

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В.Васильева

«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности ИП Запша М.В.

Исполнитель

студент группы 372 сб

Н.С. Устич

Руководитель

доцент, канд. техн. наук

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль
ассистент

Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372сб Устич Натальи Сергеевны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности ИП Запша М.В.

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом бакалаврской работы:

3. Исходные данные к бакалаврской работе: устав ИП Запша М.В., результаты экономической деятельности ИП Запша М.В..

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические основы конкурентоспособности, сущность управленческих решений.

2 Диагностика состояния ИП Запша М.В.

3 Разработка управленческого решения

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

4 приложения

6. Консультанты по дипломному проекту (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания: 28.11.2016

Руководитель дипломного проекта: Рыбакова Лина Васильевна, кандидат технических наук
(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): 28.11.2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 98 с., 9 рисунков, 43 таблицы, 35 источников, 3 приложения.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МНОГОУГОЛЬНИК ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью бакалаврской работы разработать управленческое решение по повышению конкурентоспособности автотранспортного предприятия оказывающего услуги грузоперевозки ИП Запша М.В.

Задачи бакалаврской работы:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия, пути ее повышения;
- изучить сущность управленческих решений, методологию принятия решений;
- повысить конкурентоспособность предприятия;
- разработать управленческое решение по повышению конкурентоспособности предприятия;
- оценить эффективность принятого управленческого решения.

Объектом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Предметом исследования является предприятие оказывающее услуги грузоперевозки ИП Запша М.В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность конкурентоспособности, методы оценки	8
1.2 Повышение конкурентоспособности: необходимость, подходы	18
1.3 Методы разработки и принятия управленческого решения	21
2 Диагностика состояния, анализ конкурентоспособности ИП Запша М.В.	27
2.1 Краткая характеристика ИП Запша М.В.	27
2.2 Анализ внешней среды	32
2.3 Анализ внутренней среды	41
2.4 Анализ конкурентоспособности ИП Запша М.В.	48
3 Разработка управленческого решения	69
3.1 Методология принятия управленческого решения	69
3.2 Разработка альтернативных вариантов, выбор оптимального решения	72
3.3 Механизм реализации и оценка эффективности принятого решения	77
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложение А	95
Приложение Б	96
Приложение В	97
Приложение Г	

ВВЕДЕНИЕ

Возможность свободной конкурентной борьбы, между рыночными субъектами, - одно из условий реального существования рынка. Наличие свободной конкуренции может рассматриваться, как один из главных признаков рыночных отношений в экономике. Рыночная экономика характеризуемая высокой степенью неопределенности в поведении потребителей и конкурентов, а так же будущих изменений в окружающей среде организации, определяет необходимость надежных ориентиров развития и обобщающих сравнительных оценок. Ключевыми факторами отражающими способность какого – либо рыночного субъекта выживать и развиваться являются: уровень конкурентных преимуществ предприятия и его конкурентоспособность.

Значительные резервы повышения конкурентоспособности организации заложены в ее конкурентных преимуществах, которые формируются в основном за счет факторов внутренней среды предприятия.

Необходимость совершенствования методических основ конкурентных преимуществ предприятия и управление ими требует постановки и решения ряда задач.

Особенности конкуренции и обеспечения конкурентоспособности на рынке транспортных услуг проявляется в разрезе конкретных рынков, которые классифицируются по виду транспорта и другим критериям. Все виды транспортных услуг направлены на удовлетворение потребности в перемещении грузов и людей в пространстве.

Рынок грузовых автоперевозок носит высоко конкурентный характер, в то же время это не чистая конкуренция, а монополистическая конкуренция, поскольку каждый перевозчик обладает своими особенностями: подвижной состав, культура обслуживания, известность на рынке и другие факторы оказания услуг автоперевозок.

Руководителю предприятия, часто приходится принимать управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия. Принятое руководителем решение должно быть качественным, так как от принятого решения напрямую зависит судьба всего предприятия в целом, а также судьба людей работающих на данном предприятии. Поэтому процесс принятия управленческого решения – это система.

