился, и чистая прибыль снизилась на 24,20% до 2064 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2021 г. составила 14,39%, затем в 2022 г. снизилась до 4,96%, а по итогам 2023 г. продолжила падение, опустившись до 4,08%. В целом, динамика рентабельности продаж отрицательная.

Таким образом, ООО «Ресторан Тольятти» динамично расширяет масштабы своей деятельности, при этом рентабельность ежегодно снижается. Одним из важнейших элементов внутренней среды рассматриваемой организации является система логистики. Исходя из этого при проведении исследования в следующем параграфе является целесообразным уделить внимание изучению ее характеристик и оценить эффективность.

## 2.2 Анализ логистической системы ООО «Ресторан Тольятти»

Логистика играет важную роль в деятельности рассматриваемого предприятия, так как коммерческая деятельность на протяжении всего цикла сопровождается входящими и исходящими потоками товарно-материалых ценностей. Логистическую систему ООО «Ресторан Тольятти» можно представить в виде схемы, представленной на рисунке 12.

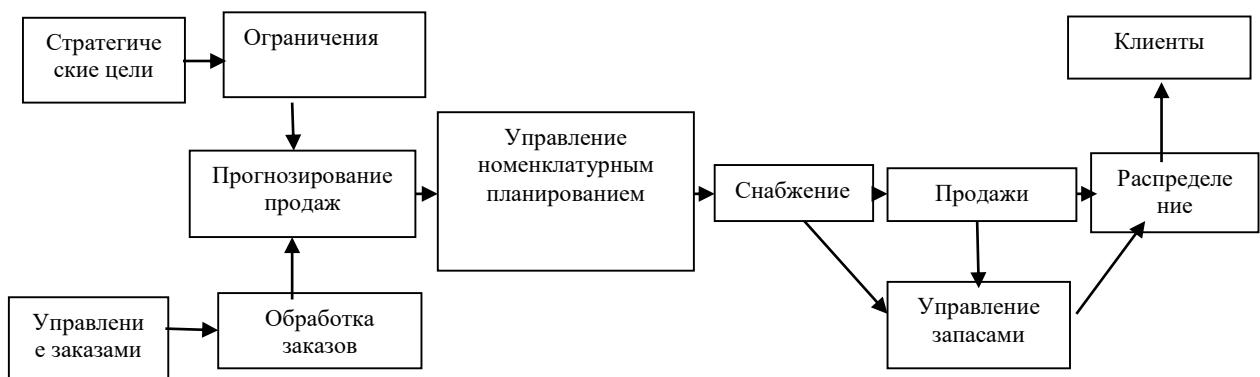


Рисунок 12 – Логистическая система ООО «Ресторан Тольятти»

Как можно увидеть из данных рисунка 12 в основе системы логистики лежат стратегические цели в виде развития предприятия и увеличения его прибыли. Для достижения поставленных целей формируются определенные ограничения и осуществляется прогнозирование объемов перемещения товарно-материалых ценностей на будущие периоды. Прогнозирование осуществляется на основе текущих данных о заказах, а также с учетом тенденций на рынке.

Следует отметить, что ввиду специфики осуществляющей деятельности ресторан закупает преимущественно продукты питания, которые хранятся, перерабатываются и становятся составными частями предлагаемых клиентам блюд. При этом продукты питания требуют особых норм и мест хранения, а также, как правило, обладают коротким сроком годности.

Входной материальный поток на предприятии можно условно разделить на несколько категорий, основные из которых перечислены на рисунке 13.

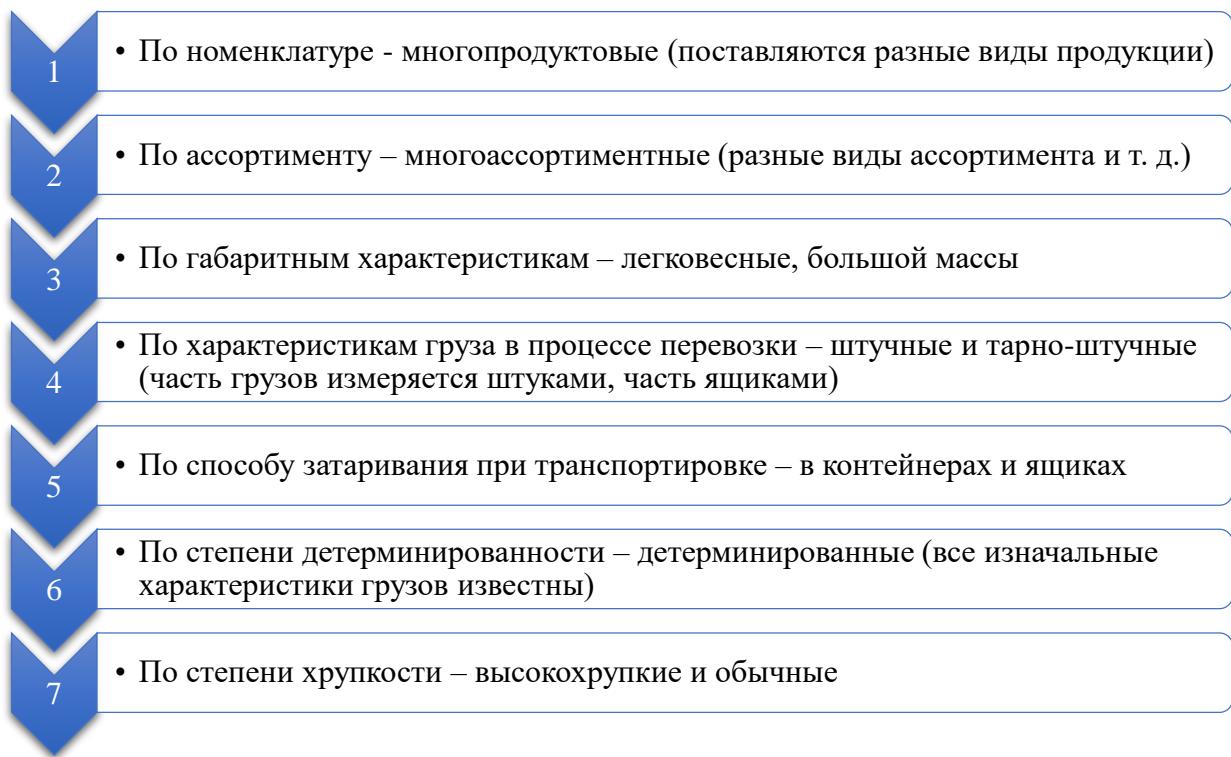
- 
- 1 • По номенклатуре - многопродуктовые (поставляются разные виды продукции)
  - 2 • По ассортименту – многоассортиментные (разные виды ассортимента и т. д.)
  - 3 • По габаритным характеристикам – легковесные, большой массы
  - 4 • По характеристикам груза в процессе перевозки – штучные и тарно-штучные (часть грузов измеряется штуками, часть ящиками)
  - 5 • По способу затаривания при транспортировке – в контейнерах и ящиках
  - 6 • По степени детерминированности – детерминированные (все изначальные характеристики грузов известны)
  - 7 • По степени хрупкости – высокоХрупкие и обычные

Рисунок 13 – Распределение материального потока в ООО «Ресторан Тольятти» в зависимости от характеристик

Распределение материального потока в ООО «Ресторан Тольятти» в зависимости от характеристик позволяет охватывать все многообразие поставок и отражает наиболее используемые категории учета.

Краткая характеристика информационных потоков в ООО «Ресторан Тольятти» представлена на рисунке 14.

Входящий информационный поток	Выходящий информационный поток
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Приказы, распоряжения, положения и другие нормативные документы.</li> <li>•Входящая корреспонденция.</li> <li>•Приказы по кадрам.</li> <li>•Штатное расписание.</li> <li>•Положения, инструкции, распоряжения, указания, счета-фактуры, накладные, заявки на комплектацию.</li> <li>•Наряд-заказы, заявки на комплектацию.</li> <li>•Указания по проведению входного контроля (процент охвата, номенклатура).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Положения, должностные инструкции для согласования; справки для премирования.</li> <li>•Корреспонденция для подписания, согласования и отправки.</li> <li>•Графики работы, отпусков.</li> <li>•Табели учета рабочего времени.</li> <li>•Информация о выполнении поставок (по качеству и количеству), остатки на складах, оформленные нормативно-расходные накладные и требования-накладные на перемещение, первичные документы для предъявления претензий.</li> <li>•Оформленные нормативно-расходные накладные и требования-накладные на перемещение.</li> <li>•Информация о выполнении поставок (результатах входного контроля по качеству)</li> </ul>

Рисунок 14 – Входящий и выходящий потоки информации

Как можно увидеть из данных рисунка 14 информационные потоки представлены различными видами документации, позволяющей фиксировать данные и облегчать контроль за происходящими процессами.

По мере осуществления доставки выгрузка пищевых продуктов в ООО «Ресторан Тольятти» осуществляется с применением как ручного, так и механизированного труда. После выгрузки, осмотра и приема в зависимости от характеристик поступивших пищевых продуктов, они распределяются на складе рассматриваемого предприятия.

