

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

М.В. Козлов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Козлов Михаил Владимирович

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

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования – повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Объект исследования – организация по продаже и доставке различных товаров и напитков ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО».

Предмет исследования – конкурентоспособность организации.

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе рассмотрены различные подходы к понятию «конкурентоспособность» и выявлены принципы логистики. Во втором разделе проведен анализ основных показателей эффективности деятельности рассматриваемой организации и оценена ее конкурентоспособность. В третьем разделе предложены логистические мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО».

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть применены в исследуемой организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников. Общий объем работы, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации ...	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации.....	7
1.2 Логистические принципы и их влияние на повышение конкурентоспособности организаций.....	13
2 Оценка конкурентоспособности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	17
2.2 Анализ конкурентоспособности организации.....	25
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.....	33
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.....	33
3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий ...	39
Заключение.....	45
Список используемой литературы.....	47

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в современных условиях экономики России, для гарантии организационно-экономической стабильности и высокой конкурентоспособности, необходимо искать новые направления повышения эффективности деятельности. Желание повышения прибыли побуждает конкурирующие предприятия развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

«На современном этапе развития, конкурентоспособность как движущая сила, вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса.

Современные принципы организации и управления, основанные на концептуальных подходах и методе мышления, объединяемых общим понятием «логистика», все в большей степени и с успехом применяются на практике наиболее эффективно функционирующих компаний» [13]. Поэтому, применение принципов логистики позволит организациям улучшить свою деятельность.

«От того, как построен логистический процесс, какие современные методы повышения эффективности используются, зависит конкурентоспособность компаний. Увеличение скорости выполнения заказа позволяет производителями повышать оборачиваемость активов, а также снижать дополнительные издержки, которые возникают в процессе ожидания продукции покупателем. Снижение логистических затрат на транспортировку, складирование или закупку товарно-материальных ценностей позволит повысить прибыль компаний»[2].

Степень разработанности проблемы. Теоретическая и методическая база основана на научных трудах российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами повышения конкурентоспособности и внедрения принципов логистики, таких как Артемова С. А., Архипова Л. С., Гарнов А.

П., Дыбская В. В., Ежова В. А., Елфимова И. Ф., Жуков Б. М., Иванов М. Ю., Левкин Г. Г., Б.А. Аникин, Мишина Л. А., Новаков А. А., Портер М., Николайчук В. Е., Фокс Джеффри и т.д.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели были сформулированы соответствующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности организации и принципов логистики;
- провести организационно-экономический анализ деятельности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО»;
- выявить недостатки в деятельности организации по сравнению с конкурентами;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО» на основе принципов логистики.

Объект исследования – организация по продаже и доставке различных товаров и напитков ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО» (ООО «ЛСК»).

Предмет исследования – конкурентоспособность организации.

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Информационной базой для проведения анализа послужили годовая и финансовая отчетность за 2019-2021 годы ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО», а также отчетность о деятельности основных конкурентов рассматриваемой организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть применены в исследуемой организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены различные подходы к понятию конкурентоспособность, а также показаны основные принципы логистики, которые могут повысить эффективность деятельности организации.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО», представлен анализ конкурентоспособности организации. Выявлены логистические показатели, по которым организация уступает конкурентам.

В третьем разделе предложены мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО», основанные на принципах логистики, которые позволят повысить конкурентоспособность рассматриваемой организации.

# **1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации**

«Конкуренция является движущей силой, объединяющей как запросы потребителей, так и способность организации обеспечить их качественными товарами по минимально возможной цене. Без своевременного планирования дальнейшего развития бизнеса, добиться успеха на современном рынке просто невозможно.

С экономической точки зрения, конкурентоспособность – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы производителей и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкурентоспособность в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели» [12].

«Прибыль побуждает конкурирующие организации развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий. Черты конкурентных взаимодействий организации можно охарактеризовать следующим образом:

- организации борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счете, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю);
- конкурирующие стратегии организации и пути реализации этих стратегий различны. Организации ограничены, в основном, своими соображениями о том, что и как на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще юридически законно

(антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.);

- время от времени организации обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоеванных преимуществ). Продолжительность функционирования организации в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха, (или неудачи), а с другой стороны, от действий организаций–соперников;
- межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать организации возможность контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли;
- акции и контракции организаций–соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий рынка: логистические стратегии предприятий–соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет предприятия принимать такие логистические стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях» [1].

«На современном этапе развития конкурентоспособность как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения их конструкции и повышения качества» [6].

«Различают формы конкурентоспособности:



- предметная – конкурентоспособность между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;
- функциональная – конкурентоспособность между товарами (объектами) – заменителями.

Конкурентоспособность организации может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т.п.);
- региональном (районе, городе, области и т.п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран)» [6].

«Варианты изменения силы конкурентоспособности между организациями следующие:

- конкурентоспособность усиливается с увеличением количества соперничающих организаций;
- конкурентоспособность усиливается, когда крупная организация присоединяет другую крупную организацию и принимает решительные меры по выводу ее в лидеры;
- конкурентоспособность сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- конкурентоспособность усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму-организацию на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- конкурентоспособность усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- конкурентоспособность усиливается, когда одна или несколько организаций не удовлетворены своей долей рынка;

- конкурентоспособность усиливается пропорционально росту прибыли от успешных решений;
- конкуренция усиливается, когда затраты на выходе из рынка велики, высоки барьеры;
- ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству» [4].

На современном этапе развития экономики «еще не сложился единый методологический подход определения конкурентоспособности. Так, одни авторы под конкурентоспособностью понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения организаций такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы понимают конкурентоспособность как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей организацией»[23].

Артемова С.А. рассматривает конкурентоспособность «как:

- соперничество, борьбу за достижение лучших результатов на каком-либо поприще; борьбу между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли;
- состязание экономических субъектов на товарном рынке, при котором ни один из них не в состоянии оказать решающего влияния на общие условия реализации однородного товара на данном рынке» [1].

Тонышева Л. Л. предлагает следующее определение: «Конкурентоспособность – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения

других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкурентоспособность – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкурентоспособности как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства» [24].

Ежова В. А. утверждает, что «рыночная конкурентоспособность – борьба организаций за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем, по ее мнению, до сих пор в мире отсутствует единое понятие конкурентоспособности, и в монографии «Конкуренция: теория и практика» констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока нет» [8].

«Анализ определений конкурентоспособности, данных разными авторами, позволил выделить ее наиболее важные особенности:

- конкурентоспособность – это привлекательность продукции для потребителя, мера возможности быть проданной;
- задаваемая величина, при создании новой продукции;
- отражает степень удовлетворения требований потребителя, причем характер предъявляемых требований зависит от вида продукции;
- относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени;
- прогнозируемая, математическая величина» [6].

«Как было доказано многими экономистами, конкурентоспособность организации является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня

жизни населения. Поэтому конкурентоспособность организации – очень сложное и многоплановое понятие, которое необходимо изучить и уточнить в условиях российской экономики» [17].

В литературе, посвященной данной проблеме, присутствуют разные подходы к определению конкурентоспособности. Один из них определяет конкурентоспособность как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкурентоспособность как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход определяет конкурентоспособность как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка [16], [18].

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.[16] Другими словами – конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Архипова Л. С. «выделяет три подхода к формированию категории конкурентоспособность:

- во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов;
- во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности;
- третьих, возможность и способность противостоять соперникам» [2].

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более

привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает только ценовые и неценовые характеристики» [4].

«Конкурентоспособность организации определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим причинам стратегической сегментации рынка.

На сегодняшний день конкурентоспособность организации можно определить как состояние, характеризующее реальную и потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. По своей сути она остается понятие экономическим, и наиболее правильное ее применение именно к экономическим объектам» [20].

В результате анализа и сопоставления различных подходов определению понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

## **1.2 Логистические принципы и их влияние на повышение конкурентоспособности организаций**

«Разработка и реализация нового подхода к построению системы управления предприятием возможна на основе логистической концепции. Основные цели внедрения логистики на предприятии – обеспечение максимальной его приспособленности к постоянно изменяющимся условиям рыночной среды и получение преимуществ перед конкурентами за счет оптимизации происходящих в нем потоковых процессов.

Современная логистика – уникальная область экономики и человеческой деятельности. Она охватывает и объединяет в единый процесс такие виды деятельности, как информационный обмен, транспортировка, управление запасами, складским хозяйством, грузопереработка и упаковка» [22].