Управленческие решения служат составной частью функции процесса управления и пронизывают всю управленческую деятельность – от формулировки цели до момента ее достижения. Решение – основной продукт труда менеджера. От эффективности принятого решения зависит деятельность предприятия. Каждое решение должно иметь обоснованный характер, решение должно быть принято своевременно, должно соответствовать ситуации сложившейся на предприятии, обеспечивать полное достижение поставленной цели.

Цель бакалаврской работы разработать управленческое решение по повышению конкурентоспособности автотранспортного предприятия оказывающего услуги автогрузоперевозки ИП Запша М.В..

Задачи бакалаврской работы:

- повысить конкурентоспособность компании;
- разработать управленческое решение по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является конкурентоспособность предприятия оказывающего услуги автогрузоперевозки ИП Запша М.В. на рынке транспортных услуг.

Предметом исследования является предприятие оказывающее услуги автогрузоперевозки ИП Запша М.В.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия, пути ее повышения;

- изучить теоретические основы методов разработки и принятия управленческого решения;
- провести системный анализ конкурентоспособности предприятия. Определить уровень конкурентоспособности ИП Запша М.В.;
- разработать альтернативные варианты управленческого решения;
- осуществить выбор оптимального варианта управленческого решения;
- рассмотреть механизм реализации принятого решения;
- оценить эффективность принятого управленческого решения.

Источниками информации для написания бакалаврской работы являются статистические данные деятельности ИП Запша М.В., учебные пособия, статьи, информационные ресурсы сети интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентоспособности. Методы оценки

В условиях рыночной экономики за ограниченный платежеспособный спрос потребителя в определенном сегменте рынка обычно осуществляют борьбу между собой несколько хозяйствующих субъектов. В борьбе за деньги потенциальных потребителей соперничают различные товары, предоставляемые услуги их производители и продавцы.

В определениях конкуренции подчеркивается соперничество за ограниченные ресурсы (в частности потребительский спрос):

- «рыночной конкуренцией» называется борьба за ограниченный спрос потребителя, ведущаяся между фирмами на доступных им частях (сегментах) рынка;

- конкуренция – это «сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке» (федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»).

Суть конкурентных отношений тесно связана с двумя обстоятельствами:

1) Состязание экономических агентов за обладанием некоторым ограниченным ресурсом. Чаще всего в качестве такого ресурса выступает ограниченный платежеспособный спрос. А в качестве средства конкурентной борьбы – придание товару привлекательных характеристик (ценовых и неценовых), которые обеспечивают выбор потребителем именно этого товара или услуги.

2) Разделение экономической власти. Когда данное разделение отсутствует, потребитель лишен выбора и вынужден либо полностью согласиться на диктуемые производителем условия, либо совсем остаться без необходимого ему блага. Напротив, когда экономическая власть расщеплена и потребитель имеет дело со множеством поставщиков аналогичного товара или услуги, он

приобретает возможность выбрать тот из них, который в наибольшей степени соответствует его нуждам и финансовым возможностям.

Из экономической теории понятно, что любой хозяйствующий субъект, независимо от своего сегмента рынка, функционирует исходя из трех основных категорий:

- 1) Цена товара (услуги);
- 2) Взаимодействие спроса и предложения (конъюнктура рынка);
- 3) Конкуренция.

Предметом конкуренции является товар (услуга), объектом конкуренции является потребитель (покупатель).

Функции конкуренции:

- установление рыночной цены товара (услуги);
- выравнивание индивидуальной стоимости, распределение прибыли в зависимости от эффективности использования ресурсов используемых предприятием;
- регулировка денежных средств между рынками, отраслями, предприятиями в зависимости от достигнутого уровня эффективности использования.

В экономической литературе есть классификация конкуренции:

- добросовестная – недобросовестная (соблюдение этических отношений между предприятиями);
- ценовая – неценовая (рыночное соперничество);
- целенаправленная – хаотичная (временной признак);
- свободная – регулируемая.

