

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 (на примере ООО «Империал»)

Обучающийся

К.И. Булатова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Одной из главных задач каждого предприятия является создание преимуществ низкого ранга, а также, при наличии сведений о конкурентной среде и о потребителях, формирование преимуществ высшего ранга. Это поможет компании добиться более сильных позиций на рынке.

Наиболее остро проблема повышения конкурентоспособности стоит перед предприятиями, осуществляющими транспортную деятельность.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании ООО «Империял», на основе принципов логистики.

Задачи исследования:

- изучить сущность и понятие конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть принципы логистики;
- изучить влияние логистики на конкурентоспособность предприятия;
- провести анализ организации логистики ООО «Империял»;
- провести анализ конкурентного положения ООО «Империял» на основе принципов логистики;
- определить направления повышения конкурентоспособности ООО «Империял» на основе принципов логистики;
- определить эффективность предлагаемых направлений.

Объект исследования – ООО «Империял».

Предмет исследования – принципы логистики, способствующие повышению конкурентоспособности компании ООО «Империял».

В структуру выпускной квалификационной работы входят введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методологические основы конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики .....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия .....	6
1.2 Принципы логистики и их влияние на конкурентоспособность.....	12
2 Оценка логистики и конкурентоспособности ООО «Империал» .....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Империал».....	18
2.2 Анализ логистики предприятия ООО «Империал» .....	27
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Империал» .....	41
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Империал» на основе принципов логистики .....	46
3.1 Проект мероприятий.....	46
3.2 Оценка мероприятий .....	60
Заключение .....	70
Список используемых источников .....	73
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Империал» .....	79

## Введение

С каждым годом появляется все больше новых компаний, каждая из которых старается предложить уникальный для потребителя продукт, который лучше аналогов, и занять долю рынка большую, чем у конкурентов. Для того, чтобы выжить в условиях острой конкуренции, предприятиям необходимо уметь быстро реагировать на изменения, постоянно внедрять новые технологии и подходы к управлению и к производству, самим разрабатывать инновации, все это улучшит эффективность их работы и даст возможность занять сильную позицию на рынке, выгодно отличающуюся в глазах потребителей. Не исключением является и логистический подход в эффективности деятельности предприятия и ее конкурентного преимущества.

Предприятия, которые могут обеспечить себе высокую конкурентоспособность, получают за счет этого большую прибыль, которая является одной из главных целей компаний. Каждая организация заботится о том, чтобы завоевать, сохранить и увеличить свою долю на рынке, повысить объем продаж, что достигается благодаря повышению конкурентоспособности и наличию конкурентных преимуществ.

Одной из главных задач каждого предприятия является создание преимуществ низкого ранга, а также, при наличии сведений о конкурентной среде и о потребителях, формирование преимуществ высшего ранга. Это поможет компании добиться более сильных позиций на рынке.

Наиболее остро проблема повышения конкурентоспособности стоит перед предприятиями, осуществляющими транспортную деятельность.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности компании ООО «Империал», на основе принципов логистики.

Задачи исследования:

- изучить сущность и понятие конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть принципы логистики;

- изучить влияние логистики на конкурентоспособность предприятия;
- провести анализ организации логистики ООО «Империал»;
- провести анализ конкурентного положения ООО «Империал» на основе принципов логистики;
- определить направления повышения конкурентоспособности ООО «Империал» на основе принципов логистики;
- определить эффективность предлагаемых направлений.

Объект исследования – ООО «Империал».

Предмет исследования – принципы логистики, способствующие повышению конкурентоспособности компании ООО «Империал».

Теоретическую и методологическую базу исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов И.И. Давлетова, А.Г. Мокроносова, М.Ш. Габибовой, М. Портера, А.В. Милантьева, А.С. Сотникова, А.В. Иванушкиной и других.

Информационную базу данной работы составляют аналитические обзоры, научные публикации, а также информация, предоставленная компанией ООО «Империал».

Методы исследования: теоретический анализ источников литературы, системный метод, обобщение.

В структуру выпускной квалификационной работы входят введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

# 1 Теоретико-методологические основы конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

В настоящее время, когда одними из главных тенденций в мировой экономике являются интернационализация и глобализация, особо важным критерием для оценки эффективности работы компании является ее конкурентоспособность, а также конкурентоспособность ее продукции.

Конкурентоспособность можно рассматривать с разных сторон, ей сложно дать однозначное определение. Эта сложность объясняется несколькими факторами.

Во-первых, различием в позициях ученых и экономистов по отношению к данному понятию; во-вторых, никогда нет твердой уверенности в том, что товар, считающийся конкурентоспособным на одном рынке, останется таковым на другом; в-третьих, конкурентоспособность можно рассматривать в разрезе нескольких уровней (рисунок 1) [41].

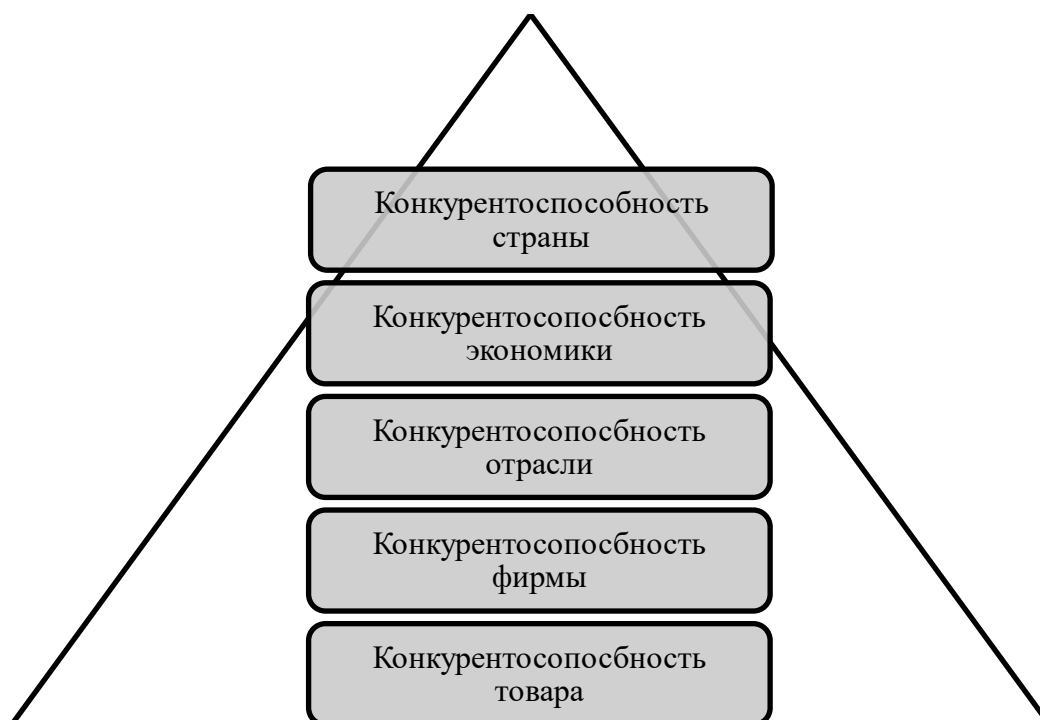


Рисунок 1 – Пирамида конкурентоспособности

Как можно увидеть, различают конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, экономики и страны.

Данная пирамида показывает наличие определенной связи между уровнями конкурентоспособности. Если товары компании считаются не конкурентоспособным, то нельзя говорить о конкурентоспособности фирмы, его производящей. В такой же зависимости находятся все остальные уровни: конкурентоспособность отрасли зависит от конкурентоспособности производителей и, в конечном итоге, конкурентоспособность конкретной страны находится в зависимости от конкурентоспособности экономики.

Но существует также зависимость в другом порядке: конкурентоспособность товара возможна только при создании фирмы определенных условий для ее развития, конкурентоспособность фирмы – при наличии выгодных условий в отрасли и так далее.

Таким образом, прослеживается двусторонняя связь: вышестоящие объекты в пирамиде обеспечивают условия для развития конкурентоспособности объектов, находящихся ниже, а те в свою очередь, повышают конкурентоспособность вышестоящих объектов.

Учитывая все перечисленные факторы, важно понимать многогранность понятия конкурентоспособности, рассматривать его с разных сторон.

М. Портер предлагает следующее определение: конкурентоспособность – «свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [9].

По-другому конкурентоспособность можно характеризовать как «способность объекта или субъекта отвечать запросам заинтересованных лиц в сравнении с другими аналогичными субъектами и/или объектами» [12]. Другими словами, если перенести это определение на уровень компании, то это наличие у нее возможности реагировать на изменения желаний потребителей, при этом обходя конкурентов по различным параметрам: скорость предоставления товара или услуги, качество, наличие дополнительных услуг, уровень

обслуживания и другие [1].

Конкурентоспособность можно также определить, как «молниеносную способность фирмы приспосабливаться к новым реалиям общества» [16]. То есть компания всегда сможет адаптироваться и выживать даже во время кризиса, когда другие компании не выдерживают и покидают рынок. Исходя из данного определения, становится понятно, что конкурентоспособность помогает фирме оставаться на рынке, постоянно подстраиваясь под запросы и поведение потребителей, тенденции рынка и быстрое развитие технологий. Предприятия, владеющие конкурентными преимуществами в глазах покупателей и клиентов, за счет этих преимуществ продолжают получать доходы даже в самые трудные времена.

В рамках стратегического менеджмента целью любого конкурентного преимущества является достижение выделения торговой марки среди других в долгосрочной перспективе [2]. Необходимо, чтобы конкурентное преимущество соответствовало уникальному сочетанию ресурсов и возможностей, которым располагает конкретная компания, чтобы оно подходило под уникальные запросы ее потребителей, а также чтобы оно было отлично от преимуществ конкурентов [38].

Согласно Ж.Ж. Ламбену, конкурентные преимущества – это такие параметры товара или торговой марки, которые возвышают компанию в глазах потребителей по сравнению с товарами и марками конкурентов. Параметры обычно относятся к самому товару, но часто могут также быть связаны со специфичными для компании формами производства, сбыта и продаж, с сопутствующими или дополнительными услугами по отношению к основной продукции [14], [3].

Другими словами, конкурентное преимущество представляет собой наличие у организации определенной уникальной ценности, благодаря которой данная фирма превосходит своих конкурентов [5], [4].

Устойчивость конкурентных преимуществ зависит от того, представляют ли они интерес для потребителей, легко ли они могут быть



переняты конкурентами, являются ли они уникальными и прибыльными ли они для компании [20].

Если смотреть на конкурентные преимущества с точки зрения случайности их получения организацией, можно выделить два вида: преимущества, которые появились благодаря благоприятной обстановке на рынке или счастливому стечению обстоятельств, а также преимущества, которые компания намеренно создавала и развивала [20], [7].

Первый вид факторов, хоть и усиливает конкурентоспособность фирмы, все же не является основополагающим, так как данные факторы появляются стихийно и могут просуществовать недолгое время, то есть они неустойчивы из-за своей случайности [6], [10].

Второй же вид является более устойчивым, ведь компания намеренно прикладывает определенные усилия, чтобы добиться таких преимуществ, а затем и удержать их [11], [17].

Конкурентные преимущества также можно разделить в зависимости от их уровня на преимущества высокого и низкого ранга [5], [18].

Преимущества высокого ранга включают в себя использование передовых технологий, высокую деловую репутацию компании, современный менеджмент и маркетинг, долговременные связи с покупателями. Все эти факторы представляют собой долгосрочные конкурентные преимущества. Именно их надо стараться добиться каждой компании [15].

В настоящее время, учитывая острую конкуренцию на рынке, компаниям сложно заполучить и удержать устойчивые конкурентные преимущества. Для этого им необходимо проанализировать все факторы, которые влияют на достижение фирмой выгодной позиции на рынке, и анализ этот должен быть постоянным, чтобы обеспечить быструю реакцию на внешние и внутренние изменения [28], [19].

В преимущества низкого ранга входят использование легкодоступных источников сырья и дешевой рабочей силы, низкоквалифицированный персонал, а также ценовая политика. Данные преимущества не долгосрочны

вследствие того, что возможен рост цен на ресурсы. Помимо этого, их легко и быстро могут перенять конкуренты [21].

Благодаря конкурентным преимуществам компания может иметь рентабельность выше средней рыночной или средней по отрасли и увеличивать свою рыночную долю [22].

Получить конкурентное преимущество, в соответствии с общей конкурентной матрицей М. Портера, возможно тремя способами (рисунок 2) [8].

		Конкурентное преимущество	
		Снижение издержек	Дифференциация продукции
Область конкуренции	Широкая	Ценовое лидерство	Продуктовое лидерство
	Узкая	Лидерство в нише	

Рисунок 2 – Общая конкурентная матрица М.Портера

Как показывает данная матрица, компания может выбрать три основные стратегии по получению конкурентных преимуществ. Ценовое лидерство базируется на предложении товаров по ценам ниже, чем у конкурентов, благодаря уменьшению затрат на производство. Продуктовое лидерство подразумевает дифференциацию товаров в сравнении с продукцией конкурентов вследствие повышенной ценности продукта для потребителя. Лидерство в нише основано на ценовом или продуктовом лидерстве, но на узком сегменте, без охвата целого рынка [23], [26].

Существует три основных способа сохранения конкурентных преимуществ компании [25]:

- отдача предпочтения преимуществам высокого ранга, развитие существующих преимуществ низкого ранга для их перехода в долгосрочные;
- разработка и внедрение инноваций при условии, что сроки внедрения должны быть меньше, чем у конкурентов [24], [27];

– отказ от имеющихся конкурентных преимуществ для приобретения новых, более долгосрочных [13].

Постоянно меняющиеся условия рынка, быстрая реакция конкурентов, появление новых технологий и устаревание старых обуславливают невозможность конкурентных преимуществ конкретной компании существовать вечно [29].

Особо остро вопрос конкурентоспособности компании стоит в условиях рыночной экономики. Конкурентоспособность компании показывается эффективностью системы управления и производства, а также способностью умело комбинировать трудовые, финансовые и научно-технические ресурсы в условиях ожесточенной конкуренции и растущих запросов потребителей. Компаниям нужно искать новые пути оптимизации своей деятельности, повышать качество продукции, развивать инновации [30].

Говоря о конкурентоспособности, необходимо учитывать ее особенности (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности конкурентоспособности

Особенность конкурентоспособности	Сущность особенности
Относительность	Выявить можно при сравнении конкретной компании с другими аналогичными предприятиями. Трудности могут возникнуть в двух основных случаях: если товар является принципиально новым, уникальным, не имеющим аналогов на рынке, а также если компания является монополистом.
Конкретность проявления	Зависит от наличия определенных условий, особенно на рынке; привязана к конкретному периоду времени.
Динамичность	Меняется со временем: в зависимости от стадии жизненного цикла компании или товара или от различных колебаний как внутри самой организации, так и в окружающей ее среде
Управляемость	Есть возможность влиять на конкурентоспособность компании для достижения стратегических целей.

Таким, образом, конкурентоспособность компании определяет ее возможность и готовность устоять в борьбе с другими предприятиями,

занять лучшие позиции на рынке и гибко реагировать на любые изменения. Чем выше конкурентоспособность фирмы, тем больше она выделяется среди других компаний на рынке, тем более склонен покупатель выбрать продукцию именно этой компании. Каждая компания хочет быть настолько конкурентоспособной, чтобы суметь просуществовать на рынке в течение долгого времени, даже в кризисные времена, в чем ей поможет наличие и развитие устойчивых конкурентных преимуществ, то есть преимуществ высокого ранга [31], [34].

## **1.2 Принципы логистики и их влияние на конкурентоспособность**

В настоящее время в экономике широкое распространение получил, так называемый, клиентоориентированный подход. Это означает, что предприятия стремятся лучше понять потребности клиентов и полнее удовлетворить их. При этом желания потребителей постоянно расширяются и модернизируются. Отсюда следует обострение конкуренции между предприятиями, которые вынуждены искать новые пути «выживания» на рынке. В данном случае речь идет об обеспечении ими своей конкурентоспособности, т.е. способности в условиях конкуренции со стороны других компаний привлечь потребителей, удовлетворить их потребности и получить в результате этого прибыль [32], [33].