«В прикладном значении логистика предприятия все в большей степени рассматривается как интегрированный процесс, призванный содействовать созданию потребительской стоимости с наименьшими общими издержками. Интерес к развитию логистики в промышленно развитых странах связан прежде всего с причинами экономического характера. В условиях, когда рост объемов производства и расширение внутринациональных и микрохозяйственных связей привели к увеличению издержек сферы обращения, внимание предприятий сконцентрировалось на поиске новых форм оптимизации рыночной деятельности и сокращения затрат в данной сфере» [14].

«Использование принципов логистики позволяет организациям повышать свою экономическую эффективность, а также конкурентоспособность по сравнению с другими организациями» [3].

«Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки» [11]. Рассмотрим основные логистические принципы, которые лежат в основе решения различных проблем в деятельности организации:

К основным логистическим принципам, влияющим на деятельность всей системы следует отнести:

- принцип обратной связи предполагает, что все участники логистической система должна постоянно обмениваться информацией о протекающих потовых процессах, вместе искать пути решения возникающих проблем. Для того чтобы данный принцип выполнялся, необходимо в логистическую систему внедрить информационную систему, которая сможет быстро осуществлять обмен информацией;

- принцип информационно-компьютерной поддержки связан с принципом обратной связи и включает использование современных информационных технологий, которые помогут управлять заказами, запасами, доставлять продукцию точно в срок и т.д. При этом используют различные системы, такие как MRP, ERP, DRP и т.д.;
- принцип системности включает в себя положение о том, что все участники логистической системы планомерно работают над выполнением поставленных задач как единый слаженный механизм;
- принцип минимизации логистических издержек основан на том, что все издержки постоянно анализируются, ищутся новые резервы их снижения и вносятся корректировки в существующий план;
- принцип всеобщего управления качеством продукции или услуг, а также всех выполняемых логистических операций. Этот принцип включает в себя соответствие продукции и оказываемых услуг действующим стандартам; поставки продукции точно в срок и т.д.;
- принцип гибкости предполагает, что поставщик и производитель подстраиваются под постоянно меняющиеся требования потребителей;
- принцип надежности поставок означает создание таких организационно-экономических условий, которые обеспечивали бы бесперебойное снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами и безусловное выполнение графика поставок готовой продукции;
- принцип моделирования логистических систем предполагает построение высокоэффективных систем на основе использования имитационных, математических, экономических и графических моделей;

- принцип непрерывности означает постоянный процесс анализа и улучшения показателей функционирования логистической системы;
- принцип устойчивости и адаптивности предполагает, что логистическая система должна оставаться устойчивой под воздействием внешней и внутренней среды. Она должна быстро адаптироваться к разным изменениям;
- принцип кооперации всех участников логистической системы. Данный принцип предполагает, что все участники должны находиться в единой системе, работать совместно над поставленными планами;
- принцип инициативности предполагает, что каждый участник логистической системы проявляет инициативу в разработке мероприятий, направленных на повышение ее эффективности функционирования;
- принцип вариативности основан на том, что для повышения эффективности и конкурентоспособности необходимо рассматривать несколько вариантов решения проблем, которые могут возникнуть в логистической системе;
- принцип полного удовлетворения запросов потребителей [9], [10], [15].

Таким образом, использование логистических принципов позволяет уменьшить общие издержки, повысить качество, давая организации постоянное лидерство на рынке [23]. При этом применение совокупности принципов позволит не только улучшить эффективность деятельности организации, но и повысить конкурентоспособность на рынке.



## **2 Оценка конкурентоспособности ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

В качестве объекта исследования рассмотрим организацию Общество с ограниченной ответственностью «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО» (ООО «ЛСК»). Данная организация расположена в г. Москве, по адресу: проспект Кутузовский, дом 36, строение 2.

ООО «ЛСК» была создана и зарегистрирована в июле 2013 года. Генеральный директор организации Саулкин Вячеслав Викторович. Основной вид деятельности 46.39 «Торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями».

К дополнительным видам деятельности ООО «ЛСК» относится:

- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Уставной капитал организации составляет 20 т. р.

Миссия организации ООО «ЛСК»: «мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку»

качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников» [19].

Целью деятельности ООО «ЛСК» является «продажа наибольшего количества товаров и услуг с максимальными доходами и одновременным обеспечением высокой репутации организации, достижение устойчивого сбыта в будущем» [19].

Компания осуществляет процессы купли-продажи для получения прибыли и удовлетворения спроса населения. При этом она организует временное хранение большого количества разнообразной продукции. В основном на складе хранится пищевая продукция и напитки, которые в дальнейшем поставляются в специализированные магазины собственным транспортом ООО «ЛСК».

Автопарк компании позволяет организовывать перевозки практически любых партий грузов. В ООО «ЛСК» применяются следующие типы перевозок:

- тентовые. Благодаря прочности тентового материала, который способен выдерживать эксплуатацию в различных температурных условиях, а также улучшенной внутренней обрешетке груз надежно защищен от неблагоприятных внешних воздействий;
- изотермические. Изотермический кузов (термос), допускающий потерю температуры 2-3 градуса в сутки от температуры загрузки. Рекомендуется для перевозки грузов, требующих соблюдения температурного режима не ниже 0 °С на короткие расстояния (алкоголь, продукты и пр.);
- перевозки рефрижераторами. Рефрижераторные полуприцепы предназначены для перевозки скоропортящихся грузов, однако в попутном и обратном направлениях разрешается загружать грузы, не загрязняющие и не портящие кузов подвижного состава.

Клиентами ООО «ЛСК» являются как розничные покупатели, так и сетевые компании. Заказать доставку товаров транспортом компании можно позвонив в Call-центр в рабочее время (с 8.00 до 17.00). Кроме того, можно сделать заказ на необходимый товар и забрать его самостоятельно.

Крупными сетевыми клиентами ООО «ЛСК» являются: «Метро», «Ашан», «Атак», «Лента», «Глобус», «Окей», «Магнит».

Схема оказания логистической услуги клиентам компании ООО «ЛСК» представлена на рисунке 1.

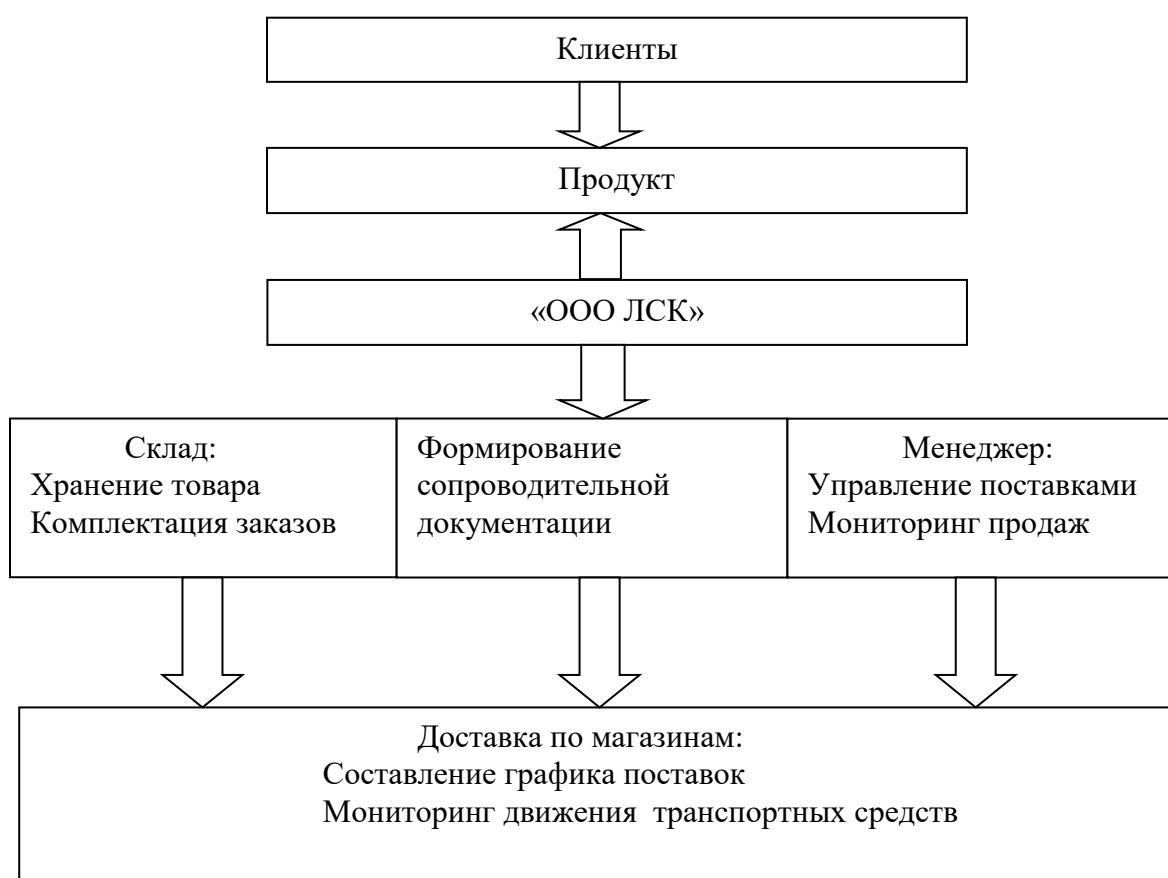


Рисунок 1–Схема оказания логистической услуги клиентам компании ООО «ЛСК»