Определение «конкуренция» имеет конкретику во многих понятиях, которые имеют одинаковый корень: конкурентоспособность товара, конкурентоспособность услуги, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность имиджа предприятия, конкурентоспособность экономики и т.д.

Согласно Портеру, в любой отрасли экономики – неважно, действует ли она только на внутреннем рынке или на внешнем – суть конкуренции выражена пятью силами:

- 1) Угроза появления новых конкурентов;
- 2) Угроза появления товаров или услуг заменителей;
- 3) Способность поставщиков комплектующих изделий и т.д. торговаться;
- 4) Способность покупателей торговаться;
- 5) Соперничество уже имеющихся конкурентов, между собой.

В другой своей работе Портер комментирует действие пяти сил конкуренции как: «чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для превосходной деятельности».

Конкуренция, таким образом, может быть не только между фирмами, выпускающими один товар или услугу, но и между товарами – аналогами, удовлетворяющими одинаковую потребность.

Ф. Котлер выделяет четыре вида конкуренции:

- 1) «желания – конкуренты», т. е. желания, которые потребитель, возможно захочет удовлетворить;
- 2) Товарно – родовая конкуренция;
- 3) Товарногвидовая конкуренция;
- 4) Конкуренция товарных марок.

Таким образом, на большинстве товарных рынков (рынков услуг) предприятия учитывают воздействие многих сил конкуренции, и чтобы преуспеть в борьбе за наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя предприятие и его продукция (услуга) должна быть конкурентоспособной. В литературе утверждается, что в условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха.

Согласно определению Портера, «конкурентоспособность – свойство товара (услуги) субъекта рыночных отношений, выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами (услугами) или конкурирующими субъектами рыночных отношений» Согласно определению Ю.М. Соломенцева «в общем виде конкурентоспособность фирмы может быть определена как сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность определяемая исходя из удовлетворения нужд покупателей, раскрывается в следующих определениях:

- конкурентоспособность – «свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке».

- конкурентоспособность – это «прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующаяся на понимание нужд потребителя и тенденций их развития, знание поведения и возможностей конкурентов, знание состояния и тенденций развития рынка, знание окружающей среды и ее тенденций, умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы он предпочел его товару конкурента, искусство осуществлять все это на долговременной, рассчитанной на перспективу основе».

А.П. Градов утверждает: «конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность использования ресурсов, чем у конкурентов», т.е. большая конкурентоспособность способствует большей эффективности использования ресурсов, а не наоборот.

С.М. Абалонин и Р.И. Абдразаков отмечают, что планируя свои действия на каком – либо рынке товаров или услуг, предприятие должно учитывать влияние фактора конкуренции, поскольку определенные потребности потребителей стремятся удовлетворить и другие предприятия.

Что касается конкретных определений конкурентоспособности фирмы, встречающиеся в научной литературе, часть из них носит общий характер, раскрывая только сам факт данного явления, не затрагивая его причин.

Оценка конкурентоспособности предприятия в сравнении с другими предприятиями заключается в выборе объектов для сравнения.

Конкурентоспособность предприятия понятие относительное, что означает тот факт, что одно предприятие в рамках региональной отраслевой группы может быть конкурентоспособно, а в рамках отрасли мирового рынка или сегмента рынка – не конкурентоспособно.

Для предприятия существуют различные задачи: получение большой прибыли, повышение рентабельности. Иными словами в конкретные периоды функционирования предприятия может меняться приоритет стратегических целей, которые могут включать максимизацию рыночной стоимости, прибыли, минимизацию издержек, максимизацию финансовой устойчивости и ряд других факторов. Соответственно оценивать успех в конкурентной борьбе на основе какого – либо отдельного единого критерия представляется нерациональным в условиях когда различные предприятия могут использовать различные стратегии, преследовать различные цели.

Рентабельность производства может и не проявляться в чистом виде, а степень конкурентоспособности выражается в более интенсивном привлечении потребителей услуги и формировании благоприятного образа фирмы в глазах общественности и групп стратегического влияния.