Реализация транспортной логистики схематично изображена на рисунке 15.

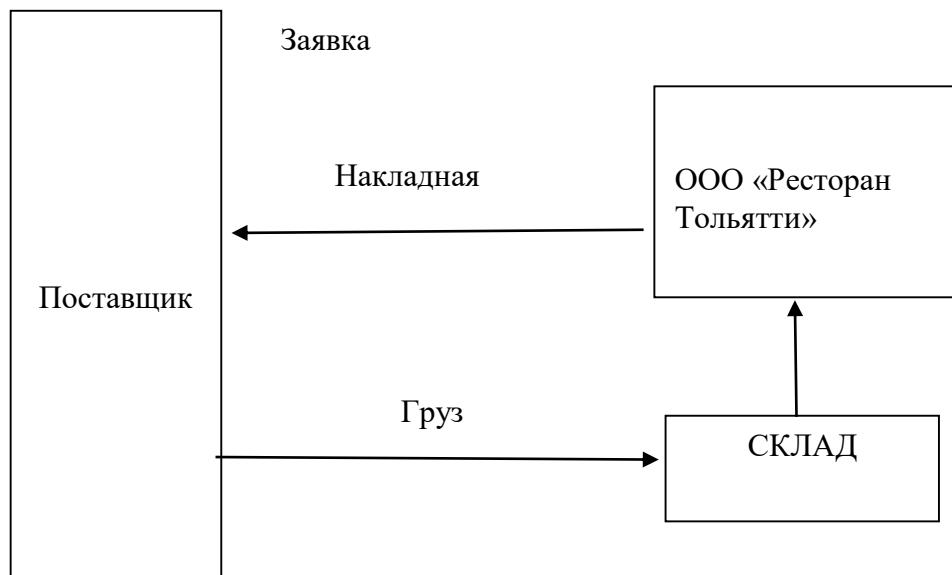


Рисунок 15 – Реализация транспортной логистики в ООО «Ресторан Тольятти»

Итак, транспортная логистика осуществляется на основе простейшей схемы: от поставщика на склад предприятия. Несложная схема позволяет оптимизировать расходы на транспорт и доставку заказанной продукции. В основе доставки лежит заявка на определенный перечень продуктов питания, который формируется исходя из учета имеющихся остатков, планов на ближайшие дни (недели) и того меню, которое сейчас используется в ресторане.

Анализ материальных потоков осуществляется на основе информации данных внутреннего учета организации. При этом первоначально проверка осуществляется после разгрузки доставки, а в дальнейшем по мере осуществления деятельности. Ответственным за хранение и складирование продуктов является шеф-повар, которые раздает инструкции подчиненным о способах контроля пригодности (свежести) и использования продуктов.

Для оценки эффективности логистической системы на рассматриваемом предприятии произведем расчет ряда соответствующих показателей. В первую очередь проанализируем эффективность логистических издержек на предприятии (таблица 2).

Таблица 2 - КПИ издержек в ООО «Ресторан Тольятти», тыс. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изм. 2023/2021	Темп роста, 2023/2021, %
Общие логистические издержки, тыс. руб. в том числе	120	1550	1675	1555	14 раз
затраты на управление запасами, тыс. руб.	25	260	265	240	10,6 раз
административные расходы, тыс. руб.	10	100	110	100	11 раз
затраты на транспортировку, тыс. руб.	85	1190	1300	1215	15,3 раза

Как можно увидеть из представленных данных, затраты на осуществление логистической деятельности в ООО «Ресторан Тольятти» ежегодно увеличивались. И если в 2021 г. они составляли 120 тыс. руб. что связано лишь с началом хозяйственной деятельности, то по итогам 2023 г. они достигли 1675 тыс. руб. В целом за 2021-2023 гг. прирост издержек составил 1555 тыс. руб. Это обусловлено ростом затрат по всем статьям логистических затрат и значительным увеличением объемов деятельности за 2022-2023 гг.

Денежные затраты на управление запасами в ООО «Ресторан Тольятти» за анализируемый период выросли на 10,6 раз с 25 тыс. руб. в 2021 г. до 265 тыс. руб. в 2023 г.

Объем административных расходов на управление логистической деятельностью вырос в 11 раз с 10 тыс. руб. в 2021 г. до 110 тыс. руб. в 2023 г.

Большего всего увеличились затраты на транспортировку и обслуживание, что обусловлено ростом стоимости топлива, а также запчастей и расходных материалов для автотранспорта. Прирост затрат данной группы за 2021-2023 гг. составил 15,3 раза%, увеличившись с 85 тыс. руб. до 1300 тыс. руб.

Следует отметить, что руководство предприятия с учетом уровня инфляции ожидало роста затрат на логистическую деятельность, однако он не всегда происходил в соответствии с ожидаемым уровнем. Данные для

сравнения фактических и плановых издержек в ООО «Ресторан Тольятти» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Данные для сравнения фактических и плановых издержек в ООО «Ресторан Тольятти», тыс. руб.

Показатель	2023 г.	Плановые показатели	Изм. 2023/план
Логистические издержки, тыс. руб.	1675	1600	-75
Затраты на управление запасами, тыс. руб.	265	260	-5
Административные расходы, тыс. руб.	110	100	-10
Затраты на обслуживание автотранспорта, тыс. руб.	1300	1240	-60

Итак, планирование затрат на логистическую деятельность в ООО «Ресторан Тольятти» не является точным и эффективным. Фактические затраты по всем направлениям превышают запланированные, в результате чего рассматриваемому предприятию пришлось изыскивать дополнительные финансовые ресурсы для обеспечения условий бесперебойности осуществления всех процессов в логистической деятельности.

Затраты на управление запасами превысили плановый порог на 50 тыс. руб. Административные расходы превзошли ожидаемый уровень на 100 тыс. руб. Но более всего возросли затраты на процессы, связанные с обслуживанием автотранспортных средств – они превысили планируемое значение на 60 тыс. руб.

Отдельно следует проанализировать такой аспект логистической деятельности как управление запасами. За последние годы он в значительной мере вырос, при этом управление запасами включает в себя ряд элементов, которые связаны с различными аспектами данного процесса.

Показатели динамики затрат на управление запасами ООО «Ресторан Тольятти» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Затраты на управление запасами

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изм. 2023/2021 +,-
Общие издержки на управление запасами, тыс. руб.	25	260	265	240
Удельные издержки на администрирование, тыс. руб./ед.	12	120	120	108
Расходы на складирование и грузопереработку, тыс. руб.	11	115	115	104
Величина потерь от дефицита, тыс. руб.	2	25	30	28

Как можно увидеть, на управление запасами объем затрат ежегодно увеличивается. В целом за 2021-2023 гг. прирост затрат составил 240 тыс. руб. Развитие осуществляющей деятельности и прирост клиентов обусловили необходимость формирования большего объема запасов, используемых в ежедневных процессах.

Затраты на управление запасами делятся на составные части, в зависимости от аспекта логистической деятельности по данному направлению. Так, административные издержки за анализируемый период увеличились на 108 тыс. руб. до 120 тыс. руб., что обусловлено ростом заработной платы сотрудников ООО «Ресторан Тольятти».

Затраты на складирование и грузопереработку выросли на 104 тыс. руб. с 11 тыс. руб. в 2021 г. до 115 тыс. руб. в 2023 г. Данный прирост также обусловлен приростом стоимости трудочасов сотрудников ресторана, а также тем, что по мере развития деятельности объемы закупаемых и складируемых ресурсов увеличивались.

Помимо прочего также вырос и размер потерь от дефицита. Прирост затрат по данному направлению составил 28 тыс. руб., что является негативным фактором.

В целом, представленная выше информация позволяет определить сильные и слабые стороны логистической системы ООО «Ресторан Тольятти» (рисунок 16).