У компании есть собственный склад, который позволяет осуществлять:

- адресную систему хранения товаров;
- приемку товара;

- ответственное хранение на мультитемпературном складском комплексе;
- управление перемещением груза по принципу FIFO;
- подготовку товарно-сопроводительной документации;
- ветеринарное сопровождение;
- комплектацию товарных партий;
- погрузо-разгрузочные работы;
- кросс-докинг. Стоит отметить, что кросс-докинг позволяет заказчику не платить за долговременное хранение грузов на складе.

На рисунке 2 представлена линейно-функциональная организационная структура управления ООО «ЛСК». Такая структура является наиболее эффективной по сравнению с другими и позволяет успешно решать задачи по быстрому выполнению заказов, согласно договорным обязательствам.

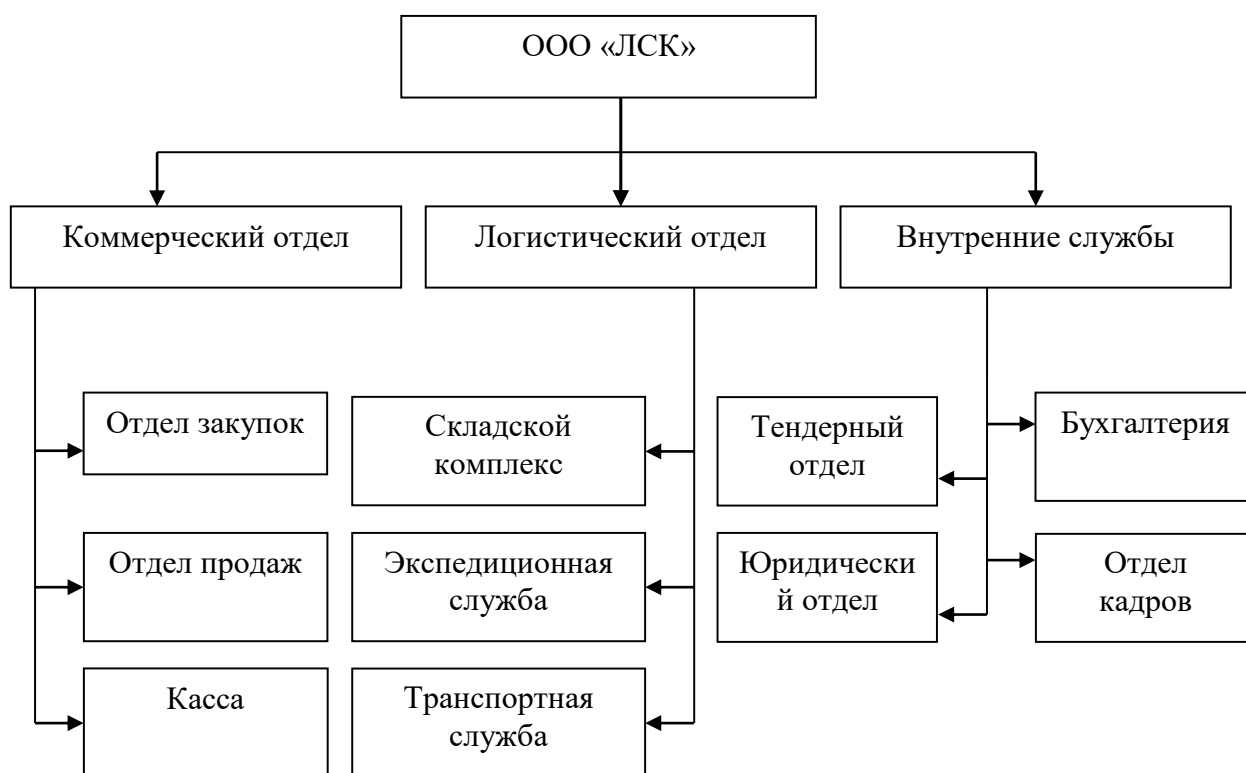


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ЛСК»

Сотрудники подчиняются начальникам соответствующих отделов, а они, в свою очередь, подчиняются генеральному директору. Соблюдая такую иерархию, на основе действующих норм и правил, предприятию удастся точно разделять функции, которые прописаны в трудовых договорах сотрудников.

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели ООО «ЛСК» за 2019-2021 годы, которые составлены на основе бухгалтерской отчетности организации.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЛСК» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	60418	44344	24656	-16074,0	-26,6	-19688,0	-44,4
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	54202	39889	19791	-14313,0	-26,4	-20098,0	-50,4
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	6216	4455	4865	-1761,0	-28,3	410,0	9,2
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0,0	-	0,0	-
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	1230	899	487	-331,0	-26,9	-412,0	-45,8
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	4986	3556	4378	-1430,0	-28,7	822,0	23,1
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	129	77	364	-52,0	-40,3	287,0	372,7
8. Оборотные активы, тыс.руб.	39754	39492	45278	-262,0	-0,7	5786,0	14,7
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	89	83	78	-6,0	-6,7	-5,0	-6,0
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	5010,7	4695	4448,5	-315,7	-6,3	-246,5	-5,3

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	675,6	678,8	684,4	3,2	0,5	5,6	0,8
12. Оборачиваемость активов, раз	1,5	1,12	0,54	-0,4	-	-0,6	-
13. Рентабельность продаж, %	8,9	8,7	17,7	-0,2	-	9	-
14. Затраты на рубль выручки, коп.	91,7	91,9	82,2	0,2	-	-9,7	-

От выручки и себестоимости продаж напрямую зависит следующий анализируемый показатель – валовая прибыль. В 2020 году данный показатель увеличился снизился на 28,3% по сравнению с 2019 годом, а в 2021 году, наоборот, увеличился на 9,2%. При этом показатель чистой прибыли, после резкого снижения в 2020 году на 40,3%, в 2021 году возрос почти в 3 раза. Это хорошая динамика и говорит о том, что организация ООО «ЛСК» постоянно работает над совершенствованием своей деятельности. Рассмотренные показатели представлены на рисунке 3 и 4.

Управленческие расходы у организации отсутствуют, а коммерческие с каждым годом снижаются.

В 2021 году значительно выросло количество запасов, которое хранится на складах предприятия, в связи с этим произошло увеличение оборотных активов на 5786 т.р. или на 14,7%. При этом снизилась оборачиваемость активов на 0,6 пункта.

За период 2019-2020 гг. произошло сокращение среднесписочной численности персонала, что связано с скрещением финансовых показателей и

оптимизацией количества персонала. Несмотря на то, что в организации ООО «ЛСК» наблюдался небольшой рост заработной платы в 2021 году (рост составил 0,8%), однако фонд оплаты труда сократился на 5,3%.