Существует несколько способов обеспечения конкурентоспособности предприятия. В последнее время экономисты все чаще стали предлагать использовать логистический подход. В его основе лежит использование методов и соблюдение принципов логистики – современного перспективного направления экономики, нацеленного на применение принципов логистики.

Принцип – это основное исходное положение какой-либо науки. Методология логистики базируется на следующих принципах. Принципы логистики приведены на рисунке 3 [35].

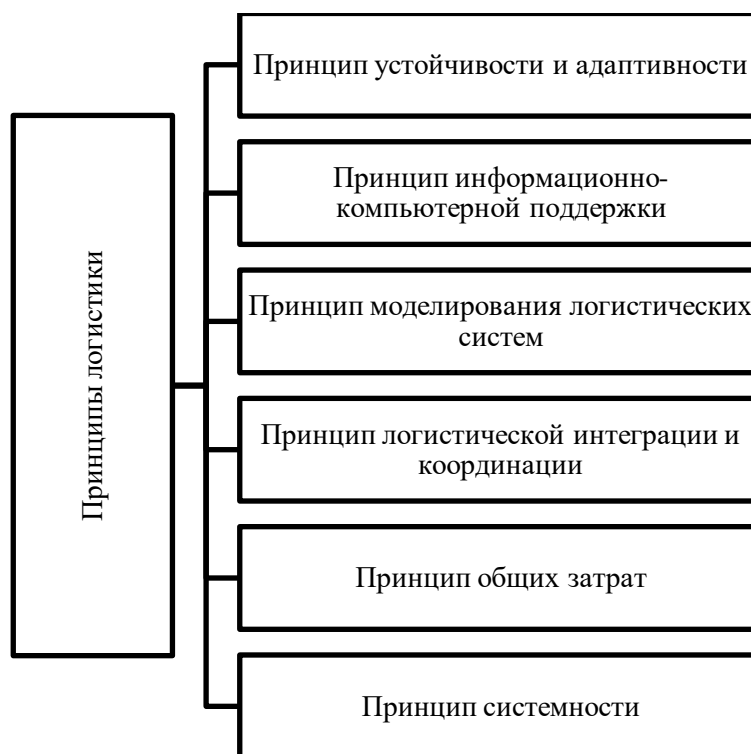


Рисунок 3 – Принципы логистики

Далее рассмотрим подробнее принципы логистики.

#### Принцип системности

Данный принцип означает, что принятие решений в логистике требует комплексного системного подхода. Согласно системному подходу все элементы логистического процесса должны рассматриваться как взаимосвязанные и взаимодействующие для достижения единой цели [36].

#### – Принцип общих затрат

Оптимальные решения в логистике должны базироваться на критерии общих (тотальных) издержек логистического процесса. Это возможно благодаря применению теории компромиссов, которая позволяет находить решения, повышающие общий экономический эффект, несмотря на частный ущерб отдельных звеньев общего логистического процесса [37].

Примером использования данного принципа является поиск оптимального размера поставки. Крупные партии поставки позволяют экономить на транспортировке и оформлении заказов, дают возможность получения оптовых скидок. С другой стороны, чем меньше партия отправки,

тем ниже будут издержки, связанные с хранением запаса и накоплением партии. Поиск компромисса между двумя центрами логистической активности (склад и транспорт) позволяет найти решение, которое минимизирует не каждую группу издержек в отдельности, а общие логистические издержки

– Принцип логистической интеграции и координации [38]

При реализации целей логистической системы необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех элементов общего логистического процесса в управлении материальными потоками, а также сопутствующими потоками информации и финансов. Для реализации данного принципа необходимо создание в цепи поставок некоего интегрирующего звена. Таким звеном может быть информационно-аналитический логистический центр, назначением которого является координация всех потоков в логистической системе с целью достижения максимального совокупного экономического эффекта [39].

– Принцип моделирования логистических систем

Логистическая система является сложной динамической открытой социально-экономической системой, поэтому проведение экспериментов с ней невозможно или чрезвычайно рискованно. В связи с этим любые решения относительно функционирования логистических систем должны применяться в результате моделирования. Модель – условное представление реального объекта, сохраняющее его основные свойства. При анализе и оптимизации процессов в логистике широко используются различные модели, такие как математические, экономико-математические, графические, имитационные.

– Принцип информационно-компьютерной поддержки [40]

В настоящее время рациональный логистический менеджмент практически невозможен без соответствующей информационно-компьютерной поддержки. Современные информационные технологии используются в логистике для [42]:

– создания имитационных моделей логистических процессов с целью поиска оптимальных решений;

- выполнения сложных расчетных алгоритмов при управлении логистическими процессами (информационные логистические системы MRP, ERP, DRP, CRM и др.);
- осуществления связи и мгновенного обмена данными (технология электронного обмена данными – EDI (Electronic Data Interchange));
- кодирования, хранения, передачи информации о материальном потоке (технологии штрихового кодирования, QRкодирование, технология RFID) [43].
- Принцип устойчивости и адаптивности

Логистическая система должна устойчиво функционировать при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды. При значительных случайных изменениях внешней среды логистическая система должна адаптироваться к новым условиям, меняя стратегию функционирования, параметры и критерии оптимизации.

Отметим, что некоторые предприятия рассматривают логистику в качестве стратегического вектора повышения своих конкурентных преимуществ. В данном случае нужно учитывать, что в логистическом аспекте конкурентоспособность предприятия представляет собой оптимальную организацию экономических потоков, позволяющую ему использовать все свои преимущества.

Логистический подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия предполагает использование комплекса опорных логистических слагаемых, который, как правило, включает в себя следующие составные части (рисунок 4).



Рисунок 4 – Составные части конкурент ориентированной логистики предприятия

Применение логистического подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия обуславливается тем, что по результатам последних исследований более 70% стоимости продукции, которая прошла весь путь и уже попала к конечному потребителю, составляют расходы, связанные с хранением, транспортировкой, упаковкой и другими операциями, обеспечивающими продвижение материального потока, т.е. непосредственно с логистическими операциями. Поэтому применение концепций логистики должно обеспечить значительное сокращение затрат времени и иных ресурсов, имеющих стоимостное выражение.

В заключение первой главы выпускной квалификационной работы отметим, что постоянное повышение конкурентоспособности каждой организации является неотъемлемым условием ее выживания на рынке.



Под конкурентоспособностью подразумевается умение и возможность компании выстоять в борьбе с конкурентами, вовремя среагировать на любые изменения во внешней и во внутренней среде без потерь, а также непрерывно улучшать свою продукцию, тем самым завоевывая все более сильные позиции.

Конкурентоспособные предприятия всегда выделяются среди других в глазах потребителей, поэтому им удастся удерживать уже имеющихся клиентов и покупателей и одновременно привлекать новых даже в кризисные времена.

Еще более остро вопрос об улучшении конкурентоспособности стоит перед компаниями, занимающимися транспортной логистикой.

## **2 Оценка логистики и конкурентоспособности ООО «Империал»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Империал»**

ООО «Империал» зарегистрирована по адресу 445032, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского, влд. 98, помещ. 363.

Генеральный директор организации ООО «Империал» – Шенцева Людмила Владимировна.

Размер уставного капитала 10000 руб.

Вид деятельности ООО «Империал»:

– перевозка грузов по городским, междугородним и международным маршрутам различными видами транспорта;

– погрузочно-разгрузочные работы;

– транспортно-экспедиционные услуги;

– парк автомобилей тягачей с полуприцепами «тент» грузоподъемность 20 тонн.

Потребителями услуг ООО «Империал» являются российские и зарубежные производители и частные предприниматели.

Хранение автомобилей производится на открытой стоянке на арендованной территории площадью 0,8 тыс. м<sup>2</sup>:

– открытая площадка для постановки транспортных средств;

– административное здание;

– электроэнергия подводится от городских сетей;

– водоснабжение – артезианская скважина арендодателя;

– предприятие работает по пятидневной рабочей неделе, с восьмичасовым рабочим днем.

Компания ООО «Империал» считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном

федеральными законами порядке. Общество создано без ограничения срока действия.

ООО «Империял» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия.

У ООО «Империял» существует своя организационная структура управления: во главе стоит генеральный директор, которому подчиняются непосредственно бухгалтер, менеджер по транспортным перевозкам. В свою очередь менеджеру по транспортным перевозкам подведомственны водители-экспедиторы.

Инженер по безопасности дорожного движения на прямую подчиняется генеральному директору и отвечает за выпуск автомобилей на линию. Инженеру по БДД подчиняется медицинский работник, осуществляющий предрейсовый медицинский осмотр водителей (рисунок 5).



Рисунок 5 – Структурная схема предприятия «Империял»

Данная организационная структура сформирована по линейно-функциональному принципу, который в полном объеме отражает специфику деятельности.

Основные функции и возложенные на персонал должностные обязанности определены в должностных инструкциях, составленных руководителем.

Функции генерального директора заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании.

Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

В общих чертах должностные обязанности генерального директора выглядят следующим образом:

- организация, координация и контроль работы компании;
- организация эффективного взаимодействия структурных подразделений компании;
- стратегическое планирование развития компании и реализация этих планов;
- участие в формировании бюджета и контроль его выполнения;
- обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании.

Механик контролирует внешний вид, техническое состояние, хранение и ежедневное обслуживание подвижного состава, обеспечивает транспортные средства для обеспечения в соответствии с планом, инструктирует водителей, несет ответственность за выход из линии технически неисправного автомобиля.

Бухгалтерия занимается финансовыми аспектами деятельности фирмы.

На основе первичных бухгалтерских документах осуществляется оперативный учет и контроль над выручкой и прибылью. Бухгалтерский учет и все записи о хозяйственных операциях ведутся на компьютере в программе «1:С. Бухгалтерия».

По данным синтетического и аналитического учета прибыли и убытков составляется квартальная и годовая отчетность о финансовых результатах и их использование – форма №2 «Отчет о финансовых результатах».

Подразделение водителей-экспедиторов состоит из 4 человек, за каждым из водителей закреплено свое транспортное средство. Водитель обеспечивает правильную техническую эксплуатацию автомобиля и постоянный контроль за его техническим состоянием, принимает своевременные меры по устранению выявленных неисправностей, следит за периодичностью технического обслуживания.

Инженер по охране труда проводит регулярный инструктаж по технике безопасности и безопасности движения в целях предотвращения аварийных ситуаций и дорожно-транспортных происшествий на линии.

Инспектор по профосмотру и медсестра проводят осмотр водителей и проверку их на наличие или отсутствие алкогольного опьянения.

В компании будет функционировать круглосуточная диспетчерская служба (состоящая из двух диспетчеров), связанная с уже существующим отделом бухгалтерского учета (один бухгалтер), анализа и обработки данных, а также информационно-техническим отделом (менеджер по транспортным перевозкам).

В процессе проведения анализа финансово-хозяйственного положения ООО «Империал» учитывается его бухгалтерская финансовая отчетность (Приложение А, рисунок А.1). Это позволило рассчитать значения индикаторов рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и другие группы относительных показателей.

Определена структура активов и источников их финансирования, динамика изменения в течение исследуемого периода.

Это позволило сформулировать комплексные выводы касательно качества проводимой финансово-хозяйственной деятельности, а также уровня рисков, которые характерны для организации.

В таблице 2 проведем анализ финансовых результатов ООО «Империал» за 2019-2021 гг.

Становится очевидным способность анализируемого предприятия к производству и сбыту высококонкурентных услуг, на что указывает

положительная динамика его выручки. Кроме того, этот показатель косвенно свидетельствует о том, что выбранная предприятием стратегия маркетинга рациональна.

Таблица 2 – Анализ технико-экономических показателей ООО «Империял» за 2019-2021 гг.

Технико-экономический показатель	2019	2020	2021	Абсолютный прирост (отклонение), +,-		Относительный прирост (отклонение), %		
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Выручка, тыс. руб.	38638	107115	153951	68477	46836	177,23	43,72	298,44
Себестоимость продаж, тыс. руб.	37532	105256	152539	67724	47283	180,44	44,92	306,42
Валовая прибыль, тыс. руб.	1106	1859	1412	753	-447	68,08	-24,05	27,67
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1106	1859	1412	753	-447	68,08	-24,05	27,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	1271	1047	2595	-224	1548	-17,62	147,85	104,17
Рентабельность продаж, %	2,86	1,74	0,92	-1,13	-0,82	-39,37	-47,15	-67,96
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,97	0,98	0,99	0,01	0,01	1,16	0,83	2,00
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	24566	30795	10468,5	6229	-20326,5	25,36	-66,01	-57,39
Фондоотдача, руб.	1,57	3,48	14,71	1,91	11,23	121,15	322,79	835,01
Фондоемкость, руб.	0,6358	0,287	0,068	-0,35	-0,22	-54,78	-76,35	-89,30
Численность сотрудников персонала, чел	123	111	124	-12	13	-9,76	11,71	0,81
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	191933	172846	208700	-19087	35854	-9,94	20,74	8,74
Производительность труда, тыс. руб.	314,13	965,00	1241,54	650,87	276,54	207,20	28,66	295,23
Фондовооруженность, тыс. руб.	199,72	277,43	84,42	77,71	-193,01	38,91	-69,57	-57,73

За анализируемый период выручка ООО «Империал» увеличилась почти в 3 раза, а, значит, от ведения своего основного вида деятельности «Империал» получает все большее количество денежных средств, тем самым повышая свой общий финансовый потенциал. В тоже время, наблюдается более быстрый рост относимых на себестоимость расходов по основному виду деятельности по сравнению с показателем выручки. Так, отношение показателей выручки и расходов по обычному виду деятельности за 2021 г. к аналогичным показателям за 2019 г. составило 306,42%, что в свою очередь указывает на ухудшение политики управления ООО «Империал» своими расходами. На практике это приводит к тому, что рост объемов сбыта не приводит к соответствующему увеличению свободных денежных ресурсов, за счет которых предприятие может погашать имеющиеся у него финансовые обязательства, либо оплачивать текущие расходы маркетинга и менеджмента. Соответственно, акцент руководства должен быть сделан на снижении операционных расходов предприятия и выявление дополнительных резервов с этой целью.

По итогам своей деятельности в 2021 году исследуемое ООО «Империал» получило валовую прибыль на сумму 1412 тыс. руб., что в свою очередь свидетельствует об эффективности используемой предприятием бизнес-модели. Соответственно, после реализации ООО производимых услуг и покрытия отнесенных на себестоимость расходов, у него остается свободных средств для стимулирования своих остальных видов деятельности (менеджмент, логистика, маркетинг).

Операционная эффективность исследуемого ООО находится на приемлемом уровне, о чем свидетельствует положительное значение полученной предприятием прибыли от реализации. Таким образом, после погашения коммерческих и управленческих расходов, а также тех, которые непосредственно связаны с себестоимостью производимых услуг, свободные денежные средства у менеджмента остаются.

На формирование чистой прибыли одновременно влияет целый ряд положительных и отрицательных факторов. Соответственно, значение этого абсолютного интегрального показателя зависит от притоков и оттоков денежных средств. Именно этот показатель наиболее точно и полно характеризует то, как менеджмент справляется с задачей повышения благосостояния владельцев бизнеса и создания добавленной стоимости. Чистая прибыль является конечным результатом деятельности хозяйствующего субъекта, формируется под действием факторов экзо- и эндосреды, а, значит, зависит от решений как конкурентов компании, так и руководства последней. В исследуемом нами предприятии по итогам 2021 г. чистая прибыль составила 2595 тыс. руб. Стоит заметить, что в по отношению к 2020 году чистая прибыли выросла на 147,85%, а по отношению к 2019 году на 104,17%.

В таблице 3 проведем анализ показателей ликвидности ООО «Империял».

Таблица 3 – Проведем анализ показателей ликвидности ООО «Империял» за 2019-2021 гг.

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коэффициент текущей ликвидности	0,66	0,94	1,35	0,28	0,41	0,69
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,06	0,01	0,06	-0,06	0

В 2021 году платежеспособность компании была на низком уровне, о чем свидетельствует то, что ее коэффициент текущей ликвидности был меньше нормативного значения ( $\geq 2$ ). Кроме того, отрицательная динамика данного показателя (0,66 и 1,35 для 2019 и 2021 гг. соответственно) указывает на снижение защищенности финансовых интересов контрагентов компании, ее работников и кредиторов. Между тем, по итогам 2021 г. остатки денежных средств в кассе предприятия и ее текущем счете были достаточны для погашения 135% имеющихся краткосрочных обязательств. Соответственно, в



ближайшем периоде компания не утратит ликвидность своего баланса и платежеспособность.