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие хозяйственной деятельности предприятия.</li> <li>2. Высокие объемы реализации.</li> <li>3. Увеличение скорости товарооборота.</li> <li>4. Увеличение степени готовности к поставке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Неэффективная система планирования.</li> <li>2. Увеличение затрат на логистику.</li> <li>3. Нерациональное размещение грузов на складе.</li> <li>4. Снижение ритмичности поставок и увеличение недопоставок.</li> </ul>

Рисунок 16 – Сильные и слабые стороны логистической системы ООО «Ресторан Тольятти»

Итак, логистическая система в ООО «Ресторан Тольятти» функционирует достаточно стабильно и включает в себя несколько направлений логистической деятельности. Организация основных элементов логистической деятельности имеет типовой характер. По мере роста товарооборота предприятия увеличились и затраты на осуществление логистики. При этом на предприятии существует ряд недостатков, снижающих эффективность логистической системы.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти»

Предприятий, производящих аналогичную продукцию и занимающихся подобной деятельностью, что ООО «Ресторан Тольятти» в городе немало. Некоторые рестораны имеют схожие характеристики, а некоторые отличаются существенным образом. С целью достижения объективности необходимо остановиться на тех ресторанах, которые имеют большое количество схожих аспектов с рассматриваемым предприятием и которые расположены в непосредственной близости от него. К таковым следует отнести следующие:

- ООО «Швейк» (г. Тольятти) [28];
- ООО «Редкая птица» (г. Тольятти) [27];

Данные для анализа конкурентного потенциала ООО «Ресторан Тольятти» и его конкурентов представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Данные для анализа конкурентного потенциала ООО «Ресторан Тольятти» и его конкурентов

Наименование предприятия	Ценовая политика	Финансовый потенциал	Система сбыта	Используемые технологии	Логистика	Кадровый потенциал
ООО «Ресторан Тольятти»	Гибкое ценообразование, основанное на ряде критериев	Выручка за 2023 г. составила 50,6 млн. руб., а капитал 10,9 млн. руб.	Используются все доступные методы и каналы продвижения	В хозяйственной и в управленческой деятельности и используются преимущественно классические инструменты.	Сформирована на на удовлетворительном уровне. Имеет некоторые недостатки	Кадровый состав стабилен. Невысокая зарплата
ООО «Швейк»	Гибкое ценообразование, основанное на ряде критериев	Выручка за 2023 г. составила 41,4 млн. руб., а капитал 57,9 млн. руб.	Используются все доступные методы и каналы продвижения	Активно используются все доступные технологии	Сформирована на базовом уровне	Есть текучесть кадров высокая. В 2022 г. и в 2023 г. численность сокращалась на 2 человека. Зарплата выше, чем у конкурентов
ООО «Редкая птица»	Гибкое ценообразование, основанное на ряде критериев	Выручка за 2023 г. составила 10,9 млн. руб., а капитал 1,6 млн. руб.	Используются традиционные методы и каналы продвижения	И используются преимущественно классические инструменты.	Сформирована на на удовлетворительном уровне	Есть текучесть кадров. За последний год численность персонала сократилась на 2 человека. Невысокая зарплата

Итак, в таблице 5 были сформированы данные, характеризующие конкурентный потенциал рассматриваемых организаций. Для детализации конкурентных положений необходимо воспользоваться экспертым опросом. Экспертами выступили предприниматели из других сфер бизнеса, независимые аналитики и специалисты маркетинговых агентств, которым требовалось выставить оценки от 1 до 5. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты экспертной оценки конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» и его конкурентов

Наименование предприятия	Ценовая политика	Финансовый потенциал	Система сбыта	Используемые технологии	Логистика	Кадровый потенциал
ООО «Ресторан Тольятти»	5	4	5	3	3	4
ООО «Швейк»	5	4	5	4	4	4
ООО «Редкая птица»	5	3	4	3	3	3

Наглядно полученные результаты выставленных оценок отобразим на рисунке 17.

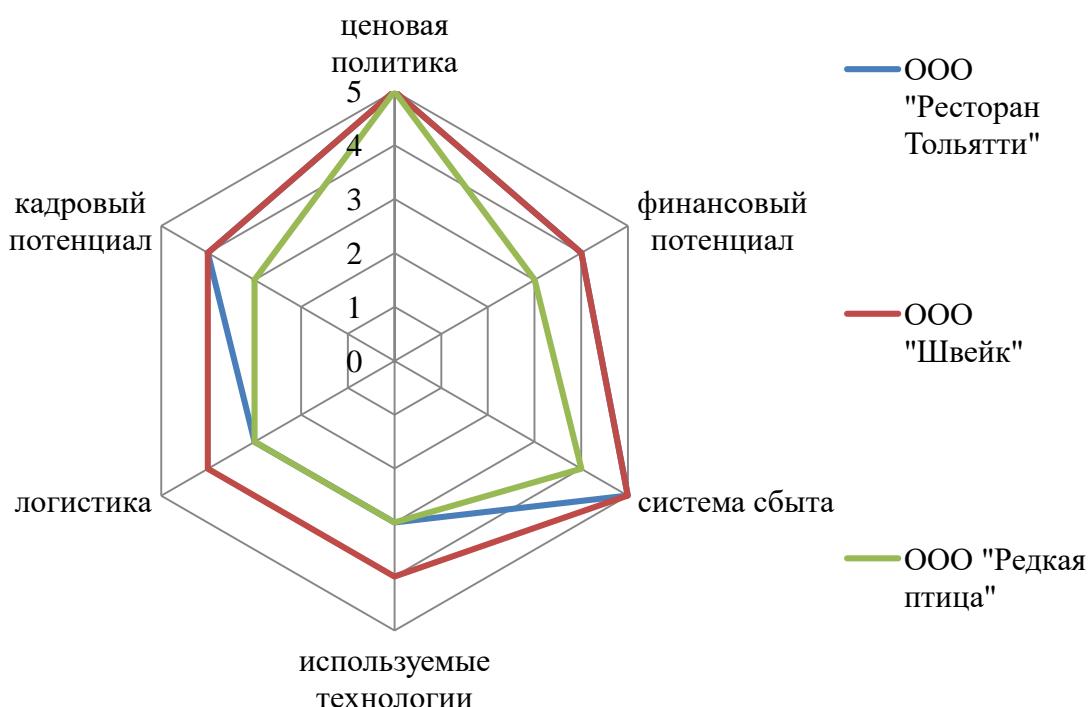


Рисунок 17 – Многоугольник конкуренции ООО «Ресторан Тольятти»

Итого, согласно данным таблицы 2 и рисунка 17 общие значение по совокупности:

ООО «Ресторан Тольятти» – 24 балла.

ООО «Швейк» – 26 баллов.

ООО «Редкая птица» – 21 балл.

Совокупный результат оценки конкурентоспособности ООО «Ресторан

Тольятти» представлен на рисунке 18.

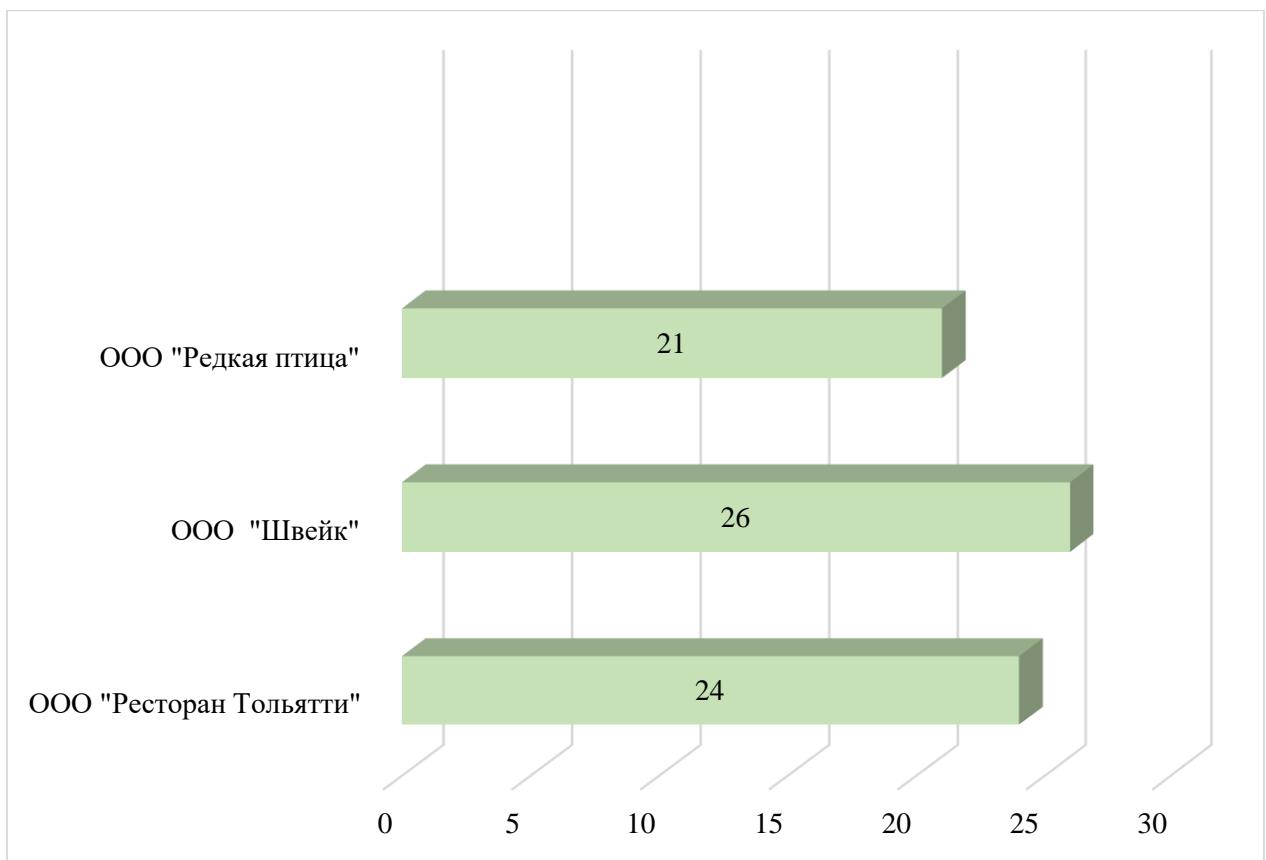


Рисунок 18 – Совокупный результат оценки конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти»

Итак, среди рассматриваемых предприятий-конкурентов более сильную позицию занимает ООО «Швейк», набравшее по совокупности 26 баллов. Данная компания имеет более уверенные позиции по большинству критериев конкурентоспособности.