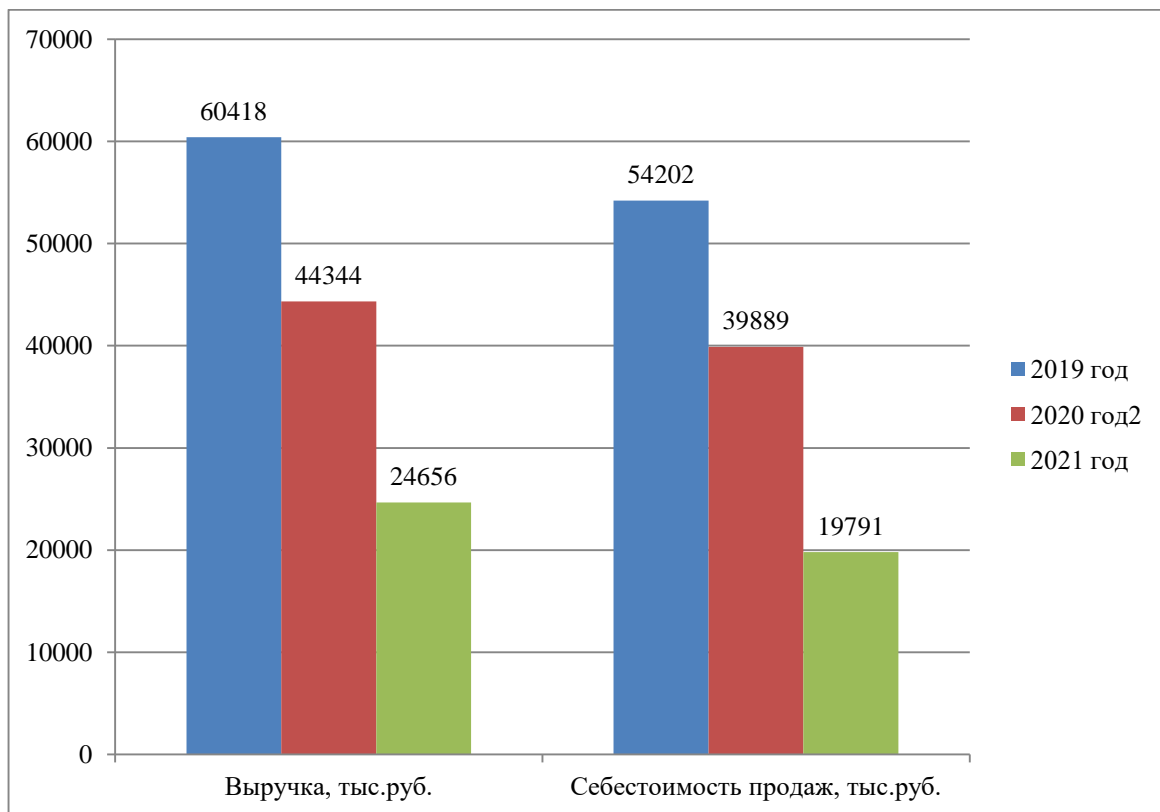


Рисунок 3 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «ЛСК» за 2019-2021 гг.

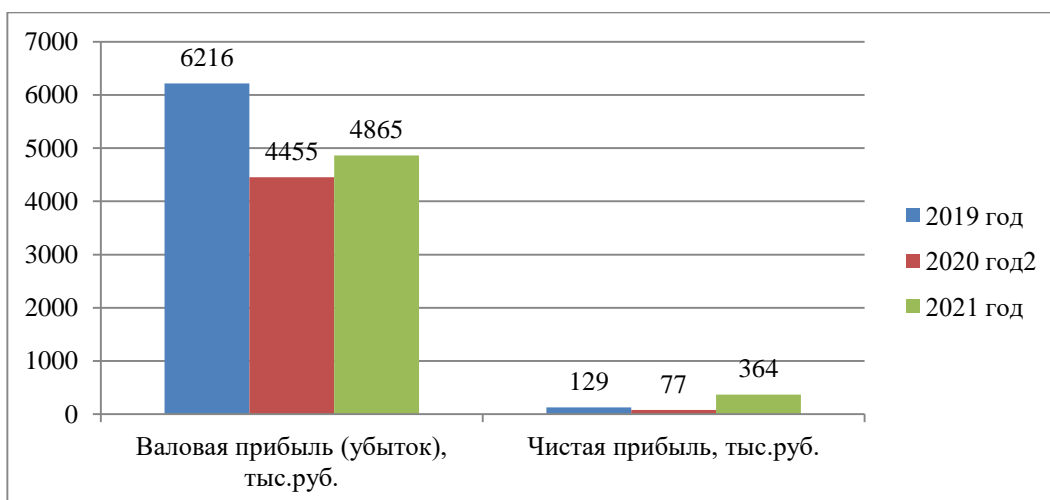


Рисунок 4 – Показатели валовой и чистой прибыли ООО «ЛСК» за 2019-2021 гг.

Рентабельность продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом снизилась на 0,2%, а в 2021 году по сравнению с 2020 годов, наоборот, возросла на 12,8%. Динамика данного показателя представлена на рисунке 5.

Затраты на рубль выручки в 2021 году снизились почти на 10 коп., что является хорошим показателем.

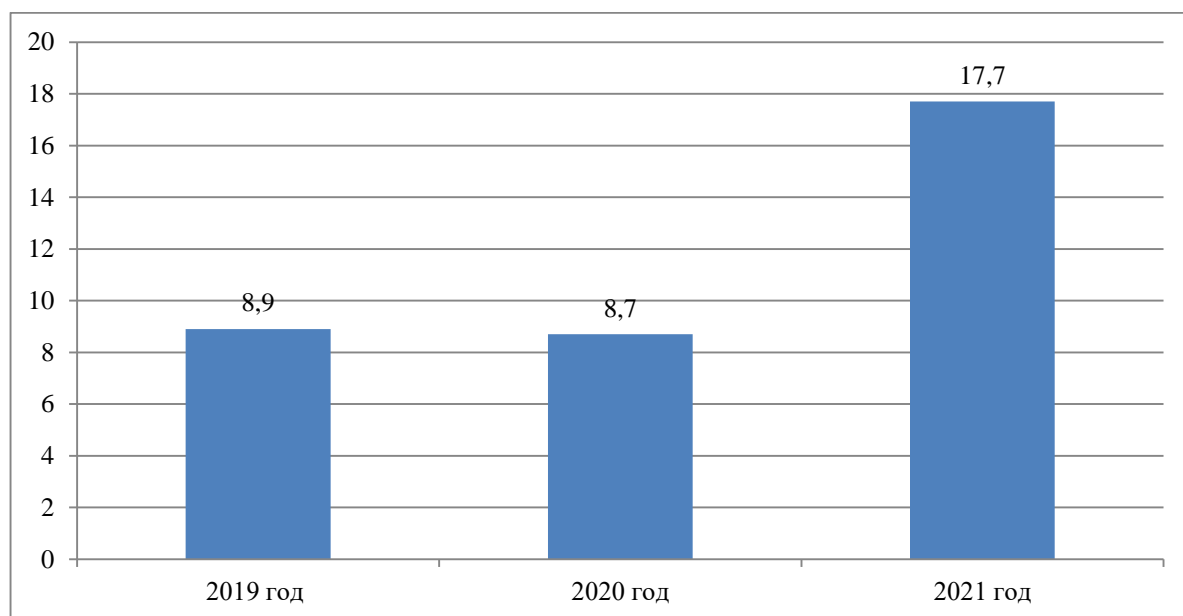


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «ЛСК» за 2019-2021 гг.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод, что организация ООО «ЛСК» за последние 2 года улучшила свои показатели по чистой прибыли и рентабельности продаж, несмотря на значительное снижение выручки. Объемы продаж снизились из-за того, что на рынке г. Москвы возросло количество компаний, которые оказывают аналогичные услуги. Для того чтобы успешно функционировать на рынке, организации ООО «ЛСК» необходимо выявить и совершенствовать свои конкурентные преимущества.



## 2.2 Анализ конкурентоспособности организации

На рынке года Москвы и Московской области, организаций которые занимаются продажей и доставкой товаров сетевым компаниям достаточно много. К таким компаниям относят и компании, которые занимаются только куплей-продажей товаров населению, так и транспортные компании, которые продают, комплектуют и доставляют товары заказчикам.

Клиенты таких компаний обращают внимание цену товара, стоимость доставки, способность быстро реагировать на возможные изменения во внешней и внутренней среде.

На сегодняшний день компаний подобных ООО «ЛСК» в Москве и Московской области насчитывается более 10.

Наиболее близкие по масштабу деятельности и оказываемым услугам – это компании: ООО «Прод Транс», ООО ТК «Оптитрейд-Карго», ООО «ПКС-ЛОГИСТИК», ООО «А-Дженерал».