В условиях современной деловой среды автотранспортные компании должны искать новые пути и методы усиления своих конкурентных преимуществ.

Для многих компаний усиление конкурентной борьбы на рынке автотранспортных услуг переходит в разряд важнейших проблем. С каждым годом конкуренция на рынке автогрузоперевозок усиливается. Все это означает одно, конкурентоспособность транспортного бизнеса, ее развитие становится для предприятий основным вопросом.

Экономические условия, формирование рынка автотранспортных услуг, появление и ужесточение конкуренции между компаниями оказывающими услуги автогрузоперевозки поспособствовали появлению и закреплению на практике такого понятия как конкурентоспособность автотранспортных услуг.

Компаниям, оказывающим услуги автогрузоперевозки необходимо анализировать, в какой степени услуги, предоставляемые этими компаниями и их прямыми и косвенными конкурентами, отвечают предъявляемым требованиям в отношении срочности, технологии доставки груза, уровня тарифных ставок, потребность клиентов при выборе альтернативных услуг.

Сложность оценки конкурентоспособности предприятия заключается в необходимости и возможности непрерывно отслеживать риски, в первую очередь от ведущих конкурентов, в связи с тем что конкурентоспособность предприятия оценивается в сравнении с деятельностью предприятий – конкурентов.

Основные методы анализа конкурентоспособности:

- горизонтальный метод анализа (в данном анализе сравниваются аналогичные показатели, но за разные периоды);
- вертикальный метод анализа (при данном анализе проводится исследование структуры показателей путем постепенного снижения на самой низкой уровень детализации);
- факторный метод анализа (при данном методе анализируются отдельные элементы экономических показателей конкурентоспособности предприятия);
- сравнительный метод анализа конкурентоспособности предприятия (при данном анализе делается сравнение исследуемых показателей с аналогичными показателями конкурентов).

В экономике выделяют следующие методы:

- оценка сравнительных преимуществ (при данном методе производство и реализация предпочтительнее, при том когда издержки ниже, чем у конкурентов. Преимущество данного метода заключается в простоте оценки уровня конкурентоспособности предприятия и его услуг (товара));
- оценка конкурентоспособности с позиции теории равновесия (в основе данного метода лежит положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью).

Так же широко используется матричный метод оценки конкурентоспособности предприятия. При использовании данного метода конкурентоспособность предприятия анализируется в динамике.

SWOT – анализ является одним из ярких примеров матричного анализа конкурентоспособности предприятия. Данный метод позволяет оценить слабые

и сильные стороны внутренней среды предприятия, угрозы с внешней стороны, на основе проведенного анализа выявляются возможности для развития предприятия.

SWOT – анализ является наиболее удобным инструментом стратегического планирования.

Основные направления развития SWOT – анализа:

- отображение в матрице анализа динамики изменения предприятия и ее конкурентной среды;

- ведется учет результатов анализа предприятия и конкурентности предприятия с использованием классической модели стратегического планирования;

- разработка SWOT – моделей с учетом различных вариантов развития ситуаций на рынке.

Важной частью данного анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, оценка возможностей и угроз анализируемого предприятия, а так же анализ позволяет делать выводы о необходимости стратегических изменений.

Сила – это то, в чем предприятие преуспевает. Сила предприятия заключается в : опыте работы, репутации фирмы, достижения предприятия, лучшее обслуживание, лучшая ценовая политика предприятия.

Слабость – это отсутствие важных элементов функционирования предприятия, то что предприятию не удастся в сравнении с предприятиями конкурентами.

Методика анализа является эффективным, доступным способом оценки конкурентоспособности предприятия.

Проводить SWOT – анализ рекомендовано проводить раз в год. Проводить его можно собственными силами.

Конкурентоспособность предприятия нужно оценивать в комплексе различных методов.