ООО «Ресторан Тольятти» заняло 2 место, набрав 24 балла. Это на 2 балла меньше, чем у лидера и 3 балла больше, чем у ООО «Редкая птица». Среди недостатков рассматриваемой компании следует отметить слабое использование информационных технологий, а также есть недостатки в сфере использования логистики.

Наименьший результат по итогам экспертной оценки получило ООО «Редкая птица» (21 балл), которое уступает двум другим своим конкурентам по большинству проанализированных критериев.

Также рассчитаем интегральный показатель конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» (формула 1):

$$K = \sqrt{\sum \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{N_i}} \quad (1)$$

где,  $K$  – интегральный показатель конкурентоспособности;

$K_1, K_2 \dots K_6$  – значение критериев конкурентоспособности;

$N_i$  – количество оценок.

Итак, полученное значение равно 4, что свидетельствует об относительно уверенной позиции компании на занимаемом рынке, однако данный результат не является отличным и свидетельствует о существовании определенных недостатков по данному направлению деятельности.

Таким образом, ООО «Ресторан Тольятти» активно развивается и стремится к увеличению доли занимаемого рынка, проявляющееся в росте клиентов. Одновременно с этим предприятие испытывает давление со стороны конкурентов, в связи с чем вынуждено постоянно совершенствовать различные элементы внутренней среды. Согласно проведенной оценке конкурентоспособности рассматриваемая организация заняла 2 место, набрав 24 балла. Это на 2 балла меньше, чем у лидера и 3 балла больше, чем у ООО «Редкая птица». Среди выявленных недостатков рассматриваемой организации следует отметить слабое использование информационных технологий, а также есть недостатки в сфере использования логистики. Устранение выявленных недостатков должно стать основой для усиления конкурентных позиций и получения дополнительных конкурентных преимуществ.

Практическая часть исследования проводилась на базе ООО «Ресторан Тольятти», которое осуществляет свою деятельность в сфере предоставления услуг общественного питания. Предприятие динамично расширяет масштабы

своей деятельности, при этом рентабельность ежегодно снижается. Одним из важнейших элементов внутренней среды рассматриваемой организации является система логистики.

В основе системы логистики лежат стратегические цели в виде развития предприятия и увеличения его прибыли. Для достижения поставленных целей формируются определенные ограничения и осуществляется прогнозирование объемов перемещения товарно-материальных ценностей на будущие периоды. Прогнозирование осуществляется на основе текущих данных о заказах, а также с учетом тенденций на рынке.

Затраты на осуществление логистической деятельности в ООО «Ресторан Тольятти» ежегодно увеличивались. Планирование затрат на логистическую деятельность в ООО «Ресторан Тольятти» не является точным и эффективным. Фактические затраты по всем направлениям превышают запланированные. На управление запасами объем затрат ежегодно увеличивается. В целом за 2021-2023 гг. прирост затрат составил 240 тыс. руб.

Слабыми сторонами логистической системы было признано:

- слабая эффективность планирования.
- увеличение затрат на логистику.
- нерациональное размещение грузов на складе.
- снижение ритмичности поставок и увеличение недопоставок.

Согласно проведенной оценке конкурентоспособности рассматриваемая организация заняла 2 место, набрав 24 балла. Среди недостатков рассматриваемой компании следует отметить слабое использование информационных технологий, а также есть недостатки в сфере использования логистики.

### **3 Поти повышения конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе оптимизации логистической системы**

#### **3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» на основе повышения эффективности логистической системы**

На основе проведенного анализа было выявлено, что слабым элементом внутренней среды, негативно влияющим на конкурентоспособность ООО «Ресторан Тольятти», является использование логистики. Исходя из выявленных недостатков сформируем соответствующие рекомендации (рисунок 19).



**Рисунок 19 – Рекомендуемые меры для повышения эффективности использования логистики в ООО «Ресторан Тольятти» с целью обеспечения роста конкурентоспособности**

Далее рассмотрим подробнее содержание предложенных мероприятий и определим их влияние на конкурентное положение ООО «Ресторан Тольятти».

Планирование структуры за счет перераспределения задач закупочной логистики.

Для эффективного построения логистической деятельности на предприятии необходимо чтобы все процессы протекали последовательно, согласно прогнозному графику. Для достижения такого результата необходимо, чтобы функция планирования на предприятии реализовывалась максимально точно.

Основные задачи планирования в рамках логистической деятельности перечислены на рисунке 20.

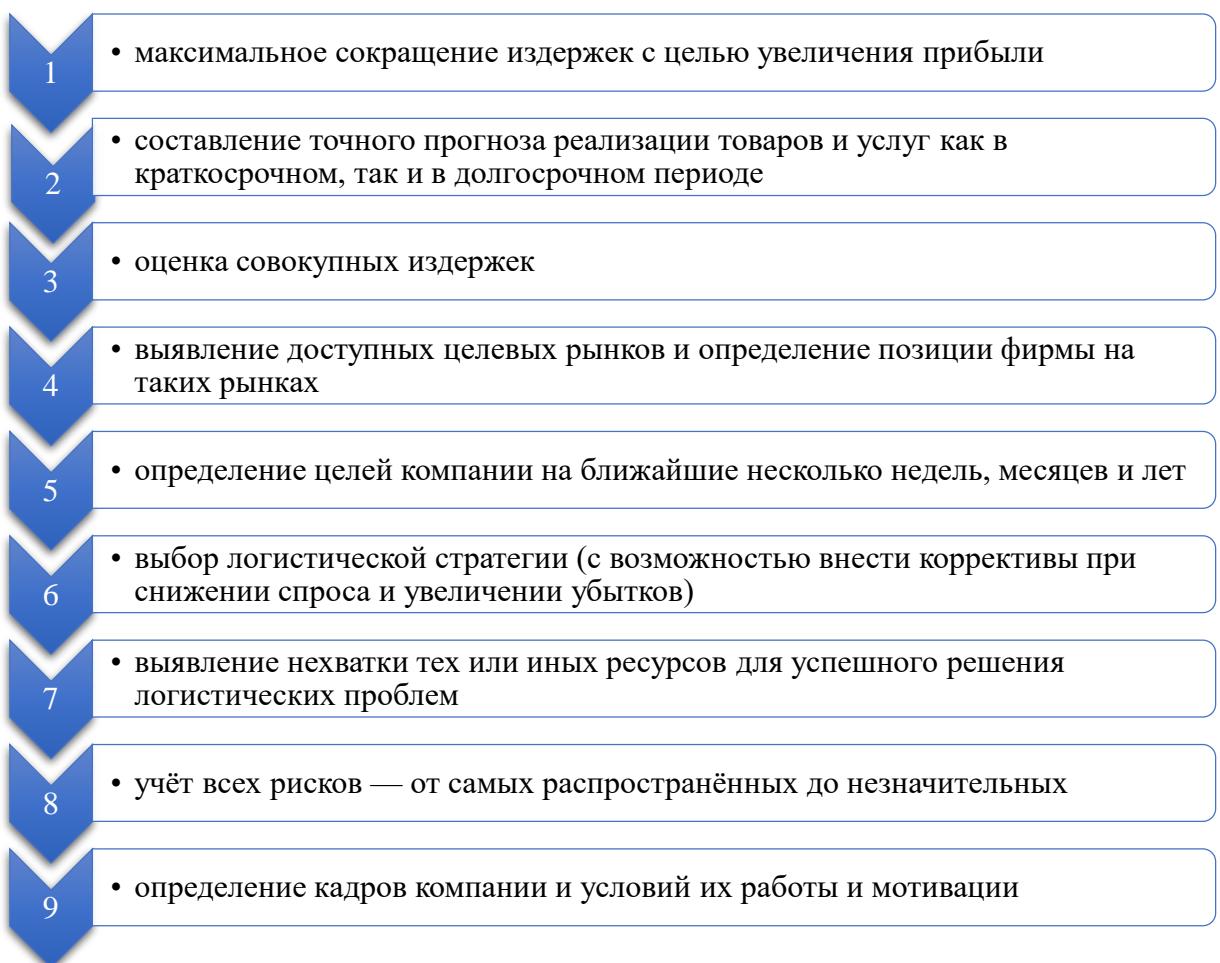


Рисунок 20 – Основные задачи планирования в рамках логистической деятельности

Итак, из данных рисунка 20 можно увидеть, что планирование в логистической деятельности имеет важное значение, что обуславливает особое внимание к данной функции. Важно не просто реагировать на происходящие события, а заранее иметь представление о возможных вариантах изменения ситуации и на основе этого иметь возможность провести подготовительную работу.

Исходя из анализа основных этапов разработки планов деятельности ООО «Ресторан Тольятти», можно выделить основные стадии процесса (технологии) планирование и определить соответствующие результаты плановой деятельности (рисунок 21).