Далее в таблице 4 проведем расчет показателей рентабельности. Отметим, что при имеющихся данных бухгалтерской отчетности только за 3 периода, расчет по показателям рентабельности мы можем отразить только за 2 периода.

Таблица 4 – Динамика показателей рентабельности (убыточности) ООО «Империял»

Коэффициент	Год		Абсолютный прирост (отклонение), +, –
	2020	2021	2021/ 2020
Рентабельность (пассивов) активов, %	2,89	2,39	-0,49
Рентабельность собственного капитала, %	144,81	78,21	-66,6
Рентабельность производственных фондов, %	7,36	5,28	-2,08
Рентабельность реализованной продукции по прибыли от продаж, %	1,74	0,92	-0,82
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли, %	0,98	1,69	0,71
Период окупаемости активов, год	34,64	41,76	7,12
Период окупаемости собственного капитала, год	0,69	1,28	0,59

Повышение конкурентоспособности компании, удовлетворение ее текущих потребностей, укрепление на рынке сбыта происходит за счет чистой прибыли. Способность хозяйствующего субъекта к генерированию этого показателя отражена в показателях рентабельности. По итогам 2021 г. чистая прибыль анализируемого ООО имела отрицательное значение (2595 тыс. рублей), то есть, на каждый вовлеченный в активы компании рубль прибыли составили 0,0239 рубля, что позитивно сказалось как на объеме активов компании, так и на ее стоимости. Полученные значения свидетельствуют о нерациональности используемой ООО бизнес-модели, а также о неспособности ее руководства к решению сложных задач в кратко- и долгосрочном периоде.

Эффективность работы руководства в том числе характеризуется показателем рентабельности активов. Способность компании к удовлетворению потребностей владельцев эмитированных ею ценных бумаг характеризуется показателем рентабельности собственного капитала. Высокое значение последнего свидетельствует о том, что собственники компании заинтересованы в инвестировании дополнительных средств для устранения кассовых разрывов или решения иных проблем. В случае, когда значение этого показателя выше доходности по альтернативным финансовым инструментам (банковские депозиты, корпоративные облигации и т.д.), собственники компании заинтересованы в реинвестировании чистой прибыли в развитие и рост своего предприятия. Для ООО «Империал» каждый инвестированный в собственный капитал рубль в 2021 г. принес прибыли на сумму 0,7821 рубля. Таким образом, компания является привлекательной для вложения средств по сравнению с другими альтернативными финансовыми инструментами (ценные бумаги других хозяйствующих субъектов, облигации федерального банка и т.д.), причем это справедливо как для сторонних инвесторов, так и для собственников ООО «Империал». Становится возможным заключить, что управленцы способны справиться с задачей изыскания возможностей и средств для повышения благосостояния собственников. Проведение экономической интерпретации положительной окупаемости собственного капитала, анализируемого ООО невозможно в виду убыточности его использования.

Конкурентная способность компании на занимаемом рынке сбыта отражена в показателе рентабельности продаж. По итогам 2021 г. значение операционной маржи было положительным, что позволяет сделать вывод о том, что текущая бизнес-модель ООО является рациональной, а менеджмент правильно делает акценты на стимулировании сбыта, снижении расходов и изыскании резервов для их оптимизации, поскольку именно эти шаги позволят увеличить абсолютный интегральный показатель чистой прибыли. Говоря о динамике рентабельности продаж, в период анализа она была относительно устойчива.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что по итогам 2021 г. у исследуемого ООО оставалось достаточно собственных оборотных средств для покрытия расходов на формирование необходимых для снабженческих нужд запасов, что в свою очередь положительно сказывается на стабильности его операционных процессов. Таким образом, можно заключить об устойчивости финансового состояния ООО «Империал».

## 2.2 Анализ логистики предприятия ООО «Империал»

За организацию логистической деятельности в ООО «Империал» отвечает отдел логистики, организационная структура которого показана на рисунке 6.

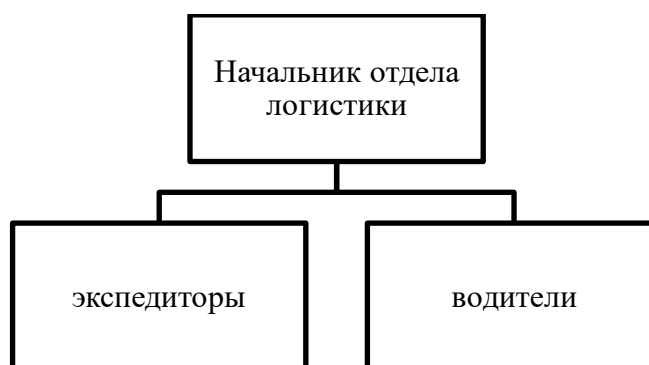


Рисунок 6 – Структура отдела логистики ООО «Империал»

Отдел логистики ООО «Империал» возглавляет начальник отдел транспортной логистики. Его основные обязанности перечислены на рисунке 7.

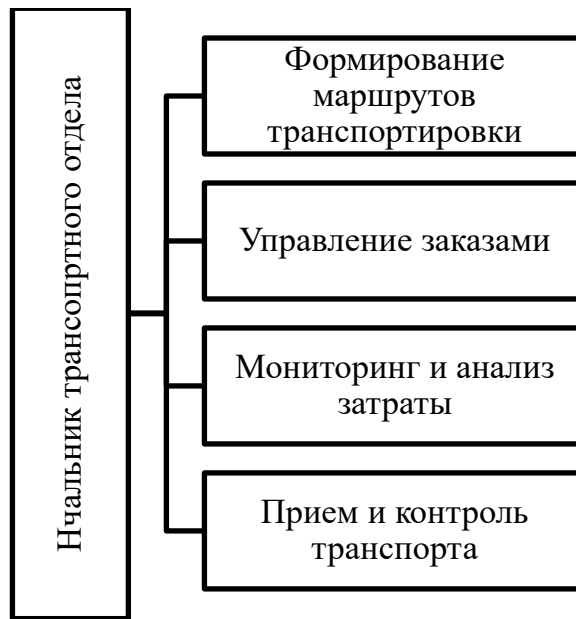


Рисунок 7 – Должностные обязанности начальника транспортного отдела

В подчинении у начальника отдела логистики находятся семь водителей и четыре экспедитора.

Работа транспортного отдела на предприятии начинается после того, как менеджер заключит договор на обслуживание с контрагентами, которыми выступают различные магазины, производственные предприятия, физические лица и пр. Заинтересованный в перевозках контрагент отправляет заявку менеджеру, который, в свою очередь, обрабатывает заявку и рассчитывает стоимость услуги. После получения оплаты заказ передается в работу транспортного отдела. Далее производится погрузка и транспортировка продукции согласно договору до места назначения.

Основные бизнес-процессы ООО «Империал» связаны со спецификой её деятельности и включают в себя:

- работу менеджеров;
- работу склада;
- работу водителей-экспедиторов;
- контроль отгрузок.

Взаимоотношения компании и клиента начинаются с поступления запроса от клиента по телефону, электронной почте или онлайн-заявки на

сайте. Кроме запросов от новых клиентов, у каждого менеджера есть постоянные клиенты, запросы от которых поступают не на общую горячую линию, а напрямую на их рабочие телефоны. Такие запросы обрабатываются в первую очередь, но обработка занимает меньше времени, так как основные условия уже согласованы.

После того как данные получены, менеджер рассчитывает стоимость товаров и их доставки. Далее менеджер должен перезвонить клиенту не позднее, чем через 30 минут после поступления запроса. При повторном разговоре с клиентом менеджер сообщает стоимость товара и доставки, рассказывает об имеющихся предложениях, отвечает на дополнительные вопросы. Когда согласие от клиента получено, менеджер узнает о возможности отправки груза собственным транспортом компании или, если такой возможности нет, то ищет грузоперевозчика.

Поиск грузоперевозчиков осуществляется с помощью информационной системы «АвтоТрансИнфо (АТИ)». «АТИ» является одним из самых известных интернет-порталов, который является удобным средством обмена информацией между участниками

Время выполнения заказа показывает, сколько времени потребуется для оказания услуги с момента получения заявки. Средняя скорость выполнения работы отражает то количество работы, которое компания может выполнить в день. Экспедитор «оценивает ситуацию» и исходя из количества поставок, их веса и направления, создает отдельные маршруты, учитывая следующие факторы:

- направление доставки (город, район);
- объем заказов;
- вес;
- количество торговых точек.

Передача товара контрагенту осуществляется двумя способами:

- по количеству мест, без вскрытия коробки/упаковки;
- по позициям в расходной накладной (список товаров).

В первом случае контрагент принимает письменный запрос о количестве и качестве товара. Контрагент готовит счет-фактуру, который отправляется товарному менеджеру отдела, который подсчитывает имеющиеся в наличии товары. В случае если остатки не совпадают, претензия контрагента удовлетворяется, далее происходит корректировка накладной, и далее товар доставляется или заменяется новым.

В другом случае, когда товар передается другой стороне, экспедитор проверяет количество и качество товара по коносаменту. Если в списке есть расхождения и другая сторона предъявляет претензии по качеству, в коносаменте делается зачеркнутая линия. По возвращении на склад счет-фактура передается должностному лицу для внесения исправлений.

По завершении доставки экспедитор или водитель должен вернуться в транспортный отдел и передать документы другой стороны и полученные деньги в бухгалтерию. Товары доставляются одним видом перевозки - автомобильным транспортом.

Имеются немаловажные преимущества данных перевозок, такие как:

- малые затраты;
- общедоступность;
- возможность доставки «до двери контрагента»;
- высокая скорость доставки.

Проведём анализ логистической системы компании ООО «Империал». Основные элементы логистической системы компании представлены на рисунке 8.

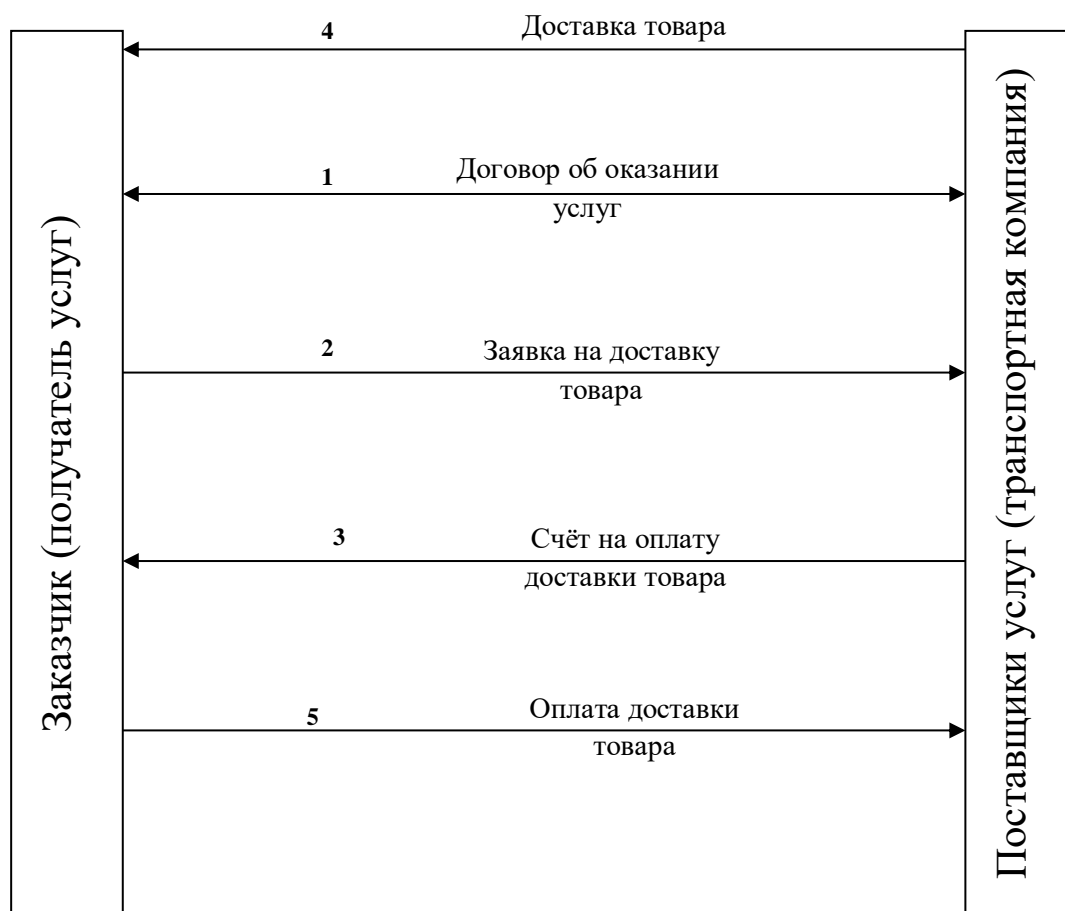


Рисунок 8 – Элементы логистической системы компании ООО «Империал»

К заказчикам относится физическое или юридическое лицо (организация), которые заинтересованы в получении услуг, по доставке груза транспортом, удовлетворяющим критериям перевозки перевозимого груза.

Склад оснащается материально-технической базой, которая позволяет программно управлять процессом отгрузки, оптимизируя потери времени на поиск соответствующего заказа, комплектации к данному заказу и время отгрузки данного заказа на автомобиль.

Программный продукт на основе «Microsoft Access», который используется для организации сбыта и работы логистов предприятия, исчерпал свои возможности и уже не отвечает сегодняшним требованиям.

Существующая программа позволила быстро запустить производство и выйти на определенный уровень объемов оказания работ и услуг. Однако с

целью дальнейшего развития нужно вложить средства на приобретение другой программы.

Отличительными особенностями этого продукта должно являться следующее:

- более гибкая настройка внутриторговой логистики;
- организация на рабочих местах безбумажного производства, установка на ручных операциях компьютера, подключенного к серверу производственной программы и выводящего на монитор техническое задание путем сканирования работником штрих-кода, наклеенного на каждый товар;
- организация товарного склада, склада отгрузки;
- наличие дилерской версии программы, позволяющей не только калькулировать заказ, но и формировать его для производства, тем самым сокращая потери времени на ввод заказа в офисе;
- наличие веб-модуля программы, позволяющего дилерам через интернет отслеживать жизненный цикл заказа.

Таким образом, в процессе логистической деятельности выполняются действия, приводящие к изменению параметров потоков и не подлежащие декомпозиции в рамках поставленных задач управления, которые принято называть логистическими операциями. Примером логистических операций являются: погрузка, разгрузка, перевозка, консолидация, хранение, разукрупнение, прием и передача заказа, расчеты с поставщиками, посредниками и потребителями и тому подобное.

Рассмотрим, какой вид транспорта используется на ООО «Империял». На балансе ООО «Империял» находится следующий подвижной состав:

- 4 седельных тягача: «SCANIA» 113, «EURO-3», 1993 год выпуска; «VOLVO» FH12, 1998 г.в.; «VOLVO» FH12, 1999 г.в.; «VOLVO» FH12 2004 г.в.;
- 4 полуприцепа: «SCHMITZ» (тент) – 2000÷2007 гг. выпуска размер (12800 x 2450 x 2500 мм), V-83 м<sup>3</sup> – всего 4 ед.;



- территория постановки транспортных средств площадью 620 м<sup>2</sup>, асфальтированное покрытие, ограждена (аренда);
- бокс на одну машины и станция ТО транспортных средств (аренда);
- офис находится в одноэтажном здании и занимает 62 м<sup>2</sup> (аренда);
- оргтехника с программным обеспечением.

В таблице 5 представим обобщённо все указанные выше характеристики.

Таблица 5 – Подвижной состав ООО «Империял»

Модель	Год выпуска	Грузопод., т	Общая г/п., т	Вид топлива
2	3	4	5	6
«SCANIA» 113	1993	20,0	20,0	ДТ
«VOLVO» FH12	1998	20,0	20,0	ДТ
«VOLVO» FH12	1999	20,0	20,0	ДТ
«VOLVO» FH12	2004	20,0	20,0	ДТ
Полуприцеп (тент) «SCHMITZ»	2000	20,0	20,0	-
Полуприцеп (тент) «SCHMITZ»	2003	20,0	20,0	-
Полуприцеп (тент) «SCHMITZ»	2005	20,0	20,0	-
Полуприцеп (тент) «SCHMITZ»	2007	20,0	20,0	-
Итого:	ср.возраст 11 лет	-	80,0*	-

Все автомобили оснащены аналоговыми тахографами, учитывающими режим движения автомобиля, труда и отдыха водителей, что является неотъемлемым требованием для международных автомобильных перевозчиков.