Метод экспертных оценок так же является эффективным при анализе конкурентоспособности предприятия. В основе данного метода лежит оценка групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Данный метод основан на обобщенном мнении экспертов. Эксперты интуитивно основываются на опыт, и дают необходимые характеристики, основываясь на свой опыт эксперты дают точные оценки. Экспертный метод анализа конкурентоспособности позволяет быстро без больших финансовых и временных затрат получить необходимую информацию, которая необходима для оценки состояния предприятия и выработки нужного управленческого решения.

Развитие маркетинговых исследований по изучению конкурентов предполагает ведение систематического и комплексного изучения своих нынешних, будущих, больших, малых, прямых, косвенных конкурентов. Для эффективности работы маркетинговых стратегий необходимо на постоянной основе сравнивать предоставляемые услуги, тарифы на предоставляемые предприятием услуги по перевозке груза, способы привлечения новых клиентов, работа с существующей клиентской базой, вся работа которая используется наиболее близкими конкурентами транспортного рынка.

Пятифакторная модель конкурентной среды по М. Портеру. Данная модель так же относится к методам анализа конкурентоспособности.

В основе расширенной концепции конкуренции, предложенной М. Портером, лежит идея о том, что способность фирмы к завоеванию конкурентного преимущества на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от других сил, таких, как: потенциальные участники рынка, товары - субституты, покупатели и поставщики. Представим пятифакторную модель М. Портера на рисунке 1.

Рыночная власть
потребителей

Угроза появления
новых игроков

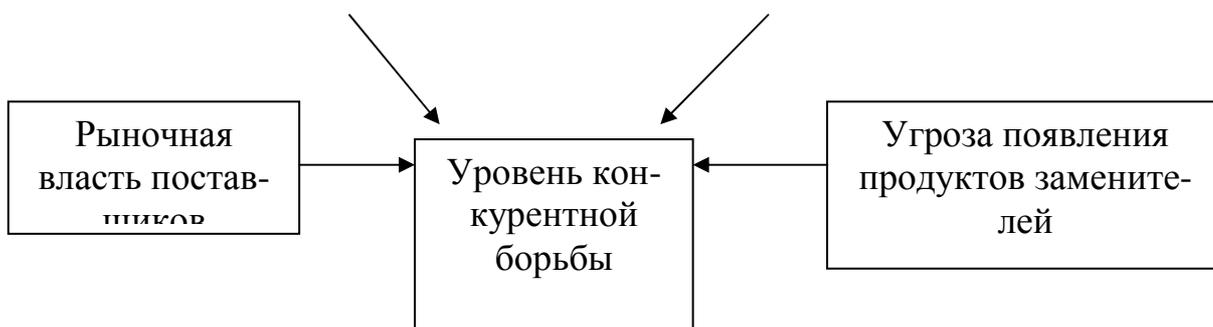


Рисунок 1 – Пятифакторная модель конкурентной среды по М. Портеру

Первые две силы представляют собой прямую угрозу, а две другие – косвенную, зависящую от их способности диктовать свои условия. Потенциал прибыли фирмы на товарном рынке определяется комплексным воздействием всех пяти сил.

Портер М. выделяет следующие основные группы факторов конкурентоспособности коммерческой фирмы:

- барьеры входа на рынок (инвестиционные, лицензионные, ноу-хау);
- ценовая власть потребителей проявляется, когда потребителей немного, и они могут диктовать свои условия продавцу. Крайний случай – один потребитель (например, государство), следовательно, абсолютная ценовая власть, которая снижает конкурентоспособность поставщиков.

Различают ценовую и неценовую конкуренции. В конечном итоге это приводит к снижению прибыльности отрасли.

Уровень конкуренции определяют следующие условия:

- количество конкурентов в общем объеме продаж;
- структура затрат в отрасли;
- рост или стагнация рынка;
- уровень стандартизации и дифференциации продукции отрасли;
- наличие в отрасли барьеров входа и выхода;
- уровень насыщенности рынка.