Особенности этих транспортных компаний и предоставляемые ими услугу представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности транспортных компаний и предоставляемые услуги

Предоставляемые услуги и характеристики	ООО «Прод Транс» (Москва, Высоковольский проезд, д. 1 стр. 49)	ООО «Оптитрейд-Карго» (г.Москва, Дмитровское шоссе, дом 9а, строение 1)	ТК ООО «А-Дженерал» (г. Москва, Котляковский 2-й переулок, 18)	ООО «ПКС-ЛОГИСТИК» (г. Москва, Одоевского проезд, д. 3, корп. 7)	ООО «ЛСК»
Логистический аутсорсинг (оформление заказов, упаковка, передачу обработанных документов и т.д.)	+	+	+	-	+
Кросс-докинг	+	+	-	-	+
Call-центр	+	-	-	+	+

Продолжение таблицы 2

Предоставляемые услуги и характеристики	ООО «Прод Транс» (Москва, Высоковольский проезд, д. 1 стр. 49)	ООО «Оптитрейд-Карго» (г.Москва, Дмитровское шоссе, дом 9а, строение 1)	ООО «А-Дженерал» (г. Москва, Котляковский 2-й переулок, 18)	ООО «ПКС-ЛОГИСТИК» (г. Москва, Одоевского проезд, д. 3, корп. 7)	ООО «ЛСК»
Наличие собственного транспорта	+(125 автомобилей)	+(60 автомобилей)	-	-	(56 автомобилей)
Наличие собственного склада	+(Объем склада 6000 м <sup>2</sup> )	+	+	+	+
Клиентское сопровождение	+	-	-	-	+

ООО «Прод Транс», ООО ТК «Оптитрейд-Карго» имеют собственный транспорт для доставки продукции, склады для временного хранения и комплектования груза. Кросс-докинг этих компаний позволяет быстро транспортировать груз. При минимальном использовании склада, кросс-докинг позволяет повысить скорость транспортировки более чем на 30%.

Они являются основными конкурентами ООО «ЛСК».

Рассмотрим эти компании более подробно.

Компания «Прод Транс» один из ведущих 3PL-операторов, предоставляющих услуги профессиональной логистики в сфере перевозки замороженных продуктов питания для основных федеральных торговых сетей, а также крупных локальных сетей Москвы, Санкт-Петербурга и других городов России. Компания была создана в октябре 2017 года. Имеет несколько складских помещений, большой парк автотранспорта, оснащенного современным холодильным оборудованием, профессиональный штат опытных сотрудников.

ООО ТК ««Оптитрейд-Карго»» является лидером, среди транспортно-экспедиционных компаний, осуществляющих доставку продуктов питания в составе сборных грузов с температурным режимом от +2 до +6С в основные

федеральные сети России. На рынке с ноября 2011 года. Имеет собственный подвижной состав в количестве 60 рефрижераторов.

ООО ТК «Оптитрейд-Карго» входит в группу компаний ОПТИТРЕЙД и использует три основных принципа работы:

- своевременность доставки;
- мониторинг передвижения грузов;
- электронный документооборот.

Для анализа были выбраны показатели, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ деятельности компаний-конкурентов, оказывающих услуги по продаже и доставке товаров сетевым компаниям

Показатель	ООО «Прод Транс»	ООО ТК «Оптитрейд-Карго»	ООО «ЛСК»	Пояснение
1. Минимальная стоимость доставки, руб.	23000	22500	22000	Для анализа минимальной цены доставки было выбрано направление Москва-Калуга, перевозка 8 тонным рефрижератором
2. Своевременность доставки, (подано всего заявок/выполнено в срок)	60/57	60/52	60/54	Всего рассматривалась выборка из 60 заявок за последний месяц
3. Гибкость (общее количество обращений/удовлетворено обращений точно в срок)	30/30	30/25	30/26	Всего рассматривалась выборка из 30 заявок за последний месяц

Продолжение таблицы 3

Показатель	ООО «Прод Транс»	ООО ТК «Оптитрейд-Карго»	ООО «ЛСК»	Пояснение
4. Оперативность (общее количество срочных заявок/ количество исполненных заявок)	20/18	20/11	20/14	Всего рассматривалась выборка из 20 срочных заявок за последний месяц
5. Скорость отклика	Заявки обрабатываются в течение 1 дня	Заявки обрабатываются в течении 2-3 рабочих дней	Заявки обрабатываются в течение 1-2 рабочих дней	Заявки обрабатываются в течение 1-2 рабочих дней

Для анализа минимальной цены доставки было выбрано направление Москва-Калуга, перевозка 8 тонным рефрижератором.

Все рассматриваемые компании доставляет клиентам собственные грузы, и за невыполнение условий доставки (срыв сроков, недоставка продукции) предусмотрены штрафы, которые связаны с компенсациями клиентам и прочими издержками. Размеры штрафов различаются в разных регионах.

Штраф за нарушение условий доставки в розничные точки по Москве – 250 р., по Московской области – 350 р., в сетевые магазины – 2200 р.

Таким образом, после проеденного анализа были получены показатели, которые позволят оценить конкурентоспособность рассматриваемых организаций (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности транспортных компаний по пятибалльной шкале

Показатель	Обозначение коэффициента ( $T_i$ )	Весовой коэффициент ( $B_i$ )	ООО «Прод Транс»	ООО ТК «Оптитрейд-Карго»	ООО «ЛСК»
Минимальная стоимость доставки	$T_1$	0,25	3	4	5
Своевременность доставки	$T_2$	0,25	4	2	3
Гибкость	$T_3$	0,2	5	2	3
Оперативность	$T_4$	0,15	4	1	3
Скорость отклика	$T_5$	0,15	5	3	4

Каждый из проанализированных показателей, по оценкам экспертов имеет разное влияние на общий показатель конкурентоспособности. В этом случае для определения конкурентоспособности необходимо воспользоваться методом на основе рейтинговой оценки

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 (формула 1)

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

где  $K$  – результат конкурентоспособности по рейтинговой оценке;

$T_i$  – полученный организацией балл по  $i$ -му критерию;

$B_i$  – весовой коэффициент по  $i$ -му критерию.

Таким образом, на основе таблицы 4, составим формулу (2) для оценки конкурентоспособности

$$K = \sum_{i=1} B_i \cdot T_i = (0,25 \cdot M_1 + 0,25 \cdot M_2 + 0,2 \cdot M_3 + 0,15 \cdot M_4 + 0,15 \cdot M_5) \quad (2)$$

Определим показатель конкурентоспособности для каждой из анализируемых транспортных компаний.

ООО «Прод Транс» с учетом набранных баллов и весового коэффициента по каждому критерию имеет следующий общий балл:

$$K_1 = (0,25 \cdot 3 + 0,25 \cdot 4 + 0,2 \cdot 5 + 0,15 \cdot 4 + 0,15 \cdot 5) = 4,1$$

Определим показатель конкурентоспособности для компании ООО ТК «Оптитрейд-Карго»:

$$K_2 = (0,25 \cdot 4 + 0,25 \cdot 2 + 0,2 \cdot 2 + 0,15 \cdot 1 + 0,15 \cdot 3) = 2,5$$

Компания ООО «ЛСК» имеет следующий показатель конкурентоспособности:

$$K_3 = (0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 3 + 0,2 \cdot 3 + 0,15 \cdot 3 + 0,15 \cdot 4) = 3,65$$

Таким образом, на основе проведенного анализа и определения показателя конкурентоспособности, главным конкурентом транспортной компании ООО «ЛСК» является компания ООО «Прод Транс», которой она уступает по показателям «своевременность доставки», «гибкость», «оперативность» и «скорость отклика».

Для того, чтобы более полно оценить конкурентоспособность ООО «ЛСК» необходимо провести анализ сильных и слабых сторон компании.

SWOT-анализ, представленный в таблице 5, позволит определить имеющиеся угрозы и возможности дальнейшего развития компании.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «ЛСК»

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие собственных складских помещений</li> <li>2. Кросс-докинг</li> <li>3. Собственный парк грузовых автомобилей</li> <li>4. Хорошая репутация компании</li> <li>5. Низкие цены по сравнению с конкурентами</li> <li>6. Он-лайн сервис для оформления заказа логистических услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие оперативного управления при доставке продукции</li> <li>2. Долгое согласование графика поставок</li> <li>3. Недостаточный мониторинг движения транспортных средств</li> <li>4. Низкая скорость адаптации к меняющимся условиям</li> </ol>
Возможности предприятия:	Внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение деятельности отраслей, требующих перевозок</li> <li>2. Совершенствование логистического менеджмента</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность экономической ситуации</li> <li>2. Наличие большого количества конкурентов с высоким логистическим сервисом</li> <li>3. Снижение спроса</li> </ol>

Как показал анализ таблицы, к основным проблемам организации следует отнести отсутствие оперативного управления при формировании заказа и доставке продукции, что в свою очередь приводит к снижению гибкости при необходимости быстро изменить параметры этого заказа. ООО «ЛСК» не может быстро адаптироваться к меняющимся условиям. Таким образом, для того чтобы быть конкурентоспособным необходимо улучшать показатели, по которым компания ООО «ЛСК» проигрывает главному конкуренту по Москве и Московской области ООО «Прод Транс».

Для повышения конкурентоспособности по показателям «своевременность доставки», «гибкость» и «оперативность» транспортной компании ООО «ЛСК» необходимо использовать логистические принципы и современные инструменты, по устранению выявленных проблем.



### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики**

При анализе конкурентоспособности ООО «ЛСК» было выявлено, что данная организация проигрывает своему основному конкуренту по показателям «гибкость», «своевременность поставки» и «оперативность». Для того чтобы улучшить данные показатели, необходимо разработать мероприятия, которые позволят улучшить управление полным циклом логистики в цепочке доставки продукции от производства или склада до конечного грузополучателя. При этом управлять необходимо всеми логистическими процессами компании ООО «ЛСК»: хранением, оформлением заказов, упаковкой, учетом остатков, приемкой, передачей обработанных документов и т.д.

Первым предлагаемым мероприятием является внедрение логистического контроллинга. Данное мероприятие позволит реализовать логистические принципы системности, непрерывности и всеобщего управления качеством.

Логистический контроллинг – это упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки данных о логистической системе для выявления отклонений между плановыми и фактическими значениями показателей материального потока, а также анализ этих отклонений для выявления их причин и принятия соответствующих управленческих решений.

В контроллинге логистической системы поставок ООО «ЛСК» будет заложено планирование показателей деятельности на отдаленную и ближайшую перспективу, а также их постоянный анализ, контроль и учет. Контролем принятых решений будет заниматься главный менеджер отдела

логистики. Он будет осуществлять обратную связь с отделом закупок и отделом продаж.

При этом проверка результатов логистического менеджмента в ООО «ЛСК» будет осуществляться ежедневно. В качестве показателей качества и эффективности оказания логистических услуг будут использованы следующие показатели:

- степень удовлетворения потребителей качеством логистического сервиса;
- уровень затрат на выполнение логистических операций;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- оперативность и т.д.

Элементы системы логистического контроллинга представлены на рисунке 6

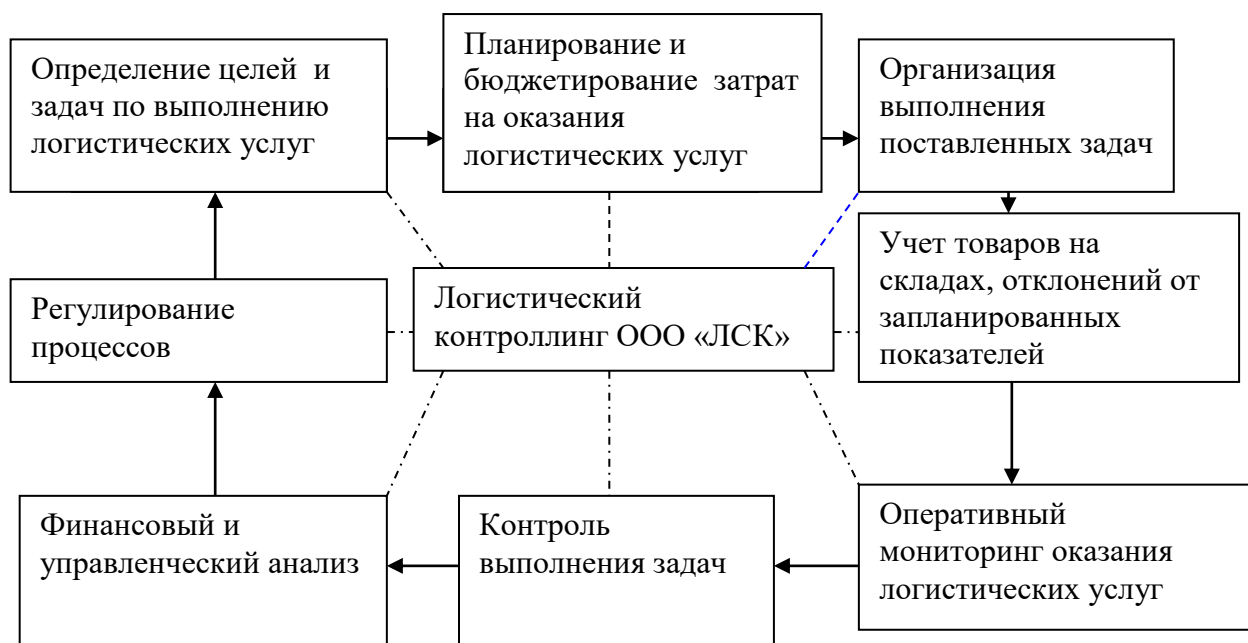


Рисунок 6 – Основные элементы логистического контроллинга ООО «ЛСК»

Такая система логистического контроллинга позволит интегрировать системы планирования поставок и контроля, что позволит устранить проблемы, связанные с нарушением графика поставок, ускорить процесс выполнения срочных заказов, повысить гибкость. При этом будет постоянный контроль и учет товаров, которые находятся на складах временного хранения, что позволит оперативно управлять заказами.

Логистический контроллинг для ООО «ЛСК» предполагает выполнение следующих основных функций:

- планирование, контроль и анализ цепочки доставки продукции и полного цикла выполнения заказа;
- унификацию методов и критериев оценки эффективности деятельности отделов транспортной компании.
- координация плана работы отделов закупок, продаж, складского комплекса и транспортной службы;
- информационное обеспечение контроллинга, в том числе определение носителей и корректировка информации, построение порядка обмена информацией.

В таблице 6 представлены основные части логистического контроллинга ООО «ЛСК»

Таблица 6 – Основные части логистического контроллинга ООО «ЛСК»

Часть логистического контроллинга	Проведение логистического контроллинга	Исполнитель
Оперативное управление и контроль за выполнением плана полного цикла выполнения заказа	Контроль и анализ отклонений в выполнении плана полного цикла выполнения заказа Оперативное управление поставкой	Коммерческий директор Начальник службы закупок Начальник отдела продаж
Контроль товаров хранящихся на складах	Анализ и оценка имеющихся товаров на складах, мониторинг процесс сборки, комплектации и отгрузки товаров	Начальник склада

## Продолжение таблицы 6

Часть логистического контроллинга	Проведение логистического контроллинга	Исполнитель
Контроль оказания транспортно-экспедиционных услуг	Контролирование процесса грузоперевозки в моменты загрузки груза, в пути следования по маршруту, выгрузки груза грузополучателю Мониторинг транспортных средств	Начальник транспортной службы

Таким образом, внедрение логистического контроллинга позволит контролировать, анализировать и оперативно управлять полным циклом выполнения заказа.

Вторым мероприятием, направленным на повышение конкурентоспособности ООО «ЛСК» является внедрение информационной системы, способной быстро реагировать на запросы потребителей за счет автоматизации процесса управления доставкой и транспортными средствами AXELOT TMS X4. Данная система была разработана российской компанией AXELOT, специализирующаяся на автоматизации управления цепочками поставок. Это мероприятие позволит реализовать принципы обратной связи и информационно-компьютерной поддержки.

Как уже говорилось, у компании ООО «ЛСК» имеется собственный транспорт для доставки продукции заказчикам и склад, на котором происходит временное хранение, сбор и комплектование грузов. Для того чтобы оперативно управлять доставкой, повысить гибкость и сократить время выполнения поставки и внедряется система AXELOT TMS X4.

Данная информационная система встраивается в систему 1С: Предприятие, которое есть у организации ООО «ЛСК».

Несмотря на то, что у компании ООО «ЛСК» есть достаточное количество собственного транспорта, однако оно часто пользуется услугами сторонних организаций. Для этого у компании есть свой тендерный отдел. На

рисунке 7 представлены основные функциональные возможности информационной системы AXELOT TMS X4