Рассмотрим технико-эксплуатационные показатели за последние пять лет работы компании ООО «Империял», которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Техничко-эксплуатационные показатели работы компании ООО «Империал» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютный прирост (отклонение), +,-		Относительный прирост (отклонение), %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество автомобилей	4	4	4	0	0	0	0	0
Общий пробег автомобилей предприятия за год	258	273	297,6	15	24,6	5,81	9,01	15,35
Средний пробег одного автомобиля за год	61,73	65,31	71,2	3,58	5,89	5,80	9,02	15,34
Общее расстояние ездки с грузом	510,8 9	540,5 9	589,3	29,7	48,71	5,81	9,01	15,35
Среднее расстояние ездки с грузом	455,6 7	505,4 1	487	49,74	- 18,41	10,92	-3,64	6,88
Коэффициент использования грузоподъемности	0,77	0,8	0,8	0,03	0	3,90	0,00	3,90
Коэффициент использования пробега	0,65	0,7	0,72	0,05	0,02	7,69	2,86	10,77
Грузоподъемность одного автомобиля	17,34	18,35	18,8	1,01	0,45	5,82	2,45	8,42
Грузооборот за год	5698, 37	6029, 67	6570	331,3	540,3 3	5,81	8,96	15,30
Объем перевозок грузов за год	3338, 57	3532, 67	3851	194,1	318,3 3	5,81	9,01	15,35
Производительность единицы подвижного состава	570,4 4	603,6 1	658	33,17	54,39	5,81	9,01	15,35
Производительность единицы подвижного состава	729,0 9	771,4 8	841	42,39	69,52	5,81	9,01	15,35

Как видно из таблицы 6 в компании ООО «Империал» не в полной мере используется технический и эксплуатационный потенциал материально-технической базы (рисунок 9).

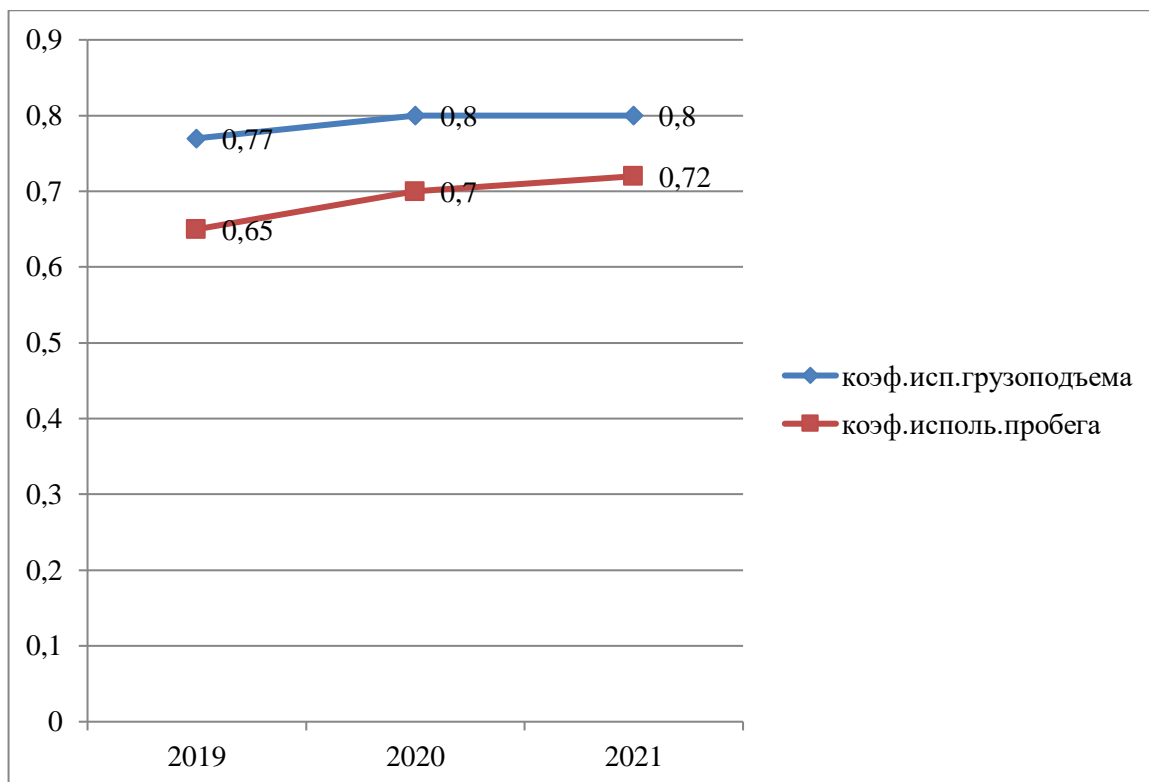


Рисунок 9 – Диаграмма изменения коэффициентов использования грузоподъемности и использования пробега в компании ООО «Империал»

Для анализа технико-эксплуатационных показателей работы парка подвижного состава необходимо определить средневзвешенные значения следующих технико-эксплуатационных показателей:

- коэффициент использования грузоподъемности;
- коэффициент использования пробега;
- пробег автомобилей с грузом;
- коэффициент пробега автомобиля.

Для характеристики основных технико-эксплуатационных показателей деятельности транспортного отдела использована таблица 7.

Суммарная грузоподъемность транспортных средств составляет 80 т, величина не изменилась в течение 2019-2021 гг., так как количество транспортных средств на предприятии не изменилось.

Таблица 7 – Показатели перевозок и эксплуатации подвижного состава ООО «Империал»

Показатель	Абсолютное значение			Абсолютное изменение		Темп роста цепной, %		Темп роста базисный, %	
	2019 год	2020 год	2021 год	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Суммарная грузоподъемность парка, т	80,0	80,0	80,0	-	-	100,0	100,0	100,0	100,0
Грузооборот, ткм	5698,37	6029,67	6570	331,3	540,33	105,81	108,96	105,81	115,3
Общий пробег автомобилей, автомобиле-км	258	273	297,6	15	24,6	105,81	109,01	105,81	115,35
Пробег автомобилей с грузом, автомобиле-км	510,89	540,59	589,3	29,7	48,71	105,81	109,01	105,81	115,35
Автомобиле-дни в хозяйстве	1460	1460	1460	0	0	100,0	100,0	100,0	100,0
Автомобиле-дни в эксплуатации	964	1080	1168	116	88	112,03	108,15	112,03	121,16
Время простоя автомобиля под грузовыми операциями на одну поездку, ч	2,2	2,4	4,1	0,2	1,7	109,1	170,8	109,1	186,4
Коэффициент использования грузоподъемности автомобиля	0,77	0,8	0,8	0,03	0	103,9	103,9	103,9	103,9
Коэффициент использования пробега	0,77	0,8	0,8	0,03	0	103,9	103,9	103,9	103,9
Среднесуточный пробег транспорта, км/сут	428,96	453,9	494,8	24,94	40,9	105,81	109,01	105,81	115,35
Показатель простоя	0,78	0,82	0,85	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03

Грузооборот предприятия в 2019 году увеличился на 5,81%, а в 2020 году увеличился на 8,96%. В целом это положительно характеризует

хозяйственную деятельность, что объясняется наличием долгосрочных связей, а также перевозка на более длинные маршруты позволяет устанавливать большую ставку фрахта.

Общий пробег автомобилей предприятия в течение анализируемого периода в среднем увеличился на 10%, что связано с применением оптимальной маршрутной сети предприятия.

Пробег автомобилей с грузом в 2019 году составил 510,89 автомобиле-км, в 2020 году показатель увеличился до 540,59 автомобиле-км, и также увеличился в 2021 году до 589,3 автомобиле-км. Увеличение показателя положительно сказывается на деятельности предприятия.

Фонд работы транспортных средств календарный, считаемый по количеству дней транспортных средств, находящихся в хозяйстве, стабилен и составляет 1460 автомобиле-дней.

За счёт уменьшения продолжительности и частоты ремонтных работ фонд эксплуатационного времени транспортных средств увеличивается. В 2019 году она составлял 964 автомобиле-дней, в 2020 году – уже 1080 автомобиле-дней и в 2021 – уже 1168. Увеличение составляет порядка 21%, что весьма положительно отражается на потенциале компании в целом.

Увеличение времени простоя за анализируемый период произошло на 9%, что говорит о том, что необходимо обратить внимание на техническое состояние транспортного парка и его возраст.

Коэффициент использования грузоподъёмности автомобиля колеблется с 0,77 до 0,8.

На эффективности работы предприятия это сказывается следующим образом: так как грузоподъёмность используется не в полной мере – не на все 100% (не берем во внимание тот факт, что при такой грузоподъёмности может использоваться вся заданная грузоподъёмность автомобиля), то данную величину нужно повысить путем правильного подбора автомобилей для перевозки соответствующих грузов, приспособления кузова к роду груза (наращивание бортов при перевозке легковесных грузов), приспособления

тары и упаковки к условиям перевозки, группировки сборных и мелких грузов в партии, чтобы повысить эффективность работы АТП.

В целом коэффициент использования пробега находится на относительно стабильном уровне (особенно за последние два года – он не менялся) – за три года он колеблется с 0,77 до 0,8.

Это незначительно сказывается на эффективности деятельности предприятия.

Среднесуточный пробег одного автомобиля в 2020 году вырос почти на 6%, а в 2021 году лишь на 4%. Это говорит об эффективном планировании маршрутов, но требующем улучшении.

При этом состояние качества транспортных процессов целесообразно оценить на основе анализа динамики основных показателей качества, таблица 8.

Таблица 8 – Динамика основных показателей качества транспортных процессов в ООО «Империал»

Показатель	Период			Абсолютное отклонение	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 от 2019	2021 от 2019
1. Коэффициент износа	0,36	0,39	0,43	0,03	0,04
2. Среднее отклонение прибытий груза от назначенного срока	31	34	37	3	6
3. Число отклонений прибытия груза к назначенному сроку	27	32	34	5	7

Показатели качества транспортного процесса демонстрируют отрицательные динамику, что дополнительно говорит о неудовлетворительном состоянии транспортных средств (об их годе выпуска с 1993 по 2004 гг.). В целом на основании проведенного анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Империал» можно судить о преобладании устойчивых тенденций, которые положительно сказываются на общей результативности данного предприятия.

Далее проведем анализ логистических затрат ООО «Империял» (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ логистических затрат ООО «Империял» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютный прирост (отклонение), +,-		Относительный прирост (отклонение), %		
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Техническое обслуживание подвижного состава	6963,20	18599,60	25144,60	11636,40	6545,00	167,11	35,19	261,11
Оплата труда занятых в логистике сотрудников	4053,46	12556,50	17896,50	8503,04	5340,00	209,77	42,53	341,51
Организационные расходы на логистические операции	242,94	420,70	2720,60	177,76	2299,90	73,17	546,68	1019,85
Итого	11259,60	31576,80	45761,70	20317,20	14184,90	180,44	44,92	306,42

По данным таблицы 9 видно, что наблюдается ежегодное увеличение логистических затрат. В 2021 году по отношению к 2019 году логистические затраты возросла в 3 раза.

В таблице 10 приведена структура логистических затрат ООО «Империял» за 2019-2021 гг.

По данным таблицы 10 видно, что наибольшую долю в структуре логистических затрат занимает техническое обслуживание подвижного состава.

Долговременное сохранение качества и эффективность транспортных процессов во многом определяет стабильное развитие транспортного предприятия.

Таблица 10 – Структура логистических затрат ООО «Империал» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютный прирост (отклонение), +, –	
				2020/2019	2021/2020
Техническое обслуживание подвижного состава	61,84	58,90	0,55	-2,94	-58,35
Оплата труда занятых в логистике сотрудников	36,00	39,76	39,11	3,76	-0,66
Организационные расходы на логистические операции	2,16	1,33	5,95	-0,83	4,61
Итого	100,00	100,00	45,60	-	-

Сохранение должного уровня качества транспортных процессов зависит от множества факторы, оказывающих влияние на их состояние. Все факторы можно разделить на внешние и внутренние. Среди внешних факторов необходимо выделить:

- учет погодно-климатических условий, что может сказываться на техническом состоянии транспортных средств;
- учет дорожных условий, требуется для формирования оптимальных маршрутов;
- учет требований заказчика, необходимо для формирования долгосрочных отношений, что, несомненно, сказывается на эффективности транспортных процессов и предприятия в целом.

К внутренним параметрам, оказывающим влияние на качество транспортных процессов целесообразно отнести:

- производственные возможности ООО «Империал»;
- состояние транспортного парка предприятия;
- профессиональный уровень подготовки управленческого и технического персонала предприятия.



### 2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Империал»

Оценка конкурентоспособности организаций проводилась с помощью опроса экспертов, в качестве которых выступали руководители хозяйствующих субъектов, являющихся клиентами ООО «Империал». Опрос был выстроен с углублением на соблюдение принципов логистики предприятий. Оценки экспертов проставлялись по шкале 0-5 баллов, где наилучшему и наихудшему значению анализируемых показателей конкурентоспособности соответственно присваивались оценки 5 и 0. Расшифровка оценок была следующей: очень плохой и плохой позиции соответствовали оценки 1 и 2, средней и хорошей позиции – оценки 3 и 4 соответственно, отличной позиции присваивалась оценка 5.

В таблицу 11 мы вынесли проставленные экспертами оценки ООО «Империал» и его ключевых конкурентов на занимаемом рынке.

Таблица 11 – Исходные данные для оценки уровня конкурентоспособности услуг ООО «Империал»

Критерий оценки конкурентоспособности	Показатель	ООО «Империал»	Конкуренты		
			ООО «Альфа Логистик»	«Транс контейнер»	ООО «Поволжская логистика»
Состояние автопарка	q1	4	5	5	5
Ценовая категория	q2	5	5	5	5
Рекламная активность	q3	5	4	4	4
Качество квалификации и работы персонала	q4	5	5	5	4
Системность оказания услуг	q5	5	4	5	5
Выбор приемов и методов поставки	q6	4	5	4	5
Координация поставок	q7	3	5	4	5
Эффективное моделирование маршрута	q8	5	5	5	5
Информационная поддержка	q9	3	4	5	5

Продолжение таблицы 11

Критерий оценки конкурентоспособности	Показатель	ООО «Империал»	Конкуренты		
			ООО «Альфа Логистик»	«Транс контейнер»	ООО «Поволжская логистика»
Бесперебойность логистики	q 10	5	5	3	3
Итого		44	47	45	46

Как мы видим, исследуемое ООО «Империал» уступает по конкурентоспособности абсолютно всем рассматриваемым участникам. Многоугольник конкурентоспособности исследуемого ООО представим на рисунке 10.