Для противостояния конкурентным силам, вооружившись результатами проведенного анализа, предприятие имеет возможность разработать такую

стратегию, которая оградит от угроз конкурентных сил, обеспечит долгосрочную конкурентоспособность в отрасли и прибыльную деятельность компании.

Таким образом, каждой отрасли рынка свойственны пять конкурентных сил. Модельный анализ этих сил позволит предприятию добиться и сохранить в долгосрочном периоде рентабельность и конкурентоспособность.

Сущность анализа конкурентов, цели анализа, изучены многими как отечественными так и зарубежными авторами.

К наиболее важным относятся следующие цели анализа:

- выявление незаполненных ниш рынка автогрузоперевозок и их использование;

- выявление находок конкурентов занимающих лидирующие позиции на рынке транспортных услуг;

- выявление, усиление своих конкурентных преимуществ;

- выявление и устранение слабых сторон;

- изменение ценовой политики с учетом сложившейся ситуации на рынке предоставляемых услуг;

- грамотная рекламная политика новых услуг (продуктов) для потенциальных потребителей транспортной продукции, акцентируя внимание на сильные стороны, с указанием отличительных черт от конкурентов.

В целом для оценки конкурентоспособности предприятие первым делом определяет своих главных конкурентов, их сильные и слабые стороны, географическое положение, долю рынка которую занимают предприятия – конкуренты, объем и номенклатуру предоставляемых услуг, дополнительные услуги, какую сбытовую и ценовую политику проводят конкуренты и т.д. Однако сбор информации о конкурентах сложная задача. Важную роль здесь играет изучение коммерческих, рекламных материалов; если есть возможность изучается финансовое состояние конкурентов, но часто при анализе конкурентов необходимую информацию можно получить от клиентов которые пользуются и услугами конкурентов.

Предприятиям по оказанию услуг автогрузоперевозки необходимо анализировать в какой степени предлагаемые данным предприятием услуги в сравнении с услугами конкурентов отвечают требованиям которые предъявляют потребители, к данным критериям можно отнести : срочность доставки груза, логистика всего пути следования груза, какая технология доставки применяется на предприятии, уровень тарифов и т.д.

1.2 Повышение конкурентоспособности: необходимость, подходы

Автомобильный транспорт является ключевым звеном всего транспортного комплекса, который осуществляет 70 % перевозок груза.

Автомобильный транспорт обладает рядом преимуществ, в связи с этим его можно определить как наиболее рыночно ориентированный вид транспорта. Рынок автогрузоперевозок на сегодняшний день существенно увеличивает объем перевозок грузов, идет прирост грузооборота. Все это говорит о том что конкурентоспособность в данном сегменте рынка укрепляет свои позиции.

В области развития грузового автомобильного транспорта существует ряд проблем:

- несовершенство законодательной и нормативной баз;
- высокий износ автопарков;
- неразвитость системы перевозок (не применяются новые технологии, которые относятся как к системе перевозки груза, так и к системе загрузки автомобилей);
- низкий уровень развития мультимодальных и интермодальных перевозок груза;
- высокий уровень негативного влияния автомобильных перевозок груза на окружающую среду и безопасность дорожного движения.

Непрерывное развитие экономики в целом требует постоянных исследований, которые направлены на обоснование и разработку методов и моделей оценки конкурентных преимуществ предприятия, совершенствование основ стратегического управления, развитие конкурентных преимуществ организации.

Необходимо создавать условия, чтобы развивать внутреннюю и внешнюю конкуренцию. Внутренняя конкуренция обеспечивает повышение конкурентоспособности таких услуг как, повышение качества доставки груза, уменьшение сроков доставки, снижение транспортных издержек, гибкая ценовая политика предприятия, развитие рыночных отношений.

В повышении уровня конкурентоспособности предоставляемых услуг перевозки груза заинтересованы не только потребители данных услуг, но и фирмы у которых доля данного рынка значительно мала, в связи с недостаточным уровнем качества доставки издержки велики.