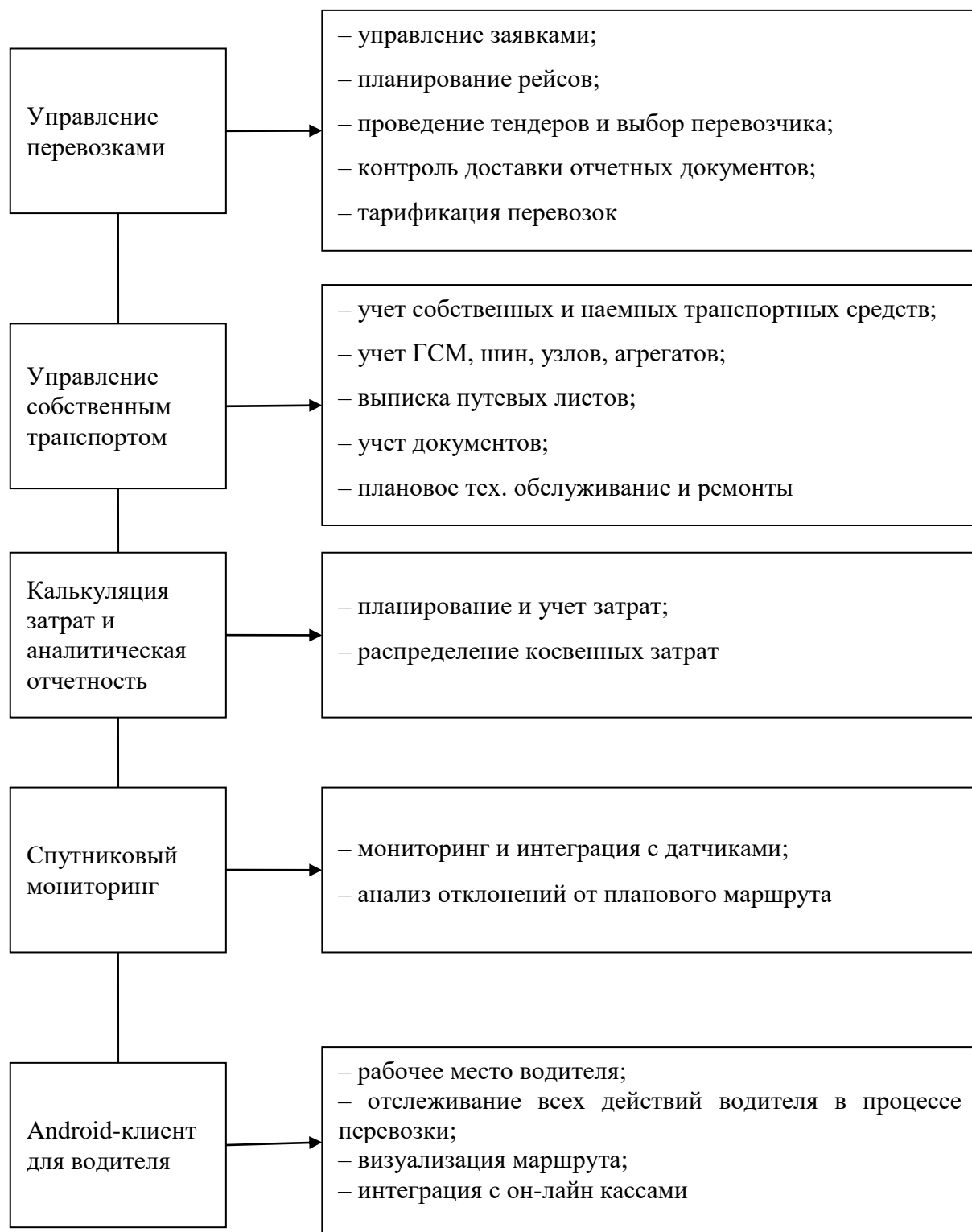


Рисунок 7– Основные функциональные возможности информационной системы AXELOT TMS X4

С AXELOT TMS X4 можно управлять перевозками, выполняемыми не только собственными силами, но и силами сторонних перевозчиков. Во всех процессах планирования, описанных выше, могут быть выбраны транспортные средства, предоставляемые сторонним перевозчиком.

«AXELOT TMS X4 решает следующие задачи:

- управление собственным парком транспортных средств (ТС): управление заявками, диспетчеризация, учет ГСМ, оформление путевых листов, контроль состояния ТС, планирование и выполнение технического обслуживания, учет шин и агрегатов, контроль состояния документов на ТС и водителей (страховки, водительские удостоверения и т.д.);
- автоматизация всех типов перевозок: мультимодальные перевозки, перевозка сборно-разборных грузов, развоз грузов по городу и их комбинации;
- работа с картографическими сервисами AXELOT Maps, СитиГид, OSM, Яндекс.Карты, Google Maps;
- автоматическое планирование рейсов с учетом множества ограничений;
- планирование перевозки грузов с помощью сторонних компаний-перевозчиков с возможностью проведения тендеров и выбором наиболее выгодного предложения;
- расчет стоимости перевозки: гибко настраиваемый тарификатор стоимости услуг;
- учет затрат: учет прямых затрат на перевозку, ГСМ, ремонты, заработную плату, штрафов ГИБДД и прочих прямых и косвенных затрат. Автоматическое распределение затрат по рейсам и заявкам на перевозку;
- спутниковый мониторинг и контроль транспортных средств и грузоперевозок в режиме реального времени;

- управление работой водителя или экспедитора в реальном времени с помощью Android-клиента;
- автоматическое формирование аналитической отчетности по различным показателям эффективности;
- контроль оборота сопроводительных документов – по рейсу (ТТН, ТН и др.), отслеживание возвратов комплекта документов для подтверждения оказания услуг по перевозке и минимизация потерь по причине невозвращенной или утерянной документации;
- ведение претензионной работы с клиентами и перевозчиками по учету различных инцидентов и путей их решения» [25].

Таким образом, система AXELOT TMS X4 помогает решать весь комплекс задач по работе с транспортом – от ведения списка собственных транспортных средств до проведения тендера на перевозку, от управления мультимодальными перевозками до формирования маршрута внутри каждого рейса, от учета ГСМ до спутникового мониторинга.

Внедрение данной информационной системы в компанию ООО «ЛСК» позволит стать более конкурентоспособной за счет повышения показателей «своевременность доставки», «гибкость» и «оперативность». В результате внедрения двух предлагаемых мероприятий удастся снизить отклонения от графика поставки и снизить издержки на доставку продукции клиентам.

### **3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий**

Для того чтобы внедрить логистический контроллинг достаточно перераспределить функциональные обязанности между сотрудниками компании ООО «ЛСК». Затраты потребуются на внедрение мероприятия по закупке автоматизированной системы управления транспортными средствами и доставкой продукции AXELOT TMS X4.

Внедрение TMS позволит строить оптимальные маршруты объезда точек для соблюдения условий доставки, кроме того, использование мобильного клиента позволяет улучшить сервис доставки – контролировать водителей, производить корректировки в ходе выполнения маршрутов, предупреждать клиентов о скором прибытии, перестраивать маршруты.

При этом необходимо будет приобрести сам программный продукт, клиентскую лицензию, для подключения к «1С:Предприятие 8. 1», планшеты на подключаемые к системе автомобили и комплект материалов для обучения, включающих модули, которые представлены на рисунке 7 («Управление перевозками и транспортом», «Спутниковый мониторинг», «Android-клиент для водителя» и «Калькуляция затрат и аналитическая отчетность»).

Единовременные затраты на покупку информационной системы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Единовременные затраты на покупку информационной системы AXELOT TMS X4

Наименование	Количество, шт.	Цена 1 единицы, тыс. руб.	Итого (Зед), тыс. руб.
AXELOT TMS (включает 5 модулей без ограничения пользователей)	1	195	195
Клиентская лицензия «1С:Предприятие 8»	1	7,2	7,2
Лицензия на 10 мобильных устройств	5	25,5	127,5
Комплект материалов для обучения по 5 модулям	1	12	12
Всего			341,7



Для того чтобы внедрить систему AXELOT TMS X4, позволяющую управлять процессом транспортировки и складированием по всей цепочке поставок, в деятельность работы ООО «ЛСК» потребуется около 342 т.р.

Кроме единовременных затрат на то, чтобы эта система работала, потребуются затраты на сервисную поддержку. Средняя стоимость такой поддержки компанией AXELOT составляет около 12 т.р. в год. Проектный менеджер у компании ООО «ЛСК» есть, поэтому за внедрение программного продукта он и будет отвечать.

В результате внедрения логистического контроллинга и информационной системы управления транспортом улучшится оперативность управления заказами, товары будут поступать во время. При этом планируется снижение себестоимости продаж на 3%. За счет этого прибыль от продаж увеличится и составит 4972 т.р.

Определим по формуле 2 ожидаемую после внедрения мероприятий рентабельность продаж:

$$P = \frac{Pr_1}{Выр}, \quad (2)$$

где  $Выр$  – выручка организации за последний анализируемый год, тыс. руб.;

$Pr_1$  – ожидаемая прибыль после внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$P = \frac{4972}{24656} \cdot 100\% = 20,2\%$$

Таким образом, определим ожидаемый прирост рентабельности продаж по формуле 3:

$$\Delta P = P - P_0, \quad (3)$$

где  $P_0$  – рентабельность продаж за последний анализируемый год.

$$\Delta P = 20,2 - 17,7 = 2,5\%$$

Рентабельность продаж, после внедрения мероприятий возрастет на 3,2%

Эффективность от внедрения логистического контроллинга и автоматизированной информационной системы управления перевозками определяется по формуле 3:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta Pr}{Зед} \cdot 100\%$$

где  $\Delta Pr$  – ожидаемый прирост прибыли от предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

$Зед$  – единовременные затраты, тыс. руб. (таблица 8).