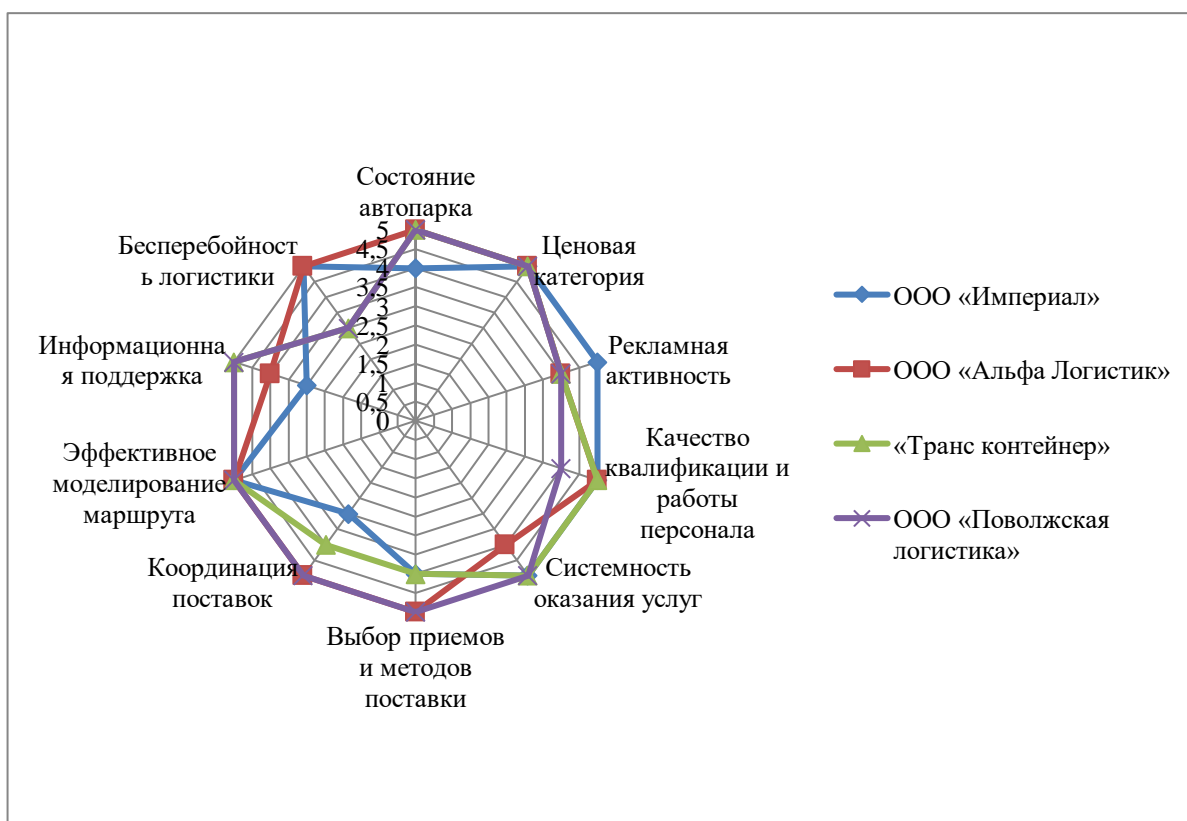


Рисунок 10 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Империал»

Проведенный анализ позволил определить ключевого и самого сильного конкурента, исследуемого ООО. На сегодняшний день им является ООО «Альфа Логистик». Анализ конкурентоспособности продолжим расчетом частных показателей и заполнением матрицы предпочтений, для чего используем данные таблицы 11.

Рассчитаем частные показатели уровня конкурентоспособности услуг относительно данных на основании формулы 1 и представим полученные данные в таблице 12.

$$E_{ц} = \frac{Ц_n}{Ц_k}, \quad (1)$$

где  $E_{ц}$  - единичный показатель конкурентоспособности по цене;

$Ц_n$  и  $Ц_k$  – стоимость услуг исследуемого ООО и его конкурента соответственно.

Таблица 12 – Расчет частных показателей конкурентоспособности ООО «Империял»

Параметр оценки	Балл Оценки	Балл Оценки	Отношение
A	1	2	3
q1	4	5	0,80
q2	5	5	1,00
q3	5	4	1,25
q4	5	5	1,00
q5	5	4	1,25
q6	4	5	0,80
q7	3	5	0,60
q8	5	5	1,00
q9	3	4	0,75
q10	5	5	1,00

После получения значений частных показателей, определим значение коэффициентов весомости, для чего заполним матрицу попарных сравнений. Далее произведем расчет интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Империял». Матрицу попарных сравнений, также известную как матрицу предпочтений, сведем в таблицу 13.

Таблица 13 – Матрица предпочтений (попарных сравнений)

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	П <sub>7</sub>	П <sub>8</sub>	П <sub>9</sub>	П <sub>10</sub>	∑	B <sub>i</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
П <sub>1</sub>	3	1	0	1	1	2	1	0	2	2	13	0,098484848
П <sub>2</sub>	1	3	0	1	2	2	2	0	0	1	12	0,090909091
П <sub>3</sub>	0	2	2	1	2	1	3	0	1	2	14	0,106060606
П <sub>4</sub>	1	0	1	2	2	3	3	1	1	1	15	0,113636364
П <sub>5</sub>	0	2	0	3	3	1	1	2	1	1	14	0,106060606
П <sub>6</sub>	1	1	3	0	2	2	0	3	0	2	14	0,106060606
П <sub>7</sub>	0	0	1	2	1	0	2	0	0	1	7	0,053030303
П <sub>8</sub>	2	1	1	0	1	1	1	3	1	2	13	0,098484848
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
П <sub>9</sub>	1	0	2	2	0	2	5	1	2	1	16	0,121212121
П <sub>10</sub>	0	1	1	3	1	3	1	0	3	1	14	0,106060606
∑	9	11	11	15	15	17	19	10	11	14	132	1

Интегральный показатель конкурентоспособности исследуемого ООО относительно его главного конкурента на рынке рассчитаем с помощью формулы 2:

$$B_i = \Pi_i / (\Pi_i), \quad (2)$$

где  $B_i$  - вес частного показателя конкурентоспособности услуг;

$\Pi_i$  - сумма оценок по строке «матрицы предпочтения»;

$(\Pi_i)$  - сумма оценок по всем строкам «матрицы предпочтений»

$$Y = \sum b_i * q_i = 0,98$$

Полученное значение ( $Y < 1$ ) интегрального показателя полностью согласуется с полученными в ходе экспертных оценок результатами и указывает на то, что по конкурентоспособности своих услуг исследуемое ООО «Империял» уступает своему основному конкуренту на рынке ООО «Альфа Логистик».

Резюмируя все вышесказанное, отметим следующее, нами был проведен анализ конкурентного положения и конкурентоспособности ООО «Империял», по результатам которого были выявлены наиболее слабые стороны его деятельности. Именно они негативно сказываются на его конкурентном положении, результативности и эффективности ведения бизнеса.

При проведении анализа конкурентного положения с точки зрения соблюдения принципов логистики стоит заключить, что ООО «Империял» уступает своим конкурентам в таких принципах логистики, как: принцип логистической интеграции и координации, а также принцип информационно-компьютерной поддержки.

На основании вышеизложенного можем заключить, что в ООО «Империял» для соблюдения вышеуказанных двух принципов логистики и укрепления конкурентных позиций, не хватает информационного обеспечения. ООО «Империял» на данный момент уже активно использует информационные технологии для автоматизации логистических процессов, быстрой и качественной работе с потребителями, облегчения процесса контроля за перевалкой грузов и электронного документооборота, а также для повышения качества обслуживания. Без применения современных информационных технологий удержание лидерских позиций невозможно.

В организации логистических процессов ООО «Империял» использует программу «Ингит. Деловая карта».

«Ингит. Деловая карта» используется для оптимизации работы отдела логистики на предприятии. Программное решение позволяет наносить клиентов прямо на карту и в автоматизированном режиме обрабатывать информацию по ним. Программное решение позволяет вести базу клиентов и использовать карту для автоматической обработки информации, поступающей от клиентов. Кроме того, программа позволяет автоматически прокладывать маршруты с учетом дорожной обстановки. Программное решение позволяет заполнять различные формы документации, используя набор шаблонов. Также в программе имеется встроенный справочник для обучения основам работы с программой.

Таким образом, следует заключить, что ООО «Империял» применяет информационные технологии в логистической деятельности, но при этом они не являются достаточно оснащенными в функционале.

### **3 Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Империал» на основе принципов логистики**

#### **3.1 Проект мероприятий**

В процессе анализа конкурентного положения ООО «Империал» были выявлены недостатки в соблюдении принципов логистики. На наш взгляд, вариантом по оптимизации работы логистики ООО «Империал» является увеличение показателей эффективности работы менеджера по логистике путем разработки информационной системы для менеджера по логистике в компании ООО «Империал». Данная система будет использоваться для обеспечения выполнения доставок, она обеспечит единую точку доступа ко всем водителям-экспедиторам, транспортным средствам, поможет в составлении и выписке документов для доставки, в расчетах оптимальной загрузке транспортного средства, а также в составлении отчетов.

Таким образом, проектируемая информационная система будет удовлетворять следующие бизнес-требования:

- Повышение производительности труда;
- Увеличение числа выполненных доставок;
- Улучшение клиентского сервиса;
- Уменьшение срока доставки.

Бизнес-требования – это преимущества, которые организация получит от реализации и внедрения информационной системы в процесс своей деятельности.

С точки зрения получения косвенного эффекта целью проектирования информационной системы является следующее:

- снижение вероятности остановки или замедления доставок в связи с ошибками в заполнении документов;
- снижение вероятности остановки или замедления доставок в связи с

ошибками в расчетах;

- увеличение качества и скорости обслуживания клиентов;
- снижение вероятности ухода клиентов к конкурентам;
- увеличение эффективности процессов сбора, обработки, хранения, передачи информации.

С точки зрения получения прямого эффекта целью автоматизации данного комплекса задач может служить следующее:

- снижение трудовых затрат на обработку информации;
- сокращение времени на выполнение задач;
- снижение вероятности потери информации за счет ее хранения на бумажном носителе;
- повышение точности расчетов;
- снижение затрат, связанных с ошибками в расчетах;
- уменьшение времени простоя транспортных средств.
- Составим техническую карту, которой должно соответствовать информационное обеспечение деятельности менеджера.
- Общие сведения

Полное наименование системы: информационная система для менеджера по логистике в компании ООО «Империал». Разработка системы проводится на основании заказа старшего программиста компании, согласованного с генеральным директором.

- Назначение и цели создания системы

Система предназначена для автоматизации комплекса задач (работы) менеджера по логистике дистрибьютерской компании и направлена на повышение производительности труда, увеличение числа выполненных доставок, улучшение клиентского сервиса и уменьшение срока доставки.

Данная система будет являться информационной системой, которая обеспечит единую точку доступа ко всем водителям-экспедиторам, транспортным средствам, заказам и доставкам, поможет в составлении и выписке сопроводительных документов на рейс для водителей-экспедиторов

и упростит отслеживание выполнения доставок. Эта система позволит эффективнее и быстрее выписывать маршрутные и путевые листы, сборочные листы на склад, товарные накладные для контрагентов, а также корректировать их в случае необходимости, что сократит общее время обслуживания контрагентов компании (от подачи заявки на заказ доставки продукции до фактического получения этой продукции). В отличие от действующих сейчас ручных способов выписки всех сопроводительных документов новая проектируемая система будет основным инструментом для обработки заявок на оптовую доставку продуктов питания, составления маршрутных листов, ведения учета путевых листов, а также для составления отчетов о работе службы доставки.

– Требования к системе

Требования к функциям (задачам), выполняемым системой: в системе должны быть реализованы следующие функции:

- редактирование основных характеристик заказа;
- составление товарной накладной по заказу;
- составление сборочного листа по заказу;
- объединение заказов в доставки;
- подбор транспортного средства на доставку;
- редактирование основных характеристик доставки;
- составление путевого листа на доставку;
- составление маршрутного листа на доставку;
- редактирование путевых листов;
- редактирование товарных накладных;
- ведение справочников;
- формирование отчетов.
- Состав и содержание работ по созданию системы

Выделены и утверждены следующие этапы работ по созданию системы:

- проектирование (80 часов);
- программирование (100 часов);



- отладка и внедрение (65 часов).
- Порядок контроля и приемки системы

Порядок контроля и приемки разработки системы утверждены со старшим программистом ООО «Империал», который и курирует разработку программного продукта.

Весь каталог бизнес-правил и сформированные на их основе требования к системе представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Каталог бизнес-правил и требований к системе

Бизнес-правило	Требование к системе
Для каждого подразделения компании формируются собственные заказы.	Для каждого заказа должно быть указано подразделение. Каждый товар должен относиться к одному подразделению. Подразделение в заказе и подразделение товаров в заказе должны совпадать.
Каждое транспортное средство относится к одному подразделению.	Для каждого транспортного средства должно быть указано подразделение.
Транспортное средство может доставлять заказы только того подразделения, к которому оно относится.	Подразделение в заказе и подразделение транспортного средства должны совпадать.
Любым транспортным средством может управлять любой водитель.	За транспортным средством не закреплен водитель.
Доставка одного заказа осуществляется одним транспортным средством.	Вес и объем заказа не могут превышать грузоподъемность и объем кузова самого большого автомобиля на предприятии. Если один заказ не вмещается ни в одно транспортное средство, то он разделяется на два разных заказа.

Описание бизнес-правил снижает риски на разработку информационной системы.

Дерево функций описывает работу пользователя с информационной системой и представляет иерархическую модель.

Основными функциями менеджера по логистике в системе являются: ведение справочников, ведение документов, работа с заказами, работа с доставками, ведение отчетов. Дерево функций для менеджера по логистике представлено на рисунке 11.

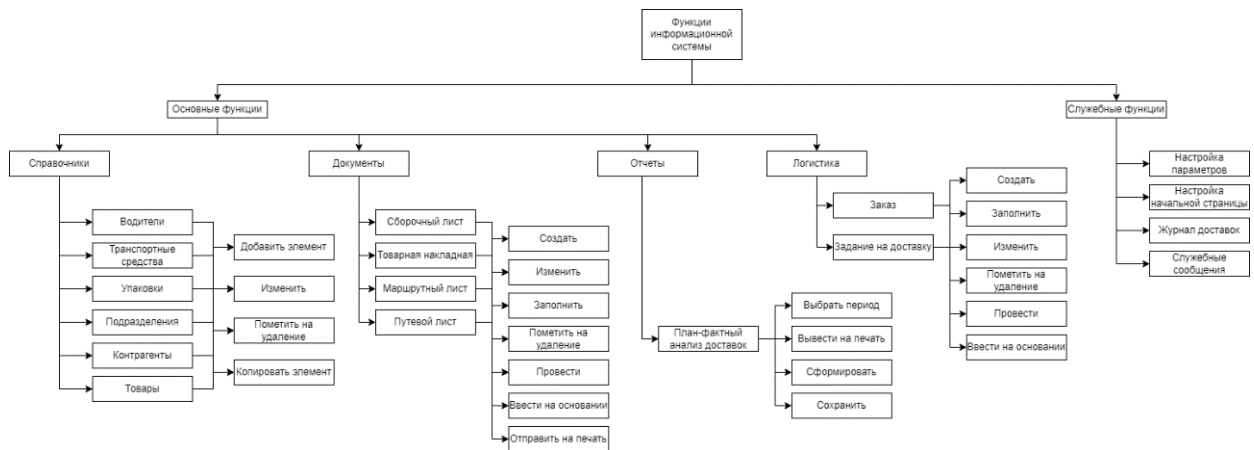


Рисунок 11 – Дерево функций менеджера по логистике

Сценарий диалога в проектировании информационных систем представляет собой порядок перехода в системе.

Целями составления сценария диалога являются:

- выявление, а также предотвращение вероятных возможных безвыходных положений в ходе работы системы и взаимодействия с пользователем;
- выбор оптимальных путей перехода из одного состояния диалога в другое;
- выявление двусмысленных ситуаций.

Сценарий диалога пользователя системы представлен на рисунке 12. На данном рисунке сценарий диалога представлен в виде структуры типа меню. Меню представляет собой изображение тех объектов, которые выбираются пользователем.