Перспективы развития автомобильного транспорта определяется постоянным спросом на оказываемые услуги по перевозке груза, спрос на услуги соответствует экономическому росту, переход к рыночной экономике сопровождается структурными изменениями как в экономике в целом так и на рынке грузоперевозок. Необходимо повышать конкурентоспособность автомобильного транспорта за счет эффективной логистики, необходимо обновлять подвижной состав.

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции на рынке предприятие может за счет:

1) Обеспечение низких издержек на производство и сбыт услуги (товара). Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар (услуги) с конкурентными преимуществами, но с наименьшими затратами в сравнении с затратами конкурентов.

Преимущества данного пути повышения конкурентоспособности предприятия: предприятие рентабельно, получает высокую прибыль даже находясь в условиях жесткой конкурентной борьбы, в то время когда предприятия – конкуренты несут убытки; низкие издержки создают высокие входные барьеры; при появлении услуг – заменителей лидер по экономии издержек имеет большую свободу действий, в отличии от предприятий конкурентов реализующих аналогичные услуги.

Риски данного пути повышения конкурентоспособности: конкуренты могут перенять методы по снижению издержек производства, технологический прогресс может устранить конкурентные преимущества и сделать непригодным накопленный опыт по минимизации издержек; концентрация внимания руководства предприятия на минимизации издержек может отвлечь от своевременного обнаружения изменений и потребностей рынка.

2) Дифференциация продукта (услуги) – обеспечение незаменимости услуги.

Дифференциация означает способность предприятия обеспечить потребителя таким товаром (услугой), который обладает большей потребительной стоимостью.

Преимущества данного пути повышения конкурентоспособности: потребители отдадут предпочтение услуге именно оцениваемого предприятия; потребность покупателей и неповторимость услуги создают высокие входные барьеры; особенности услуги минимизируют влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски данного пути по повышению конкурентоспособности предприятия: цена на услугу может быть столько значительна, что покупатель, несмотря на верность предприятию чьей услугой он пользуется могут отдать предпочтение фирмам – конкурентам и услугам которые они предоставляют; велика вероятность того, что фирмы – конкуренты смогут подражать и перенять данный метод, это может привести к значительному снижению преимуществ, которые связаны с дифференциацией; изменение потребностей покупателей, изменение ценностей приведет к снижению значимости дифференциации.

3) Концентрация на сегменте рынка предоставляемых услуг. Предприятие все свои силы и возможности направляет на развитие определенного сегмента рынка. При данном подходе к повышению конкурентоспособности предприятие параллельно может осуществлять и стремление к лидерству за счет снижения издержек, или осуществлять дифференциацию продукта.

Преимущества данного пути указаны выше.

1.3 Методы разработки и принятия управленческого решения

Существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления.

Управленческое решение - это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решения, коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

Труд по разработке управленческих решений должен быть высоко профессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт¹.

Управленческое решение - это главный элемент деятельности любого руководителя.

Что касается типологии управленческих решений, то существует множество критериев их классификации:

- 1) по количеству целей: одноцелевые и многоцелевые решения;
- 2) по временному горизонту реализации: текущие и перспективные решения;
- 3) по степени формализации: стандартные решения для систематически повторяющихся задач и неформализованные, требующие разработки специальной методики для конкретного случая;
- 4) по субъекту принятия (лицу, принимающему решение): индивидуальные (более творческие, требуют меньше времени) и групповые (затратные по времени, наилучшее обеспечение информации, большая ответственность);
- 5) по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, мотивирующие, координирующие, контролирующие, информирующие решения;

¹ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М., 2002. С.6.

6) по личным характеристикам лица, принимающего решения: уравновешенные, осторожные, импульсивные;

7) по содержанию: политические, экономические, психологические, воспитательные, научные, технические и другие решения;

8) по алгоритму: запрограммированные и незапрограммированные решения;

9) по способу передачи управленческих решений: вербальные, письменные и электронные решения;

10) по ограничению на ресурсы решения бывают с ограничениями на ресурсы и без ограничений.

В приложении А приведен пример применения некоторых критериев классификации.

Под принятием решений понимается особый процесс человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действия.