Рисунок 21 – Рекомендуемые стадии процесса планирования и реализации планов деятельности в ООО «Ресторан Тольятти»

Итак, планирование должно стать неотъемлемой частью управления логистической деятельностью, которая сможет позволить оптимизировать все бизнес-процессы по всем направлениям.

Вторым рекомендованным мероприятием является оптимизация размещения складских товаров. В практике небольших по масштабам организаций, к которым относится ООО «Ресторан Тольятти» необходимо использовать типовые подходы, получившие признание во всем мире. Одним из таких подходов является использование метода Парето, содержание которого основано на градации хранимых продуктов на наиболее востребованные и наименее востребованные.

В настоящее время на складе ООО «Ресторан Тольятти» применяется система адресного хранения. В случае же внедрения определенной градации можно условно разделить помещение для складирования на определенные зоны (рисунок 22).

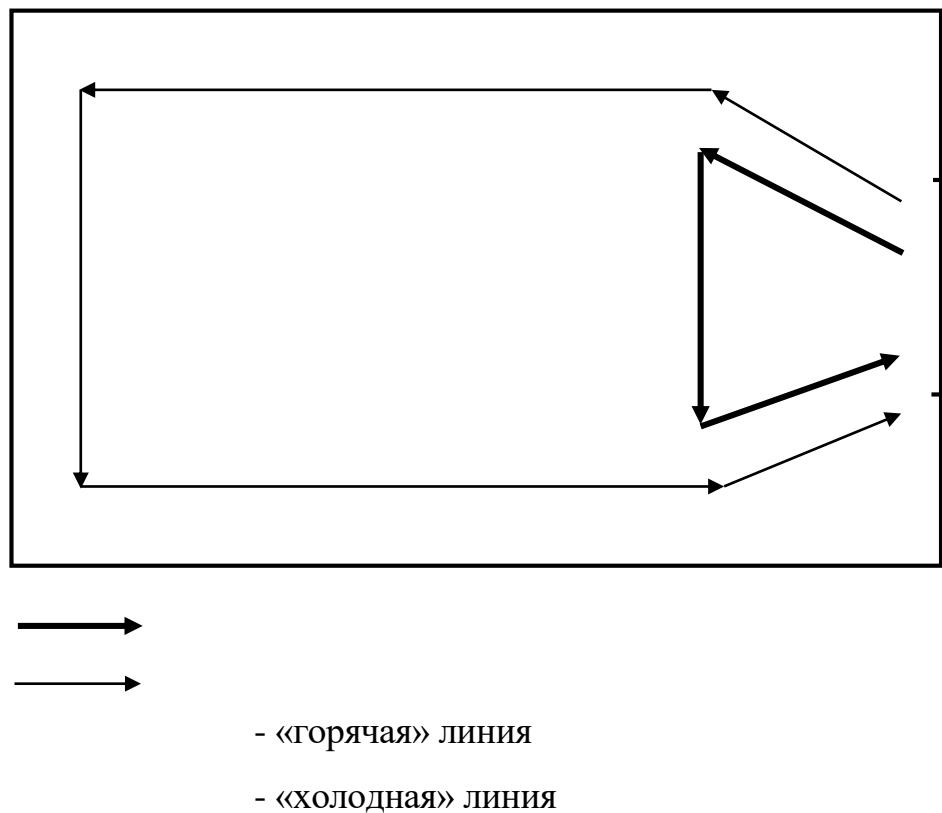


Рисунок 21 – Распределение потоков на складе на основании метода Парето  
(20/80)

Общее число перемещений на складе определяется по следующей формуле (2):

$$\Pi = \sum 2l \times n \quad (2)$$

где:  $\Pi$  - общее число перемещений на складе;

$2l$  - удвоенное расстояние места хранения на складе, м;

$n$  - количество продукции.

Внедрение градации на наиболее востребованные и менее используемые продукты позволит оптимизировать работу с запасами в организации и снизит расходы времени на поиск и перемещение продуктов сотрудниками в рамках осуществляемых процессах приготовления.

В таблице Приложения Д представлены расчеты общего числа перемещений на складе ООО «Ресторан Тольятти» при случайном (неструктурированном) размещении продуктов.

Итак, был произведен расчет общего числа перемещений при случайном размещении и определено, что общее число перемещений товара на складе ООО «Ресторан Тольятти» составляет 92412.

Далее в таблице Приложения 6 представлены расчеты общего числа перемещений складских товаров ООО «Ресторан Тольятти» при размещении по правилу 20/80 (методу Парето).

Сравнение общего числа перемещений при различных способах размещения приведено в таблице 7.

Таблица 7 - Сравнение общего числа перемещений при различных способах размещения запасов продуктов

№ ряда	Общее число перемещений		Отклонение	
	при случайном размещении	при размещении по правилу Парето	абсолютное	относительное
1	23480	20984	-2496	-10,6
2	55086	19398	-35688	-64,8
3	13846	9652	-4194	-30,3
	92412	50034	-42378	-45,9

Данные Приложений Д-Е свидетельствуют о том, что при случайному размещении общее число перемещений составит 92412, при размещении по правилу Парето - 50034, что меньше на 42378 или 45,9%. При этом при сопоставлении полученных результатов можно увидеть очевидный положительный эффект при использовании рекомендованного метода размещения запасов на основе определенной градации.

### 3. Рационализация технологических процессов на складе.

Когда средства разгрузки механизированы, это дает возможность повышения эффективности течения логистических процессов и построения трех логистических систем:

- систем транспортировки;
- систем манипулирования;
- систем складирования.

Усложненные, не оптимальные потоки зачастую не позволяют эффективно использовать имеющиеся средства. При этом, длительность и продолжительность хозяйственных процессов становится причиной высокой степени связанности капитала. Поэтому, экономия затрат зависит от организации материальных потоков в области управления запасами, и организации логистической деятельности.

Анализ причин увеличения доли грузов, подлежащих ручной выгрузке-загрузке, показал, что при заключении части договоров (около 10%) поставок не были рассмотрены и зафиксированы вопросы тары: ее конструкция, размеры, материал и т.д.

В связи с вышеизложенным необходимо согласование вида и конструкции оборотной тары с поставщиками продукции, что в последствии позволит сократить долю грузов, подлежащих ручной выгрузке и загрузки на 5%.

Также, для ускорения процесса приемки, должно согласовываться количество упаковываемых продуктов. В 2023 году доля товаров, проходящих через приемку, уменьшилась на 3%.

Учитывая тенденцию взаимоотношений с поставщиками, в 2023 году возможно снизить долю грузов в ООО «Ресторан Тольятти», проходящих через участок приемки на 2%.

В таблице 8 приведены прогнозируемые факторы обработки товаров с учетом реализации проектных предложений.

Таблица 8 - Факторы объема складской обработки товаров с учетом реализации проектных предложений

Фактор		Значение фактора	
		Отчетный год	Прогнозный год
A1	Доля товаров, проходящих через участок приемки	77,0	75,0
A2	Доля товаров, подлежащих комплектованию	34,0	34,0
A3	Доля товаров, подлежащих ручной выгрузке	16,0	11,0
A4	Доля товаров, подлежащих ручной загрузке	12,0	7,0
A5	Кратность обработки на участке хранения	2,2	2,2

Для наглядности представленные в таблице 8 данные отобразим на рисунке 23.

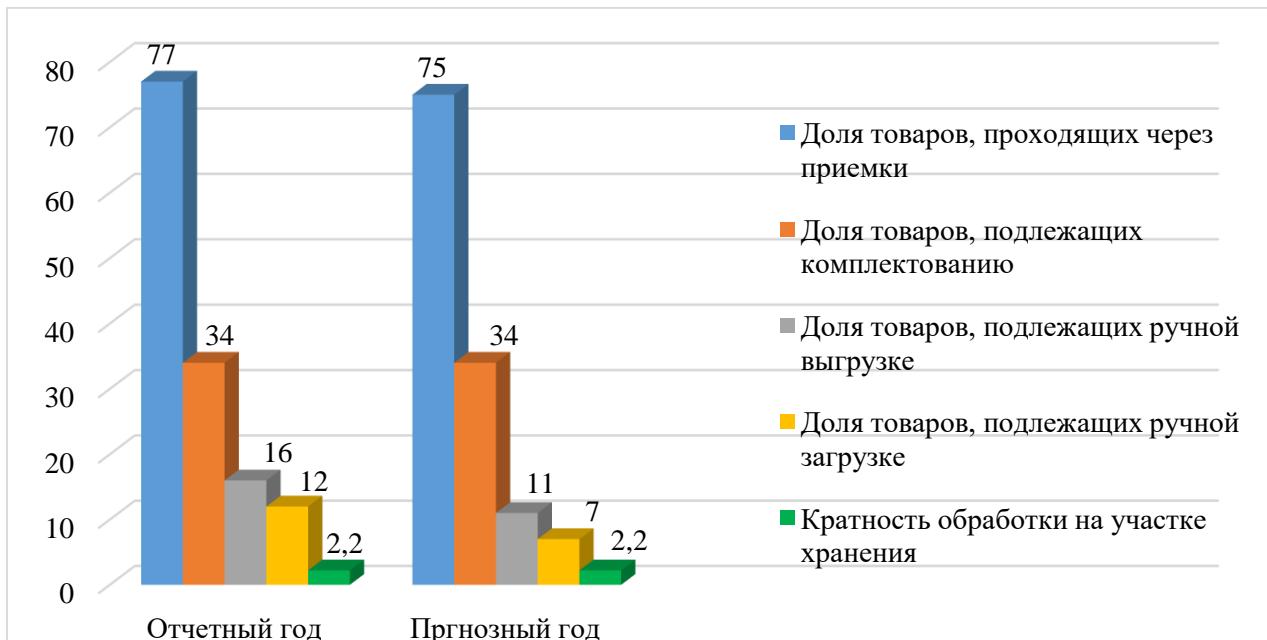


Рисунок 23 – Факторы объема складской обработки товаров с учетом реализации проектных предложений

Изменение факторов объема складской обработки изменит и совокупный материальный поток через склад ООО «Ресторан Тольятти».