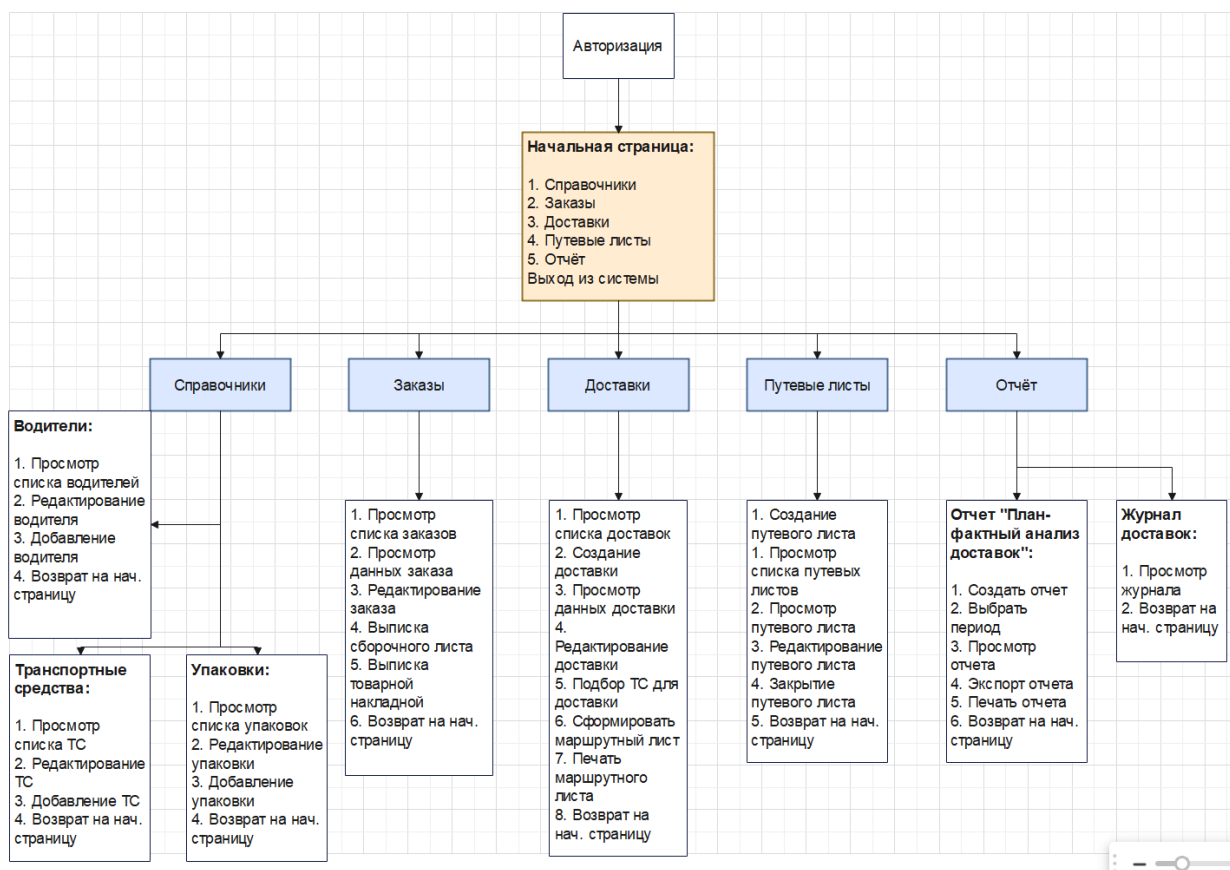


Рисунок 12 – Сценарий диалога

Сначала менеджер по логистике входит в систему и проходит авторизацию. После этого для него открывается начальная страница, с которой он может перейти в следующие разделы:

- Справочники
- Заказы
- Доставки
- Путевые листы
- Отчёт

Дерево вызова процедур и программ также называют деревом программных модулей. Дерево программных модулей отражает структуру программных модулей в информационной системе и строится на основе информации предыдущего раздела.

Программные модули представляют собой различные модули, выполняющие служебные функции, управляющие модули, модули для работы

с информацией. Дерево программных модулей для проектируемой в данном дипломном проекте системе представлено на рисунке 13.

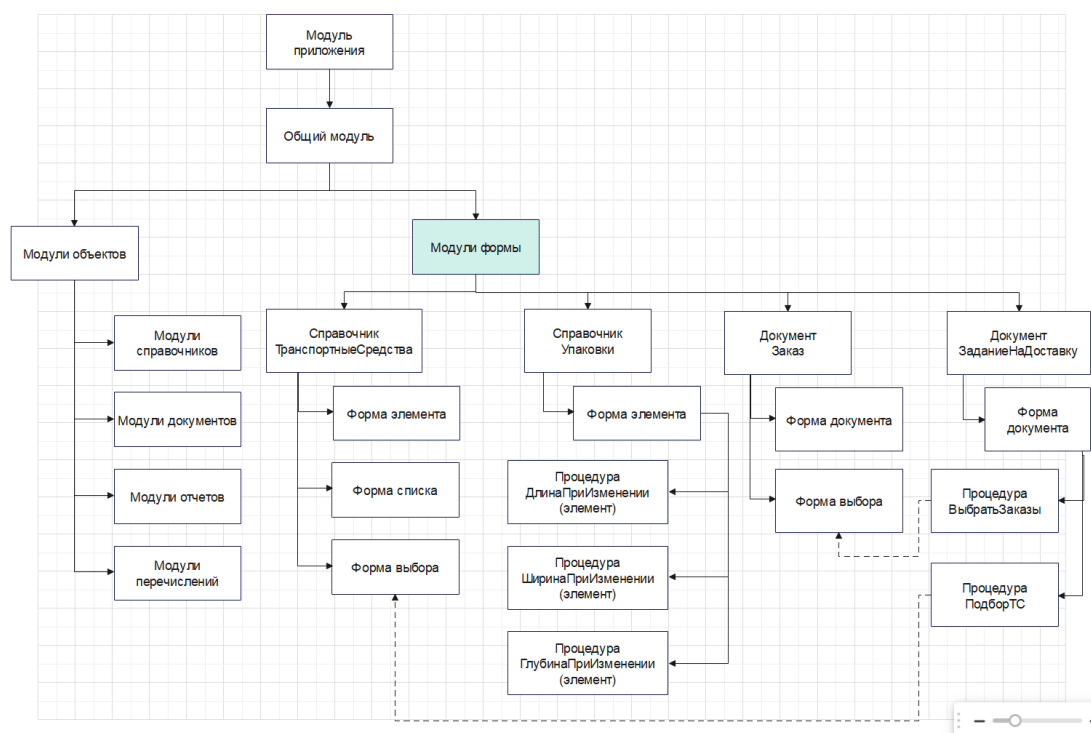


Рисунок 13 – Дерево программных модулей

Программный модуль в 1С – это текст на языке 1С, который расположен в определенном месте, в конфигурации.

В 1С выделяют несколько видов программных модулей:

- Общие модули

Принадлежат всей конфигурации и состоят из процедур и функций.

- Модуль приложения

Единственный глобальный модуль, который отвечает за пользовательский сеанс работы.

- Модуль внешнего соединения

Используется вместо модуля приложения, если пользовательский сеанс запускается в режиме через внешнее соединение (COM-соединение).

- Модули объектов

Представляют собой собственные модули объектов конфигурации (документов, справочников и т. д.) и включают в себя стандартные события. Например, создание нового документа, удаление элемента, проведение документа и т. п.

Модули объекта компилируются на сервере.

- Модули форм

У каждого объекта может быть несколько форм. Предназначены для обработки действий (команд) пользователя, следовательно, весь код компилируется и выполняется на клиенте. Например, обработка события при нажатии кнопки, расположенной на форме.

Структура модуля формы включает в себя следующие разделы:

- раздел описания переменных;
- раздел процедур и функций;
- раздел основной программы.

Модуль для справочника «Упаковки» включает в себя три процедуры для автоматического расчета объема контейнера при изменении пользователем значения длины или ширины, или глубины. В конфигураторе обработка этих изменений написана на встроенном языке 1С в модуле формы элемента справочника «Упаковки» и представлена на рисунке 14.

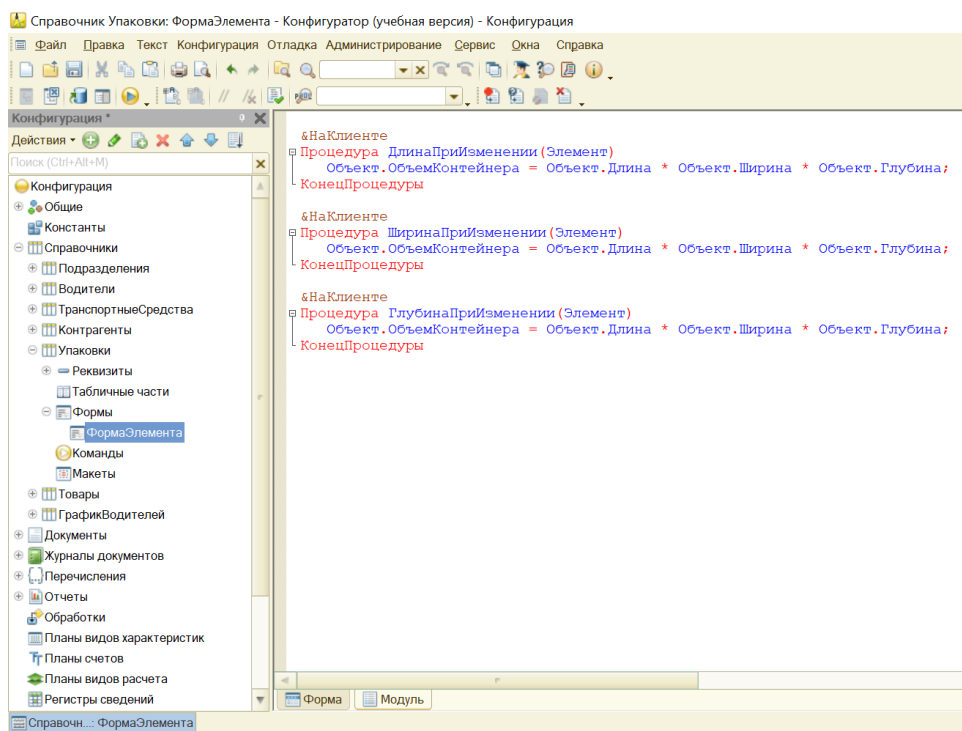


Рисунок 14 – Модуль формы элемента справочника «Упаковки»

Рассмотрим связь между информационными файлами (справочниками, документами, отчетами) и программными модулями, реализованными в конфигурации 1С.

На рисунке 15 представлена схема взаимосвязи справочников с программными модулями.

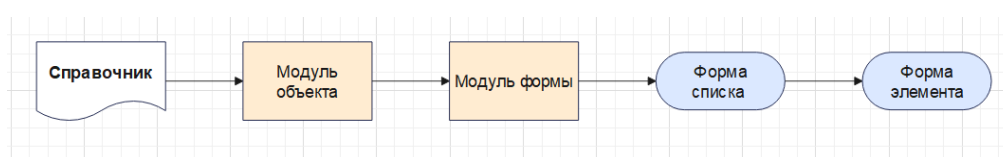


Рисунок 15 – Схема взаимосвязи программных модулей и информационных файлов группы «Справочники»

При переходе в какой-либо справочник пользователь видит сначала форму списка, которая отображает все элементы справочника в виде таблицы. При выборе какого-либо элемента справочника или при нажатии кнопки «Создать» на форме списка открывается форма элемента, где пользователь

может редактировать или вводить данные, которые в 1С называются реквизитами, для элемента.

На рисунке 16 представлена схема взаимосвязи документа «Заказ» с программными модулями.

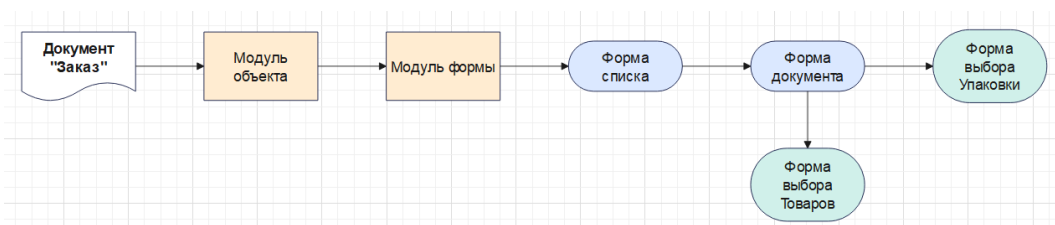


Рисунок 16 – Схема взаимосвязи программных модулей и документа «Заказ»

При организации работы пользователя с документами «Заказ» сначала открывается форма списка со списков всех заказов, при выборе какого-либо заказа из списка открывается форма документа. Из этой формы можно перейти в форму выбора Товаров или Упаковки, которые позволяют выбрать элементы из одноимённых справочников и добавить их в табличную часть документа. В модуле формы также прописаны все запросы и команды, которые описывают поведение формы документа, а также реквизитов и кнопок, которые на ней расположены.

По такому же принципу на рисунке 17 представлена схема взаимосвязи документа «Задание на доставку» с программными модулями.

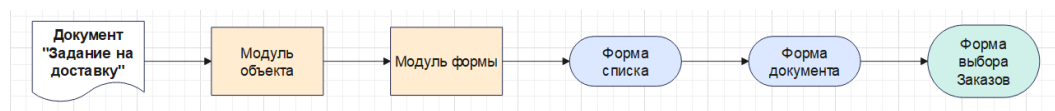


Рисунок 17 – Схема взаимосвязи программных модулей и документа «Задание на доставку»

Далее рассмотрим схему взаимосвязи программных модулей и информационных файлов группы «Отчеты», представленной на рисунке 18.



Рисунок 18 – Схема взаимосвязи программных модулей и информационных файлов группы «Отчёты»

Из формы отчета пользователь переходит в форму настроек отчета, где происходит выбор параметров отбора. Готовый отчет выдается пользователю в форме варианта отчёта.

Итак, процесс сбора, передачи, обработки и выдачи информации в «1С: Предприятие» реализуется с помощью форм. Обработка данных осуществляется с помощью запросов и модулей. Для выдачи информации пользователю применяются формы, которые могут быть экранными (для вывода на экран) и печатными (для распечатки документа в бумажном виде).

Рассмотрим пользовательский интерфейс приложения, с помощью которого реализован процесс сбора, передачи, обработки и выдачи информации в конфигурации 1С.

При запуске программы, на экране отобразится начальная страница.

Здесь располагаются следующие разделы, помимо «Главное» и «Все»:

- Доставки;
- Заказы;
- Отчёты;
- Путевые листы;
- Справочники.

Сбоку слева отображается панель функций текущего (открытого) раздела. Для наглядности на рисунке открыт раздел «Все», который включает в себя все элементы, созданные в системе.

В справочниках располагаются справочники «Водители», «Транспортные средства», «Упаковки».

При открытии каждого справочника на экран выводится список всех элементов справочника, а также кнопка «Создать».



При нажатии на кнопку «Создать» открывается форма создания, где вводится все данные для нового элемента справочника. Затем все сохраняется в системе.

В разделе доставки располагаются документы «Задание на доставку» и «Заказы».

Заказы представляют собой список всех заказов с наименованием контрагента, товарами в заказе, статусом заказа.

К каждому заказу можно сформировать товарную накладную и вывести ее на печать для дальнейшей передачи водителю.

При переходе в задания на доставку также сначала отображается список всех заданий на доставку, а также можно создать новое задание. При нажатии на кнопку «Добавить заказы в доставку», которая находится на форме создания задания, открывается форма списка заказов, и можно выбрать заказы, находящиеся на одном маршруте и добавить их в задание на доставку. Автоматически происходит заполнение всех полей, и расчет общего веса и габаритов доставки, которые заполняются в реквизиты «Вес заказа (итог)» и «Объем заказа (итог)».

При нажатии кнопки «Подбор ТС» выбирается транспортное средство из справочника ТС, наиболее подходящее по грузоподъемности и объему кузова к данной доставке.

Затем можно будет из задания на доставку сформировать маршрутный лист и вывести его на печать.

В разделе отчетов располагаются все отчеты, которые генерирует менеджер по логистике, а также журнал доставок, который представляет собой список заказов и заданий на доставку. На форме отчетов можно выбрать период для формирования отчета.

Журнал доставок представлен на рисунке 19.

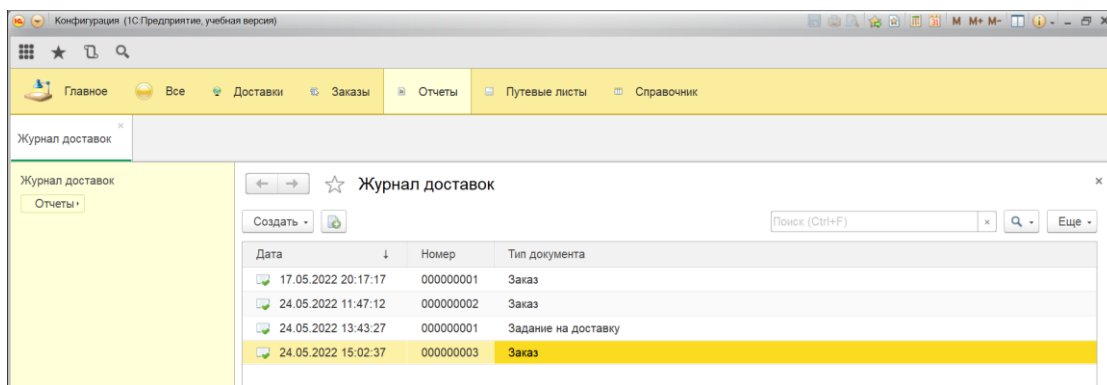


Рисунок 19 – Журнал доставок

В разделе путевых листов менеджер выписывает путевые листы, которые он может изменять в любое время.