Прирост прибыли определим по формуле 4:

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0, \quad (4)$$

где  $Pr_0$  – прибыль от продаж за последний анализируемый год, тыс. руб.

$$\Delta Pr = 4972 - 4378 = 594 \text{ т.р.}$$

$$\mathcal{E} = \frac{594}{341,7} = 1,73$$

Определим срок окупаемости единовременных затрат по формуле 5:

$$C_{ок} = \frac{Зед}{\Delta Пр}, \quad (5)$$

$$C_{ок} = \frac{341,7}{594} = 0,58 \text{года}$$

В результате внедрении предлагаемых мероприятий произойдет снижение себестоимости продаж на и рост прибыли от продаж. Эффективность составит 1,73 пункта, при сроке окупаемости 0,58 года.

Кроме того. предложенные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность компании ООО «ЛСК» за счет повышения гибкости, оперативности реагирования на запросы потребителей и количества выполненных точно во время заявок.

В таблице 9 представлена оценка экспертов по показателям, которые могут быть получены после внедрения мероприятий.

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности транспортных компаний по пятибалльной шкале после внедрения мероприятий

Показатель	Обозначение коэффициента ( $T_i$ )	Весовой коэффициент ( $B_i$ )	ООО «Прод Транс»	ООО ТК «Оптитрейд-Карго»	ООО «ЛСК»
Минимальная стоимость доставки	$T_1$	0,25	3	4	5
Своевременность доставки	$T_2$	0,25	4	2	4
Гибкость	$T_3$	0,2	5	2	4

Продолжение таблицы 9

Показатель	Обозначение коэффициента ( $T_i$ )	Весовой коэффициент ( $B_i$ )	ООО «Прод Транс»	ООО ТК «Оптитрейд-Карго»	ООО «ЛСК»
Оперативность	$T_4$	0,15	4	1	4
Скорость отклика	$T_5$	0,15	5	3	4

Таким образом, коэффициент конкурентоспособности ООО «ЛСК» составит:

$$K_3 = (0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 4 + 0,2 \cdot 4 + 0,15 \cdot 4 + 0,15 \cdot 4) = 4,25$$

Полученный показатель конкурентоспособности выше того, который был до внедрения мероприятий, на 0,6 баллов.

Кроме того, он выше, чем у главного конкурента, транспортной компании ООО «Прод Транс» на 0,15 баллов. Рассматриваемой организации повысится выручка от продаж, сократятся затраты на перевозку продукции и время выполнения заказов.

Поэтому мероприятия по внедрению логистического контроллинга и автоматизированной системы управления транспортными средствами и доставкой продукции AXELOT TMS X4 будут эффективны. Предлагаемые в бакалаврской работе мероприятия, построенные на логистических принципах, позволят улучшить деятельность организации ООО «ЛСК» и стать ей более конкурентоспособной на рынке по сравнению с подобными транспортными организациями.

## Заключение

Внедрение логистических принципов в деятельность современных транспортных компаний позволит повысить скорость выполнения операций, снизить затраты на доставку и хранение запасов, а также улучшить сервисное обслуживание. Это приведет к росту спроса на оказываемые услуги, что в свою очередь, будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Несмотря на то, что многие иностранные компании в последнее время покинули российский рынок, конкуренция между отечественными организациями остается очень высокой. Особенно она высока среди отечественных транспортных компаний, к которым относится, например, рассматриваемая в бакалаврской работе организации ООО «ЛСК».

Компания осуществляет процессы купли-продажи для получения прибыли и удовлетворения спроса населения. При этом она организует временное хранение большого количества разнообразной продукции.

Организация ООО «ЛСК» за последние 2 года улучшила свои показатели по чистой прибыли и рентабельности продаж, несмотря на значительное снижение выручки. Объемы продаж снизились из-за того, что на рынке г. Москвы возросло количество компаний, которые оказывают аналогичные услуги. Для того, чтобы успешно функционировать на рынке, организации ООО «ЛСК» необходимо выявить и совершенствовать свои конкурентные преимущества.

У рассматриваемой в работе транспортной компании было выявлено 2 основных конкурента, которые находятся в г. Москва— это ООО «Прод Транс» и ООО ТК «Оптитрейд-Карго». У всех этих компаний имеются большой парк собственных грузовых автомобилей и склады временного хранения товаров, на которых осуществляется временное хранение и комплектование грузов.

На основе проведенного анализа и определения показателя конкурентоспособности, главным конкурентом транспортной компании ООО

«ЛСК» является компания ООО «Прод Транс», которой она уступает по показателям «своевременность доставки», «гибкость», «оперативность» и «скорость отклика».

К основным проблемам организации следует отнести отсутствие оперативного управления при организации и доставке продукции, что в свою очередь приводит к снижению гибкости при необходимости быстро изменить параметры заказа. ООО «ЛСК» не может быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

Для решения выявленных проблем в бакалаврской работе было предложено внедрить логистический контроллинг. Данное мероприятие позволит реализовать логистические принципы системности, непрерывности и всеобщего управления качеством.

Такая система логистического контроллинга позволит интегрировать системы планирования поставок и контроля, что позволит устранить проблемы, связанные с нарушением графика поставок, ускорить процесс выполнения срочных заказов, повысить гибкость. При этом будет постоянный контроль и учет товаров, которые находятся на складах временного хранения, что позволит оперативно управлять заказами.

Вторым мероприятием, направленным на повышение конкурентоспособности ООО «ЛСК» является внедрение информационной системы, способной быстро реагировать на запросы потребителей за счет автоматизации процесса управления доставкой и транспортными средствами AXELOT TMS X4.

В результате предложенных мероприятий прибыль от продаж увеличится почти на 600 т.р., эффективность составит 1,3, при сроке окупаемости чуть более пол года единовременных затрат в размере почти 342 т.р. Показатель конкурентоспособности при этом улучшится на 0,6 балла.

## Список используемой литературы

1. Артемова С. А. Основы теории конкурентоспособности : учебное пособие / С. А. Артемова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 169 с. — ISBN 978-5-4497-1182-3.
2. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики : концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 104 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010478-2.
3. Баширзаде Р. Р. Принципы проектирования и функционирования логистических систем : монография / Р. Р. Баширзаде. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-7433-3443-8.
4. Возможности повышения конкурентоспособности предприятия совершенствованием логистических подходов : учебное пособие / Г. В. Алексеев, И. Ж. Искаков, В. Я. Кучеренко, Е. В. Кузьмина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-4497-1047-5.
5. Гарипова Г. Р. Управление информационными ресурсами в логистике : учебное пособие / Г. Р. Гарипова. — Казань : Издательство КНИТУ, 2020. — 140 с. — ISBN 978-5-7882-2912-6.
6. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
7. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012614-2.
8. Ежова В. А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий : учебное пособие / В. А. Ежова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет

промышленных технологий и дизайна, 2020. — 38 с. — ISBN 978-5-7937-1811-0.

9. Елфимова И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-4497-1120-5.

10. Жуков Б. М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации : монография / Б. М. Жуков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 294 с. — ISBN 978-5-394-03181-6.

11. Иванов М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8.

12. Ишкина Е. Г. Интегрированная логистическая поддержка производственных систем : учебное пособие / Е. Г. Ишкина, Р. Ю. Некрасов, У. С. Путилова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-9961-2645-3.

13. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4.

14. Левкин Г. Г. Основы логистики : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 4-е изд. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-9729-0667-3.

15. Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 137 с. — ISBN 978-5-4497-1736-8.

16. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2.



17. Мишина Л. А. Логистика : учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1801-0.
18. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 528 с. — ISBN 978-5-9729-0548-5.
19. Официальный сайт ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lskcompany.ru/?page\\_id=117](http://lskcompany.ru/?page_id=117)
20. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод И. Минервин ; под редакцией О. Нижельской. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 456 с. — ISBN 978-5-9614-5752-0.
21. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5.
22. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.
23. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.
24. Тонышева Л. Л. Управление конкурентоспособностью коммерческого предприятия: теоретические основы и практикум : учебное пособие / Л. Л. Тонышева, Н. Л. Кузьмина, Л. Ю. Мальцева. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 204 с. — ISBN 978-5-9961-2427-5.
25. AXELOT. Решения для логистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.axelot.ru/service/avtomatizacija\\_transportnoi\\_logistiki](https://www.axelot.ru/service/avtomatizacija_transportnoi_logistiki)