Анализируя представленные данные, можно сказать, что согласование с поставщиками продукции вопросов тары и упаковки, их унификации, позволит рассматриваемому предприятию:

- сократить объем работ на потоке ручной разгрузки на 31,3% при увеличении затрат на потоке механизированной разгрузки только на 6,0%;
- сократить объем работ при ручной погрузке на 41,7% при росте затрат механизированной погрузки лишь на 5,7%;
- сократить стоимость (затраты) материального потока через участок приемки на 2,6%.

В результате стоимость совокупного материального потока снизится на 3,4%, что свидетельствует о целесообразности более полного использования средств механизации на складе ООО «Ресторан Тольятти» и необходимости уделять особое внимание вопросам упаковки при заключении договоров на поставку продукции.

Таким образом, были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы логистики ООО «Ресторан Тольятти». Данные мероприятия необходимо применять комплексно, чтобы полученный результат можно было отметить уже через непродолжительное время. Однако в любом случае целесообразность их внедрения в практику предприятия должна определяться расчетом их экономической эффективности.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Внедрение чего-то нового предполагает тщательный подход на основе планирования и учета текущего положения. При этом важно довести начатое до конца добиться желаемого результата. Для окончательного принятия плана

рекомендуемых нововведений необходимо сформировать план-график реализации и произвести расчет экономической целесообразности.

Разработка плана выполнения проекта предполагает построение диаграммы Ганта (рисунок 23).

Наименование	12.08.25	02.09.25	27.09.25	04.10.25	11.10.25	18.10.25	25.10.25
Формирование рабочей группы по внедрению мероприятий							
Разработка проекта							
Согласование затрат							
Тестирование нововведений							
Разработка регламентов применения новых мер							
Внедрение на постоянной основе новых мер							
Аналитика внедряемых мероприятий							

Рисунок 23 – Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта позволяет наглядно отобразить последовательность стадий реализации с учетом содержания рекомендованных мероприятий и того внутреннего потенциала, который имеется в ООО «Ресторан Тольятти».

Также необходимо убедиться в наличии положительного экономического эффекта. Это важно для принятия окончательного управленческого решения по их реализации и внедрению в практическую деятельность организации. Исходя из имеющейся информации далее рассмотрим и рассчитаем необходимые показатели.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы логистики отразится на таких показателях, как административные расходы и себестоимость

управления запасами. Систематизируем данные по этому направлению посредством таблицы 9.

Таблица 9 - Затраты ООО «Ресторан Тольятти» на логистику с учетом реализации проектных предложений

Показатель	Год		Отклонение	
	отчетный	прогнозный	+, -	%
1 Административные расходы, тыс. руб.	110	80	-30	-27,27
2 Затраты на управление запасами, тыс. руб.	265	215	-50	-18,87
Итого, руб.	375	295	-80	-18,61

Анализируя представленные в таблице 9 данные, можно сказать, что, реализация проектных предложений в практической деятельности рассматриваемого предприятия приведет к снижению затрат на логистику на 80 тыс. руб. ежегодно и уже в следующем году данный вид затрат на предприятии удастся оптимизировать до 295 тыс. руб. При этом ожидаемый положительный эффект будет достигнут по обеим составляющим управления запасами в ООО «Ресторан Тольятти».

Расчет влияния предложенных мер на финансовые показатели ООО «Ресторан Тольятти» отображен ниже в таблице 10.

Таблица 10 - Влияние мероприятий по совершенствованию логистической системы на финансовые показатели

Показатель	Отчетный год	Прогнозный год	Изменение	
			+, -	%
Затраты на логистику, тыс. руб.	1675	1595	-80	-4,78
Расходы на управление запасами, тыс. руб.	265	215	-50	-18,87
Административные расходы, тыс. руб.	110	80	-30	-27,27
Затраты на обслуживание автотранспорта, тыс. руб.	130	130	0	0

Наглядно представленные в таблице данные отобразим на диаграмме рисунка 25.

Рисунок 25 – Влияние мероприятий по совершенствованию логистической системы на финансовые показатели

Итак, в результате внедрения ряда мер по оптимизации логистической деятельности на рассматриваемом предприятии можно обоснованно ожидать повышения эффективности ряда логистических процессов и снижения затрат на их реализацию. При этом снижение произойдет по всем статьям, кроме затрат на автотранспорт.

Руководство предприятия должно сделать все возможное для достижения положительного результата и формирования устойчивых предпосылок для эффективного функционирования системы логистики при минимально возможных расходах на это.

На рисунке 26 представлены обобщающие результаты совершенствования управления системой логистики ООО «Ресторан Тольятти», которые будут выражены в относительных показателях относительно ранее существовавших значений.

Оптимизация процесса планирования закупок и логистических процессов	Рационализация размещения складских товаров	Рационализация использования средств механизации
<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение затрат времени на оформление и размещение заявок</li> <li>Сокращение расходов на оформление и размещение заявок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение числа перемещений складских товаров на 45,9%</li> <li>Сокращение затрат в зоне хранения также на 45,9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение факторов складской обработки товаров: <ul style="list-style-type: none"> <li>- доли товаров, проходящих через участок приемки на 2% (A1);</li> <li>- доли товаров, подлежащих ручной выгрузке на 5% (A3);</li> <li>- доли товаров, подлежащих ручной погрузке на 5% (A4).</li> </ul> </li> <li>Снижение величины совокупного материального потока на 0,6%.</li> <li>Снижение стоимости совокупного материального потока на 3,4%.</li> <li>Снижение себестоимости хранения на 1,7%.</li> </ul>

Рисунок 26 – Обобщающие результаты реализации мероприятий по совершенствованию системы логистики ООО «Ресторан Тольятти»

Как можно увидеть из данных рисунка 26, ожидаемым результатом внедрения предложенных мероприятий станет то, что величина совокупного материального потока в рассматриваемой организации сократится. Стоимость совокупного материального потока снизится, что позволит сократить расходы по управлению запасами и улучшить показатели логистики ООО «Ресторан Тольятти».

Также проанализируем как реализация предложенных мероприятий отразится непосредственно на конкурентном положении рассматриваемого предприятия. С этой целью построим повторно многоугольник конкурентоспособности с учетом практической реализации рекомендованных мер (рисунок 27).

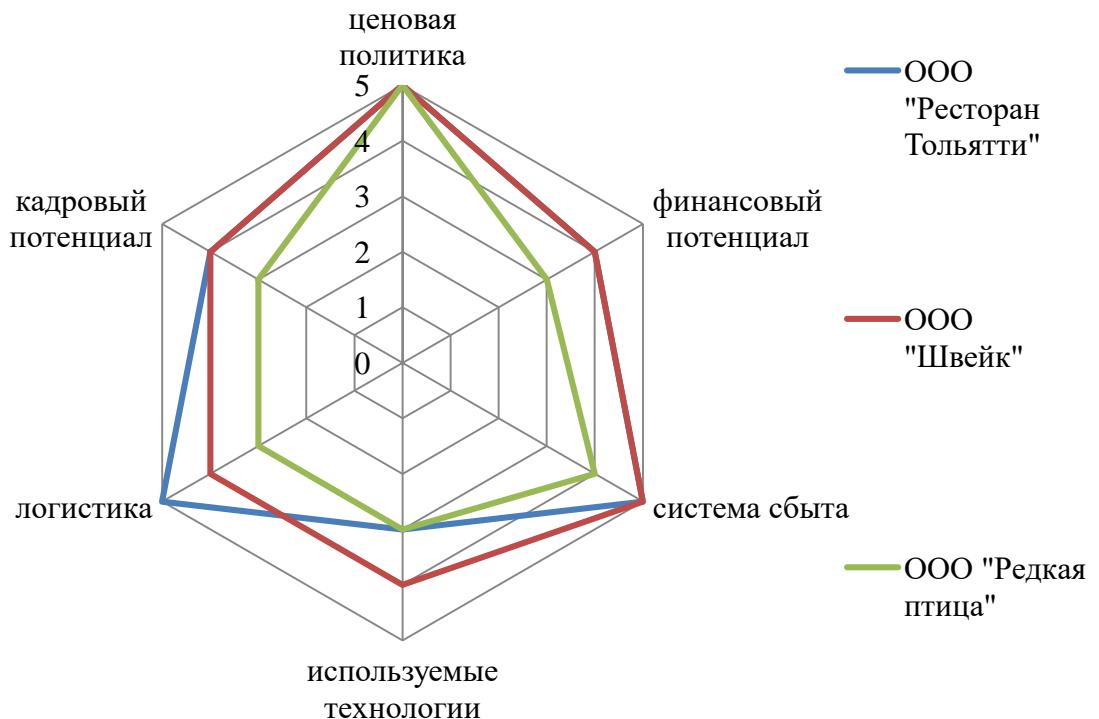


Рисунок 27 – Многоугольник конкурентоспособности с учетом практической реализации рекомендованных мер

Итого, согласно представленным данным, внедрение предложенных мер позволит усилить конкурентное положение за счет использования логистики. Итоговый результат оценки станет следующий:

ООО «Ресторан Тольятти» – 26 баллов.