Форма создания путевого листа представлена на рисунке 20.

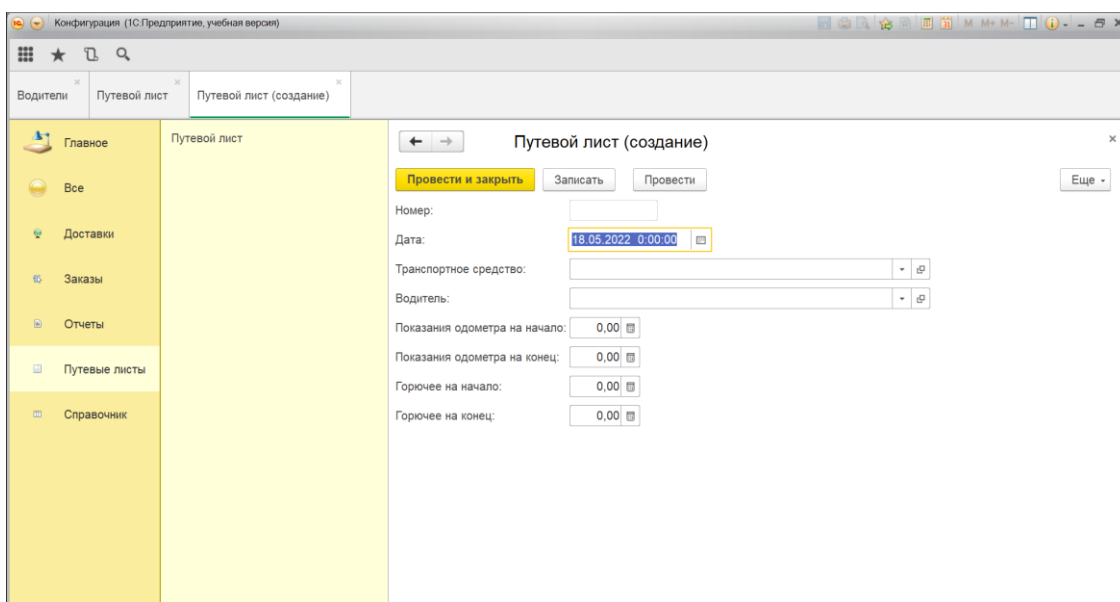


Рисунок 20 – Форма создания путевого листа

Затем формируется печатная форма путевого листа, которая имеет стандартный вид и обязательные реквизиты, которые предусмотрены приказом Минтранса России от 11.09.2020 №368.

Работа разработчика информационной системы происходит не в пользовательских формах, а в конфигураторе. В этом режиме разрабатываются прикладные решения и выполняется администрирование информационных баз, а также изменение их функционала и структуры. На

рисунке 21 представлена структура созданной системы со стороны разработчика, то есть в конфигураторе.

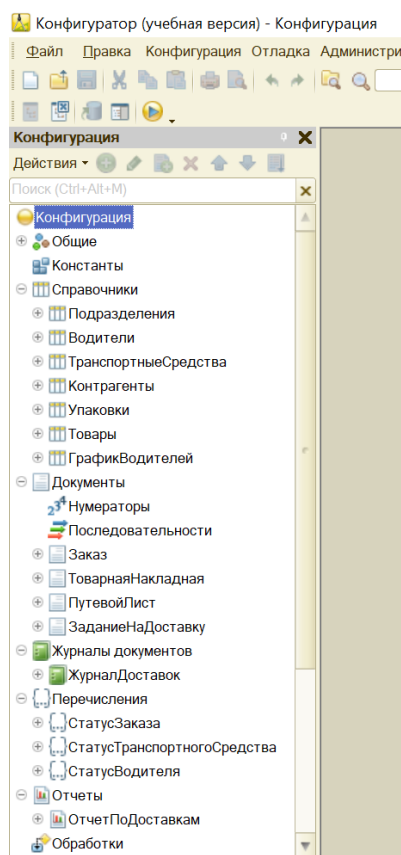


Рисунок 21 – Структура системы в конфигураторе

Весь технологический процесс работы с автоматизированной системой показан на рисунке 22.

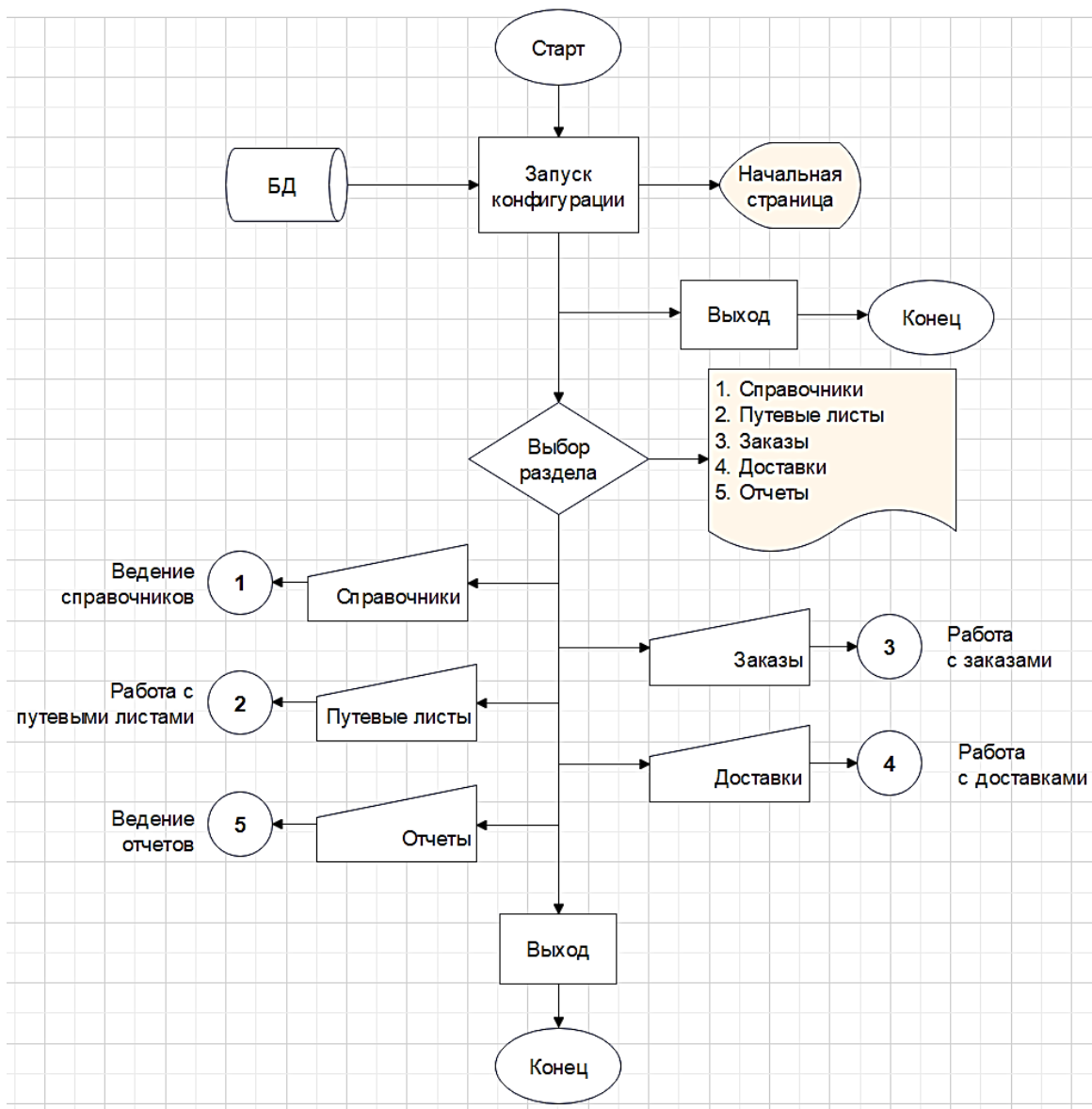


Рисунок 22 – Схема технологического процесса

Далее необходимо определить экономическую целесообразность предлагаемого мероприятия по оптимизации логистики в ООО «имперал».

### 3.2 Оценка мероприятий

Теперь же перейдем непосредственно к расчёту показателей прямой экономической эффективности. Для начала необходимо указать основные показатели, которые будут использованы для всех дальнейших вычислений. Они представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Основные показатели

Показатели для расчетов	Ед. измерения	Величина
Страхов. взнос	коэффициент	0,302
ЗП сотрудника, Р	руб./мес.	60000
ЗП разработчика, Рр	руб./мес.	75000
Кол-во рабочих часов в дне, S	часы	8
Кол-во рабочих дней в месяце, D	дни	21
Кол-во рабочих часов в месяце, S*D	часы	168
Стоимость принтера, Рпр	руб.	12399
Стоимость ноутбука, Рм	руб.	88999
Гарантийный срок принтера, Мпр	лет	1
Гарантийный срок ноутбука, Мн	лет	1
Полное обслуживание ноутбука (с налогом)	руб./год	33600
Стоимость электроэнергии	руб./кВт ч	5,92
Энергозатраты ноутбука	кВт ч./год	180
Энергозатраты ноутбука	руб./год	1066

Страховой взнос в фонды обязательного страхования (согласно законодательству РФ) составляет 30,2 % (включает в себя: 22% в Пенсионный фонд РФ; 5,1% в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования; 2,9% на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в Фонд социального страхования РФ; 0,2% для защиты при наступлении несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в Фонд социального страхования РФ).

Заработная плата сотрудника, а именно в выпускной квалификационной работе менеджера по логистике, составляет 60000 рублей в месяц.

Заработная плата разработчика, который занимался реализацией информационной системы, составляет 75000 рублей в месяц.

Стоимость принтера составляет 12399 рублей, а его гарантийный срок обслуживания составляет 1 год.

Стоимость ноутбука составляет 88999 рублей с гарантией в 1 год.

Полное обслуживание ноутбука рассчитано с учётом обслуживания внутренним ИТ-отделом на предприятии с общей заработной платой сотрудников в 140000 рублей в месяц и наличием в компании порядка 50 компьютеров.

Стоимость электроэнергии взята согласно тарифу на 2022 год и составляет 5,92 рубля.

Из расчёта 8 рабочих часов в день и ноутбука средней мощностью, энергозатраты ноутбука рассчитываются как:

$$\mathcal{E} = \mathcal{C} * T_{\text{пол.}} * N, \quad (3)$$

где  $T_{\text{пол.}}$  – кол-во рабочих часов в год;

$N$  – мощность ноутбука (здесь 0,095 кВт);

$\mathcal{C}$  - цена за 1 кВт/ч.

В таблице 16 приведен перечень рассчитанных постоянных констант, также необходимых для дальнейших вычислений.

Таблица 16 – Рассчитанные основные константы

Наименование	Значение
Часовая тарифная ставка с учетом налогов (в рублях в час)	465
Часовая норма амортизации принтера (в рублях в час)	6
Часовая норма амортизации ноутбука (в рублях в час)	44
Стоимость машино-часа (в рублях в час)	17
Коэффициент накладных расходов (от 0,53 до 0,85)	0,53
Зарплата разработчика (руб./час)	889

Для расчета часовой тарифной ставки (в руб. в час) используется следующая формула:

$$\text{Часовая тарифная ставка} = \left( \frac{P}{S * D} \right) * (1 + N), \quad (4)$$

где  $P$  – заработная плата сотрудника в месяц, которая составляет 60000 рублей;

$S * D$  – кол-во рабочих часов в месяце (168 часов);

$N$  – страховой взнос (0,302).

Расчет часовой тарифной ставки:

$$\begin{aligned}\text{Часовая тарифная ставка} &= \left( \frac{60000}{8 * 21} \right) * (1 + 0,302) \\ &= 465 \text{ (руб. в час.)}\end{aligned}$$

Для расчета часовой нормы амортизации оборудования (в руб. в час):

$$\text{Часовая норма амортизации} = \frac{P}{S * D * 12 * M}, \quad (5)$$

где P – цена оборудования;

S\*D\*12 – кол-во рабочих часов в год;

M – гарантийный срок службы оборудования.

Расчет часовой нормы амортизации оборудования:

$$\text{Час. норма амортизации принтера} = \frac{12399}{8 * 21 * 12 * 1} = 6 \text{ (руб. в час.)}$$

$$\text{Час. норма амортизации ноутбука} = \frac{88999}{8 * 21 * 12 * 1} = 44 \text{ (руб. в час.)}$$

Для расчета стоимости машино-часа (в руб. в час) следует найти отношение суммы стоимости электроэнергии и обслуживания ноутбука к количеству рабочих часов в год.

$$\text{Стоимость машино – часа} = \frac{1066 + 33600}{8 * 21 * 12} = 17 \text{ (руб. в час.)}$$

Расчет зарплаты разработчика (в руб. в час) производится с использованием формулы:

$$\text{ЗП разраб. в час} = \left( \frac{P}{S * D} \right) * (1 + N) * (1 + \text{накл. расходы}) \quad (6)$$

где P – зарплата разработчика в месяц;

S\*D – количество рабочих часов месяц (168 часов);

N – величина страховых взносов (0,302).

Расчет зарплаты разработчика:

$$\text{ЗП разраб.} = \left( \frac{75000}{8 * 21} \right) * (1 + 0,302) * (1 + 0,53) = 889 \text{ (руб. в час.)}$$

В таблице 15 рассчитана трудоемкость обработки данных вручную ( $T_o$ ) для каждого документа отдельно и для всех входных и выходных документов в сумме. Трудоемкость ручной обработки по всем документам в год равна 1694 часа.

Ниже приведен расчет трудоемкости на примере информационного потока «Характеристика груза»:

$$T_{oi} = 1512 * \left( \frac{160}{5600} + \frac{2}{600} + \frac{3}{210} + \frac{0}{170} \right) = 70 \text{ (час. в год.)}$$

В год через менеджера проходит 1512 «Характеристик груза» со 160 символами записи, 2 операциями сложения и вычитания, 3 операциями умножения в каждом. На обработку этих документов уходит 70 часов в год.

В автоматизированном варианте также учитываются такие операции как:

- Ввод в ЭВМ, объем контроля для которого рассчитывается как годовой объем входных символов и выходных символов, умноженных на значение в пределах 0,15–0,2. В выпускной квалификационной работе использовано значение 0,15.
- Верификация – установление истинности копий, производится в автоматическом режиме (повторный набор для выявления ошибок).
- Обработка (для нахождения необходимо объем символов для ввода в ЭВМ умножить на 5000 операций, необходимых ЭВМ для обработки одного символа).

Сумма общих затрат по базовому варианту до автоматизации составляет 1309245 рублей в год.

Сумма общих затрат по автоматизированному варианту составляет 978058 рублей в год.

Далее необходимо произвести расчеты капитальных затрат, которые включают в себя затраты на проектирование, программирование, отладку и



внедрение, и машинную реализацию. Результаты расчетов приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет капитальных затрат

Наименование вида работ	Тпр, час	Затраты в руб. за 1 час	Стоимость С, руб.
Проектирование	80	889	71145
Программирование	100	889	88931
Отладка и внедрение	65	889	57805
Машинная реализация	245	67	12792
Итого:			234417

Столбец «Т пр, час.» отражает то, какое количество времени затратит разработчик на каждую из стадий проекта. Время на машинную реализацию, то есть на реализацию проекта на компьютере, рассчитывается как сумма по столбцу.

Столбец «Затраты в руб. за один час» представляет собой зарплату разработчика в час, за исключением машинной реализации. Она рассчитывается как сумма стоимости машино-часа и часовой нормы амортизации принтера и ноутбука, рассчитанных ранее.

Столбец «Стоимость в руб.» рассчитывается, как произведение значений предыдущих столбцов.

Таким образом, капитальные затраты на реализацию проекта составили 234417 рубля.