ООО «Швейк» – 26 баллов.

ООО «Редкая птица» – 21 балл.

Совокупный результат оценки конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» с учетом практической реализации рекомендованных мер представлен на рисунке 28.

Итак, внедрение предложенных мер по позволит ООО «Ресторан Тольятти» сравняться с лидером (26 баллов) и тем самым повысить свое конкурентное положение на занимаемом рынке. В долгосрочной перспективе это положительно скажется на уровне привлекательности для клиентов и позволит повысить финансовые результаты по итогам осуществляющей деятельности.

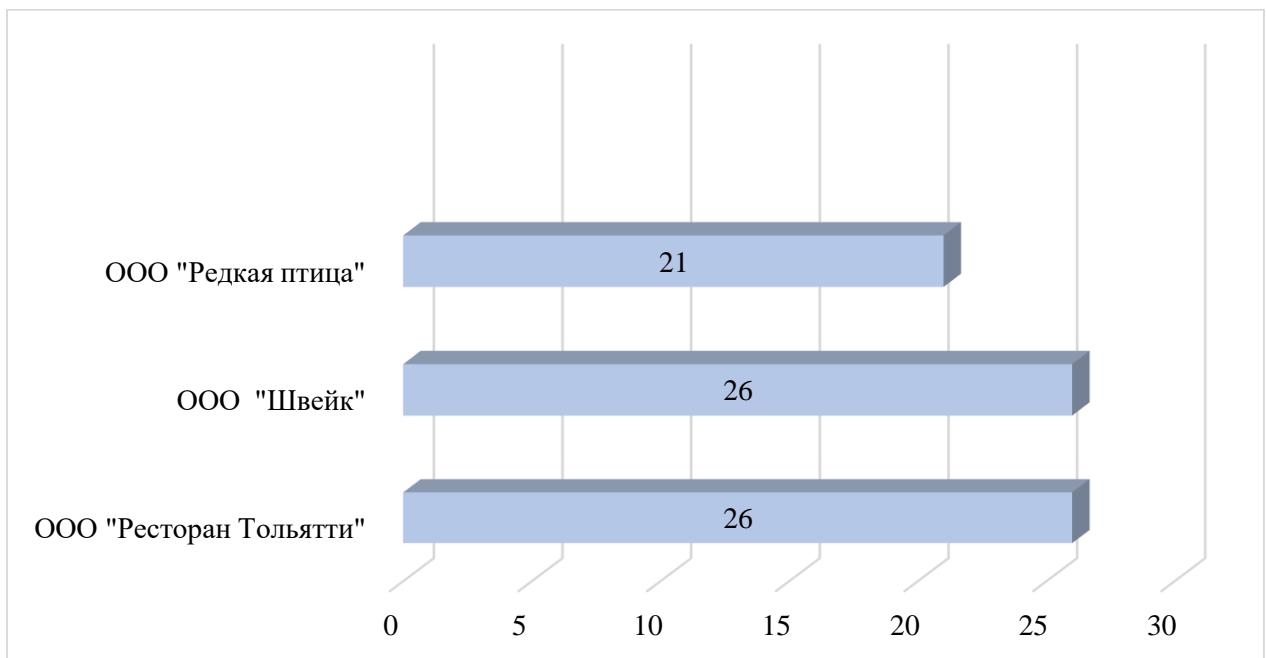


Рисунок 28 – Совокупный результат оценки конкурентоспособности ООО «Ресторан Тольятти» с учетом практической реализации рекомендованных мер

Таким образом, с целью подтверждения целесообразности внедрения предложенных мероприятий был проведен анализ соответствующих показателей. Согласно результатам расчетов, ожидаемым результатом внедрения предложенных мероприятий станет то, что величина совокупного материального потока в рассматриваемой организации сократится. Стоимость совокупного материального потока снизится, что позволит сократить расходы по управлению запасами и улучшить показатели логистики ООО «Ресторан Тольятти». Также внедрение предложенных мер по позволит рассматриваемой организации сравняться с лидером (26 баллов) и тем самым повысить свое конкурентное положение на занимаемом рынке. В долгосрочной перспективе это положительно скажется на уровне привлекательности для клиентов и позволит повысить финансовые результаты по итогам осуществляющей деятельности.

Вывод по главе 3.

Для обеспечения роста конкурентоспособности на основе применения принципов логистики ООО «Ресторан Тольятти» было предложено:

- оптимизация процесса планирования логистической деятельности на предприятии;
- рационализация использования средств механизации на складе ООО «Ресторан Тольятти»;
- рационализация размещения товаров путем снижения числа перемещений складских товаров.

Данные мероприятия необходимо применять комплексно, чтобы полученный результат можно было отметить уже через непродолжительное время.

С целью подтверждения целесообразности внедрения предложенных мероприятий был проведен анализ соответствующих показателей. Согласно результатам расчетов, ожидаемым результатом внедрения предложенных мероприятий станет то, что величина совокупного материального потока в рассматриваемой организации сократится. Стоимость совокупного материального потока снизится, что позволит сократить расходы по управлению запасами и улучшить показатели логистики ООО «Ресторан Тольятти». Также внедрение предложенных мер по позволит рассматриваемой организации сравняться с лидером (26 баллов) и тем самым повысить свое конкурентное положение на занимаемом рынке. В долгосрочной перспективе это положительно скажется на уровне привлекательности для клиентов и позволит повысить финансовые результаты по итогам осуществляющей деятельности.

## Заключение

Исходя из анализа теоретический аспектов было определено, что конкурентоспособность определяется на основе способности хозяйствующего субъекта превзойти конкурентов по ряду наиболее значимых характеристик, которые обеспечивают увеличение доли рынка и рост товарооборота на стабильной основе. Конкурентоспособность является важной составляющей развития хозяйственной деятельности и получения положительного финансового результата.

Процесс оценки и анализа конкурентного положения хозяйствующего субъекта является основой для принятия в дальнейшем оптимальных управленческих решений по устранению проблем и приобретению дополнительных конкурентных преимуществ. Сам процесс оценки предполагать последовательное проведение ряда исследовательских работ, затрагивающих различные аспекты внешней и внутренней среды функционирования. За многолетнюю историю развития научных подходов к исследованию и оценке конкурентоспособности организации разработано значительное количество различных методов, которые необходимо применять индивидуально с учетом большого количества факторов внутренней среды и специфики занимаемого рынка.

Одним из элементов внутренней среды, имеющих значительное влияние на конкурентоспособность, является логистика. Эффективное использование логистики способно стать отдельным конкурентным преимуществом, посредством которого организация сможет обойти своих конкурентов и сформировать предпосылки по увеличению занимаемой доли рынка. Управление логистикой позволяет упростить предприятию достижение конкурентного преимущества как в сфере затрат, так и в ценности товара (услуги).

Практическая часть исследования проводилась на базе ООО «Ресторан Тольятти», которое осуществляет свою деятельность в сфере предоставления

услуг общественного питания. Предприятие динамично расширяет масштабы своей деятельности, при этом рентабельность ежегодно снижается. Одним из важнейших элементов внутренней среды рассматриваемой организации является система логистики.

В основе системы логистики лежат стратегические цели в виде развития предприятия и увеличения его прибыли. Для достижения поставленных целей формируются определенные ограничения и осуществляется прогнозирование объемов перемещения товарно-материальных ценностей на будущие периоды. Прогнозирование осуществляется на основе текущих данных о заказах, а также с учетом тенденций на рынке.

Затраты на осуществление логистической деятельности в ООО «Ресторан Тольятти» ежегодно увеличивались. Планирование затрат на логистическую деятельность в ООО «Ресторан Тольятти» не является точным и эффективным. Фактические затраты по всем направлениям превышают запланированные. На управление запасами объем затрат ежегодно увеличивается. В целом за 2021-2023 гг. прирост затрат составил 240 тыс. руб.

Согласно проведенной оценке конкурентоспособности рассматриваемая организация заняла 2 место, набрав 24 балла. Это на 2 балла меньше, чем у лидера и 3 балла больше, чем у ООО «Редкая птица». Среди недостатков рассматриваемой компании следует отметить слабое использование информационных технологий, а также есть недостатки в сфере использования логистики.

Для обеспечения роста конкурентоспособности на основе применения принципов логистики ООО «Ресторан Тольятти» было предложено:

- оптимизация процесса планирования логистической деятельности на предприятии;
- рационализация использования средств механизации на складе ООО «Ресторан Тольятти»;
- рационализация размещения товаров путем снижения числа перемещений складских товаров.

Данные мероприятия необходимо применять комплексно, чтобы полученный результат можно было отметить уже через непродолжительное время.

С целью подтверждения целесообразности внедрения предложенных мероприятий был проведен анализ соответствующих показателей. Согласно результатам расчетов, ожидаемым результатом внедрения предложенных мероприятий станет то, что величина совокупного материального потока в рассматриваемой организации сократится. Стоимость совокупного материального потока снизится, что позволит сократить расходы по управлению запасами и улучшить показатели логистики ООО «Ресторан Тольятти». Также внедрение предложенных мер по позволит рассматриваемой организации сравняться с лидером (26 баллов) и тем самым повысить свое конкурентное положение на занимаемом рынке. В долгосрочной перспективе это положительно скажется на уровне привлекательности для клиентов и позволит повысить финансовые результаты по итогам осуществляющей деятельности.

## Список используемой литературы

1. Агабабаев М.С. Некоторые аспекты и факторы конкурентоспособности организации / М.С. Агабабаев // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 10 (4). – С. 6-8.
2. Александров А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) / А.К. Александров. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 285 с.
3. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 300 с.
4. Баронин С.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем / С.А. Баронин и др. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 329 с.
5. Быкова О.Н. Совершенствование логистической деятельности в условиях глобальной вызовов / О.Н. Быкова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10. – № 1. – С. 42-47.
6. Гагаринская Г.П. Конкурентоспособность организации в условиях цифровизации / Г.П. Гагаринская, И.М. Игуменов // Финансовая экономика. – 2023. – № 4. – С. 15-20.
7. Григорьев М.Н. Логистика: учебник / М.Н. Григорьев, С. А. Уваров. – М.: Юрайт, 2024. – 746 с.
8. Дыбская В.В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 559 с.
9. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник / Н.В. Еремеева. – М.: Юрайт, 2023. – 242 с.
10. Квасникова В.В. Конкурентоспособность организации. Курс лекций / В.В. Квасникова. – Витебск, Изд. ВГТУ, 2021. – 93 с.
11. Кизимиров М.В. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы / М.В. Кизимиров, П.В. Шевченко // Интеграция науки, производства, промышленности и инноваций. (Сборник статей). – 2024. – С. 60-61.

12. Ковров А.В. Культура, конкуренция, прибыль / А.В. Ковров. – М.: Магистр, 2023. – 296 с.
13. Коноваленко Е.Д. Влияние логистики на повышение конкурентоспособности предприятия / Е.Д. Коноваленко, Е.А. Малышев // Современные проблемы инновационной экономики. – 2023. – № 10. – С. 180-184.
14. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2023. – 408 с.
15. Неруш Ю.М. Логистика: учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – М.: Юрайт, 2024. – 419 с.
16. Регистрационные и бухгалтерские «Редкая птица» [Электронный ресурс] – URL: <https://checko.ru/company/restoran-redkaya-ptica-1066320201034>
17. Регистрационные и бухгалтерские данные ООО «Ресторан Тольятти» [Электронный ресурс] – URL: <https://checko.ru/company/restoran-tolyatti-1216300038250>
18. Регистрационные и бухгалтерские ООО «Швейк» [Электронный ресурс] – URL: <https://checko.ru/company/shveyk-1106324004049>
19. Сергеев В.И. Логистика снабжения: учебник / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. – М.: Юрайт, 2024. – 481 с.
20. Соловьева Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебное пособие / Ю. Н. Соловьева. – М.: Юрайт, 2023. – 139 с.
21. Счастливцев Т.Ю. Теоретические подходы в исследовании конкурентоспособности организации / Т.Ю. Счастливцев // Вестник ММА. – 2023. – № 1. – С. 146-149.
22. Теймурев Р.Н. Сущность управления конкурентоспособностью организации / Р.Н. Теймурев, И.Ю. Загоруйко // Экономика и социум. – 2022. – № 4-3 (95). – С. 394-397.
23. Тюлин А.Е. Управление конкурентоспособностью продукции / А.Е. Тюлин, А.А. Чурсин. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 215 с.

24. Управление конкурентоспособностью: учебник / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2023. – 427 с.
25. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция) // «Собрание законодательства РФ». – 2023. – № 141.
26. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // «Собрание законодательства РФ». – 2024. – № 11.
27. Фомичев В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник / В.И. Фомичев. – М.: Юрайт, 2023. – 156 с.
28. Чанышева А.М. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности / А.М. Чанышева // Академическая публицистика. – 2023. – № 4-1. – С. 158-162.

Приложение А

**Отчет о финансовых результатах за 2023 г**

ИНН 6320058160  
КПП 632001001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

**Отчет о финансовых результатах**

<i>Пояснения<sup>6</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года.</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>7</sup>	2110	50 584	54 855
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(52 255)	(49 441)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	6 580	27
	Прочие расходы	2350	(605)	(574)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(2 240)	(2 144)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>2 064</b>	<b>2 723</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



Рисунок А.1 - Отчет о финансовых результатах за 2023 г

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

ИНН 6320058160

Форма по КНД 0710096

КПП 632001001

Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	54 855	285
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(49 441)	(188)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	27	-
	Прочие расходы	2350	(574)	(53)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(2 144)	(3)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	2 723	41

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

## Приложение В

### Бухгалтерский баланс за 2023 г.

ИНН 6320058160  
КПП 632001001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 год	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	3 667	1 380	520
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	16 667	10 000	-
	Запасы	1210	11 852	18 138	1 494
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	510	1 941	11 317
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	33 806	40 385	11 778
	<b>БАЛАНС</b>	1600	66 502	71 844	25 109
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	10 929	2 727	54
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	23 000	25 000	25 000
	Другие долгосрочные обязательства	1450	5 000	5 000	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	27 573	39 117	55
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	66 502	71 844	25 109

Рисунок В.1 - Бухгалтерский баланс за 2023 г

Приложение Г

**Бухгалтерский баланс за 2022 г.**

ИНН 6320058160  
КПП 632001001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>	<i>На 31 декабря 2021 год</i>	<i>На 31 декабря 2020 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	1 380	520	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	10 000	-	-
	Запасы	1210	18 138	1 494	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 941	11 317	-
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	40 385	11 778	-
	<b>БАЛАНС</b>	1600	71 844	25 109	0
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	2 727	54	-
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	25 000	25 000	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	5 000	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	39 117	55	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	71 844	25 109	0

Рисунок Г.1 - Бухгалтерский баланс за 2022 г

## Приложение Д

### Расчет общего числа перемещений при случайном размещении складских ООО «Ресторан Тольятти»

Удвоенное расстояние до места хранения (2l), м	Ряд 1		Ряд 2		Ряд 3		Общее число перемещений товара на складе
	Продукт (шт.)	Число перемещений	Продукт (шт.)	Число перемещений	Продукт (шт.)	Число перемещений	
24	25	600	9	216	271	6504	
22	65	1430	4	88	15	330	
20	47	940	5	100	2	70	
18	19	322	32	576	27	486	
16	32	512	90	1440	293	4688	
14	23	342	5	70	5	40	
12	271	3252	65	780	32	384	
10	90	900	56	560	27	270	
8	22	176	18	144	99	792	
6	19	114	7436	44616	32	192	
4	5	20	271	1084	9	36	
2	7436	14872	2706	5412	27	54	
Итого в ряду	8054	23480	10697	55086	839	13846	92412

Рисунок Д.1 - Расчет общего числа перемещений при случайном размещении складских ООО «Ресторан Тольятти»

## Приложение Е

### Расчет общего числа перемещений при размещении по методу Парето

Удвоенное расстояние до места хранения (2l), м	Ряд 1		Ряд 2		Ряд 3		Общее число перемещений товара на складе
	Продукт (шт.)	Число перемещений	Продукт (шт.)	Число перемещений	Продукт (шт.)	Число перемещений	
24	5	120	4	96	2	48	
22	5	110	45	110	5	110	
20	15	300	9	180	5	110	
18	19	342	19	342	18	324	
16	25	400	23	368	22	352	
14	27	378	27	378	27	378	
12	32	384	32	384	32	384	
10	56	560	47	470	32	320	
8	90	720	65	520	65	520	
6	271	1626	99	594	90	540	
4	293	1172	271	1084	271	1084	
2	7436	14872	7436	14872	2706	5412	
Итого в ряду	8274	20984	8037	19398	3279	9652	50034

Рисунок Е.1 - Расчет общего числа перемещений при размещении по методу Парето