На основании представленных ранее расчетов можно сделать вывод об эффективности проекта и рассчитать экономическую эффективность с точки зрения прямого эффекта. Для этого необходимо провести сравнение показателей по базовому и автоматизированному варианту по трудоемкости и затратам. Результаты расчётов представлены в таблице 18. С целью рассмотрения вариации значений используется предел  $\pm 15\%$ .

Таблица 18 – Показатели от внедрения проекта автоматизации (с учетом отклонений)

	Затраты				Абсолютное изменение затрат		Коэффициент изменения затрат	Индекс изменения затрат
	Базовый вариант		Проектный вариант					
Трудоемкость	T0 (час./год)		T1 (час./год)		$\Delta T = T0 - T1$		K <sub>T</sub>	I <sub>T</sub>
	Предел $\pm 15\%$						$\Delta T / T0 * 100\%$	T0/T1
	от	до	от	до	от	до	25%	1,3
	1450	1950	1080	1460	370	490		
Стоимость	C0 (руб/год)		C1 (руб/год)		$\Delta C = C0 - C1$		K <sub>C</sub>	I <sub>C</sub>
	Предел $\pm 15\%$						$\Delta C / C0 * 100\%$	C0/C1
	от	до	от	до	от	до	25%	1,3
	1112860	1505640	831350	1124770	281510	380870		

Коэффициент изменения затрат показывает на сколько процентов увеличатся или уменьшатся показатели по трудовым и стоимостным затратам.

Таким образом, трудовые затраты при применении автоматизированного варианта сократятся на 370–490 часов в год, а стоимостные затраты – на 281510–380870 рублей в год, следовательно, и стоимостные, и трудовые затраты снизились на 25%. Индекс изменения трудовых и стоимостных затрат равен 1,3.

При использовании ручного варианта время обработки документов составило 1694 часа в год, когда при использовании автоматизированного варианта время обработки документов составило 1266 часов в год. Абсолютное изменение трудовых затрат составило 429 часов в год.

Стоимостные затраты по базовому варианту равны 1309245 рублей в год, по автоматизированному варианту - 978058 рублей в год. Абсолютное изменение стоимостных затрат составило 331187 рублей в год.

Таким образом, после автоматизации можно заметить явное сокращение трудовых и стоимостных затрат.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения проекта, срок окупаемости и коэффициент экономической эффективности капитальных затрат в пределах  $\pm 15\%$ , а также средние значения данных показателей. Результаты расчетов приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели экономической эффективности

	Э руб.в год		Токуп (год.)		Ер	
	Предел ±15%		Предел ±15%		Предел ±15%	
	от	до	от	до	от	до
	246347	345707	0,62	0,83	1,62	1,20
среднее	296027		0,72		1,41	

Годовой экономический эффект от внедрения проекта (Э):

$$\text{Э(от)} = 281510 - 234417 * 0,15 = 246347 \text{ (руб. в год)}$$

$$\text{Э(до)} = 380870 - 234417 * 0,15 = 345707 \text{ (руб. в год)}$$

$$\text{Э(ср)} = \frac{246347 + 345707}{2} = 296027 \text{ (руб. в год)}$$

Коэффициент эффективности капитальных вложений (Ер):

$$E_p(\text{от}) = \frac{281510}{234417} = 1,62$$

$$E_p(\text{до}) = \frac{380870}{234417} = 1,2$$

$$E_p(\text{ср}) = \frac{1,62 + 1,2}{2} = 1,41$$

Срок окупаемости (Ток) представляет собой обратный к расчетному коэффициенту эффективности:

$$T_{\text{ок}}(\text{от}) = \frac{234417}{281510} = 0,62 \text{ (год.)}$$

$$T_{\text{ок}}(\text{до}) = \frac{234417}{380870} = 0,83 \text{ (год.)}$$

$$T_{\text{ок}}(\text{ср}) = \frac{0,62+0,84}{2} = 0,72 \text{ (год.)}$$

Далее проведем анализ влияния предлагаемых мероприятий на конкурентное положение ООО «Имперал». Для этого, мы провели

повторный опрос экспертов (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет частных показателей конкурентоспособности ООО «Империял»

Параметр оценки	Балл Оценки	Балл Оценки	Отношение
A	1	2	3
q1	4	5	0,80
q2	5	5	1,00
q3	5	4	1,25
q4	5	5	1,00
q5	5	4	1,25
q6	4	5	0,80
q7	5	5	1,00
q8	5	5	1,00
q9	5	4	1,25
q10	5	5	1,00

$$Y = \sum b_i \cdot q_i = 1,04$$

Полученное значение ( $Y > 1$ ) интегрального показателя полностью согласуется с полученными в ходе экспертных оценок результатами и указывает на то, что по конкурентоспособности своих услуг исследуемое ООО «Империял» после предлагаемых мероприятий будет превосходить своего основного конкурента на рынке ООО «Альфа Логистик».

Таким образом, были рассчитаны основные показатели для оценки прямого экономического эффекта от внедрения проекта автоматизации. В итоге годовой экономический эффект составил – от 246347 рублей до 345707 рублей.

Срок окупаемости – от 0,62 до 0,83 (год). Коэффициент эффективности капитальных затрат равен от 1,62 до 1,20.

Следуют следующие выводы: присутствует положительный экономический эффект, составляющий в среднем 296027 рублей в год. Проект окупится примерно за 8–9 месяцев после внедрения информационной системы.

Капитальные затраты оказались эффективны, что отражает расчётный коэффициент эффективности капитальных затрат, который равняется 1,41.

Следовательно, можно сделать вывод, что после автоматизации наблюдается явное сокращение трудовых затрат на 429 часов в год и стоимостных затрат на 331187 рублей в год и внедрение проекта будет эффективно, что подтверждается расчетом показателей экономической эффективности.

## Заключение

Постоянное повышение конкурентоспособности каждой организации является неотъемлемым условием ее выживания на рынке. Под конкурентоспособностью подразумевается умение и возможность компании выстоять в борьбе с конкурентами, вовремя среагировать на любые изменения во внешней и во внутренней среде без потерь, а также непрерывно улучшать свою продукцию, тем самым завоевывая все более сильные позиции.

Конкурентоспособные предприятия всегда выделяются среди других в глазах потребителей, поэтому им удастся удерживать уже имеющихся клиентов покупателей и одновременно привлекать новых даже в кризисные времена.

Еще более остро вопрос об улучшении конкурентоспособности стоит перед компаниями, занимающимися транспортной логистикой.

Транспортные компании должны уметь быть гибкими и адаптироваться к условиям рынков. Должны соблюдать принципы логистики.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является транспортное предприятие ООО «Империял».

Во втором разделе выпускной квалификационной работы нами был проведен анализ конкурентного положения и конкурентоспособности ООО «Империял», по результатам которого были выявлены наиболее слабые стороны его деятельности. Именно они негативно сказываются на его конкурентном положении, результативности и эффективности ведения бизнеса.

При проведении анализа конкурентного положения с точки зрения соблюдения принципов логистики стоит заключить, что ООО «Империял» уступает своим конкурентам в таких принципах логистики, как: принцип

логистической интеграции и координации, а также принцип информационно-компьютерной поддержки.

В ООО «Империал» для соблюдения вышеуказанных двух принципов логистики и укрепления конкурентных позиций, не хватает информационного обеспечения.

ООО «Империал» на данный момент уже активно использует информационные технологии для автоматизации логистических процессов, быстрой и качественной работе с потребителями, облегчения процесса контроля за перевалкой грузов и электронного документооборота, а также для повышения качества обслуживания. Без применения современных информационных технологий удержание лидерских позиций невозможно.

При этом следует заключить, что ООО «Империал» применяет информационные технологии в логистической деятельности, но при этом они не являются достаточно оснащенными в функционале.

Мы пришли к выводу, что вариантом по оптимизации работы логистики ООО «Империал» является увеличение показателей эффективности работы менеджера по логистике путем разработки информационной системы для менеджера по логистике в компании ООО «Империал». Данная система будет использоваться для обеспечения выполнения доставок, она обеспечит единую точку доступа ко всем водителям-экспедиторам, транспортным средствам, поможет в составлении и выписке документов для доставки, в расчетах оптимальной загрузке транспортного средства, а также в составлении отчетов.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы приведены инфологическая (все необходимые сущности и связи между ними) модель базы данных, построены дерево функций, сценарий диалога, схема технологического процесса сбора, обработки, передачи и хранения информации, а также приведено описание интерфейса информационной системы.

Также в третьем разделе выпускной квалификационной работы представлено обоснование экономической эффективности внедренного

проекта. Были проведены сравнительный и инвестиционный анализы, и получены следующие показатели прямого и косвенного экономического эффектов:

- годовой экономический эффект в пределах от 246347 рублей в год до 345707 рублей в год;

- срок окупаемости лежит в пределах от 8 до 9 месяцев;

- чистая приведенная стоимость равна 37762 рубля в год;

Таким образом, после всех расчетов можно сделать вывод, что разрабатываемый в выпускной квалификационной работе проект по повышению конкурентного преимущества, основываясь на принципах логистики, окупаемый, выгодный и стоящий для внедрения на предприятии ООО «Империал».



## Список используемых источников

1. Александрова Л. Ю. Логистический подход к повышению экономической устойчивости предприятия / Л. Ю. Александрова, А. Д. Егоров // Россия - 2035: наука и практика в фокусе инновационного развития : сб. материалов Междунар. науч.- практ. конф. (30 января 2020 г.). Чебоксары: ЧКИ РУК, 2020. С. 11-15.
2. Александрова Л. Ю. Особенности формирования логистической системы предприятия / Л. Ю. Александрова, А. Д. Егоров // Новые бизнес-модели цифровой экономики в субъектах РФ: Сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях, Хабаровск, 21 марта 2022 года / Отв. за выпуск Т.С. Бойко, Я.В. Золотова, Э.А. Гасанов. – Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2022. – С. 54-61.
3. Арапова А.Е. Управление логистическими системами. Испытания и исследования / А.Е. Арапова // Роль и место логистики в современной науке. – 2019. – №7 – С. 221–234.
4. Архипов А. Е. Логистическая концепция: содержание, тренды, эффективность / А. Е. Архипов, С. В. Ляшенко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. – 2022. – № 1. – С. 98-104.
5. Богданова, Е. С. Выбор показателей оценки эффективности интегрированных логистических систем / Е. С. Богданова, Н. В. Малицкая // Теоретические и концептуальные проблемы логистики и управление цепями поставок : Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 09–10 марта 2022 года / Под научной редакцией З.Б. Хмельницкой, Е.С. Богдановой. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 3-6.
6. Волков В.Д. Системные и хозяйственные аспекты логистики / В.Д. Волков // Логистика: современные тенденции развития: материалы XVI

Международ. науч.-практ. конф. 6, 7 апреля 2017 г. СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С.О. Макарова, 2017. – С. 87-91.

7. Горбашко Е. А. Управление качеством : учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Горбашко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 397 с.

8. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 472 с.

9. Дыбская В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев ; под общей редакцией В. И. Сергеева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 317 с.

10. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 242 с.

11. Идрисова Д. Т. Динамические логистические стратегии в управлении логистическим потенциалом компании / Д. Т. Идрисова // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 27–28 мая 2022 года / Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 115-121.

12. Конотопский В. Ю. Логистика : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. Ю. Конотопский. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 143 с.

13. Конотопский В. Ю. Логистика : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. Ю. Конотопский. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 143 с.

14. Куценко Е. И. Логистика. Практикум: учебное пособие для вузов / Е. И. Куценко, Л. Ю. Бережная. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 234 с.

15. Лахметкина Н. Ю. Развитие логистической системы предприятий / Н. Ю. Лахметкина // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 07–08 апреля 2022 года / Отв. редактор В.С. Лукинский. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2022. – С. 203-210.

16. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 187 с.

17. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для вузов / И. М. Лифиц. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 392 с.

18. Логистика и управление цепями поставок : учебник для среднего профессионального образования / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 582 с.

19. Логистика: учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 387 с.

20. Логистика: учебник для среднего профессионального образования / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 387 с.

21. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 370 с.

22. Мельников В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 288 с.

23. Мельников В. П. Логистика : учебник для среднего профессионального образования / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К.

Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 287 с.

24. Мигова М. В. Информационные потоки в логистике и их классификация / М. В. Мигова, Л. Е. Попок // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : Сборник статей по материалам 77-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2021 год: в 3-х частях, Краснодар, 01 марта 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2022. – С. 198-201

25. Мэн Ф. Инновационные решения в логистике / Ф. Мэн // Бизнес. Образование. Экономика: сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 07–08 апреля 2022 года. – Минск: Государственное учреждение образования "Институт бизнеса Белорусского государственного университета", 2022. – С. 538-540

26. Мясникова О. В. Развитие логистических систем в условиях цифровой трансформации бизнеса / О. В. Мясникова – Минск : Колорград, 2019. – 203 с.

27. Мясникова О. В. Развитие производственно-логистических систем: теория, методология и механизмы цифровой трансформации / О. В. Мясникова. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2021. – 266 с.

28. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 454 с.

29. Овечкина О. М. Логистика в системе экономических знаний и практик / О. М. Овечкина // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: ежегодник, Москва, 06–07 октября 2021 года. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. – С. 921-923

30. Огарев Д.Д. Логистический сервис как объект применения стратегической логистики / Д.Д. Огарев // Проектный подход к разработке и внедрению систем логистической стратегии. – 2018. – № 2. – С. 284–287.

31. Перфильева П. В. Логистика, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / П. В. Перфильева, А. С. Кашкарев, Е. В. Файзрахманова // Теоретические и практические аспекты формирования и развития “новой науки” : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Стерлитамак, 09 мая 2022 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2022. – С. 109-113
32. Полухина А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия / А.А. Полухина // Логистика и управление цепями поставок. – 2018. – Т.15. – № 3. – С. 11-18.
33. Прокофьева Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.
34. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 456 с.
35. Спиридонова, Е. А. Основы инновационной деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 298 с.
36. Теоретические и концептуальные проблемы логистики / З. Б. Хмельницкая, Е. С. Богданова, Т. Е. Евтодиева [и др.]. - Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. - 209 с.
37. Тяпухин А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / А. П. Тяпухин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 386 с.
38. Тяпухин А. П. Логистика в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / А. П. Тяпухин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 223 с.
39. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 2-

е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 407 с.

40. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 156 с.

41. Халиулин Р. С. Ключевые показатели эффективности логистики / Р. С. Халиулин // Экономика и бизнес: позиция молодых ученых: Материалы 19-ой Международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Барнаул, 22 апреля 2021 года / Отв. за выпуск О.В. Кузнецова. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2022. – С. 36-40.

42. Экономика предприятия : учебник для среднего профессионального образования / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общей редакцией С. П. Кирильчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 416 с.

43. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общей редакцией С. П. Кирильчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 416 с.

## Приложение А

### Бухгалтерская отчетность ООО «Империял»

Полное наименование: ООО "ИМПЕРИАЛ"

ИНН: 6321437114

Вид деятельности (по ОКВЭД): 49.41 - Деятельность автомобильного грузового транспорта

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в **тысячах рублей**

Формат отчетности: упрощенная

#### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
<b>АКТИВ</b>						
Материальные внеоборотные активы	1150	49 132	12 458	8 479	-	-
Запасы	1210	7	1 767	225	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	275	1 574	128	-	-
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	58 962*	20 468	14 228	10	10
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>108 376</b>	<b>36 267</b>	<b>23 060</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>ПАССИВ</b>						
Капитал и резервы	1300	3 318	723	945	10	10
Долгосрочные заемные средства	1410	4 355	-	-	-	-
Другие долгосрочные обязательства	1450	58 676	10 195	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1510	-	1 387	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	44 027	23 962	22 115	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>108 376</b>	<b>36 267</b>	<b>23 060</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

#### Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Финансовые результаты представлены в стандартном виде, по форме, утвержденной Приказом Минфина РФ от 02.07.2010 N 66н. Если в отчетности цифры за соответствующий год отличались от представленных ранее, мы отдаем приоритет более поздним данным.

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019	2018
Выручка	2110	153 951	107 115	38 638	-
Расходы по обычной деятельности	2120	(152 539)	(105 256)	(37 532)	-
Прочие доходы	2340	8 767	1 063	624	-
Прочие расходы	2350	(7 270)	(1 678)	(389)	-
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(314)	(197)	(70)	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 595	1 047	1 271	-

Рисунок А.1 - Бухгалтерская отчетность ООО «Империял»