Управленческие решения направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы. Итогом принятия рационального управленческого решения для смоделированной ситуации предполагается достижение поставленной цели.

Необходимость принятия управленческого решения возникает в связи с существованием какой-либо проблемы.

Типология управленческих решений наглядно представлена на рисунке 2.

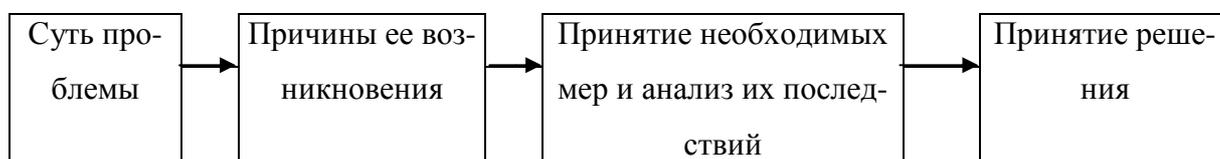


Рисунок 2 - Упрощенная схема принятия решения

Если рассматривать технологию процесса принятия управленческих решений более подробно, то данный процесс будет включать в себя следующие этапы:

- выявление управленческой проблемы или задачи;

- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач;
- оценка качества и эффективности принятого решения

При этом каждый этап состоит из ряда операций.

Но самое главное заключается в следующем: важна не сама техника принятия решения, намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов, а не выбор самого легкого и удобного.

Выбор цели является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития предприятия, организации, учреждения, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий.

Весь процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение запланированной цели. На принятие того или иного управленческого решения влияет множество субъективных и объективных условий. Факторы управленческого решения представлены на рисунке 3.²

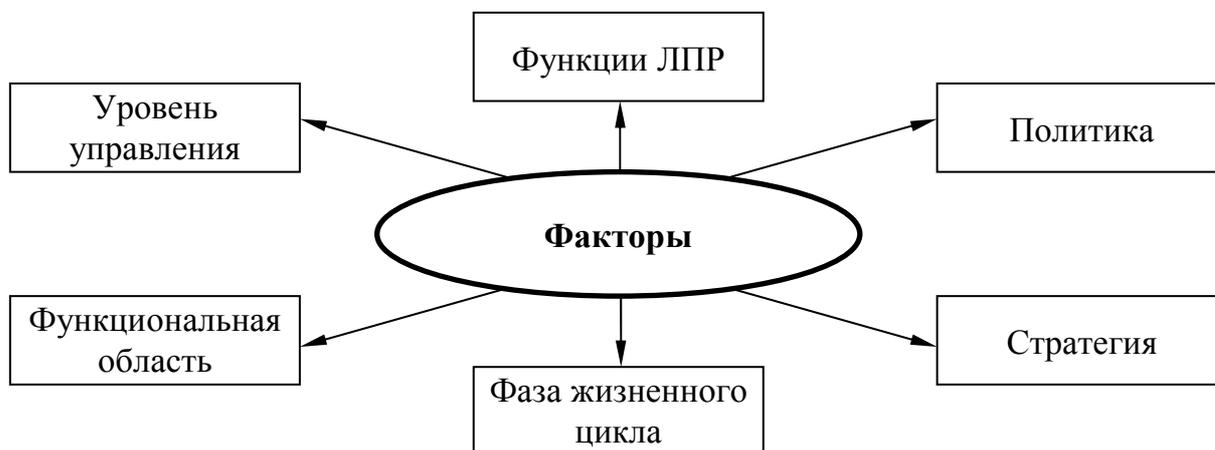


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

При современных масштабах производства принимаемые решения, как правило, имеют большие экономические последствия. Эти последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, т.е. могут способствовать получению организацией прибыли (дохода) либо приносить убытки. Поэтому к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие: обоснованность, выполнимость, своевременность, справедливость, простота, ясность и краткость изложения.

Разрабатываемое управленческое решение должно удовлетворять и ряду других требований и включать условия их достижения. Требования предъявляемые к управленческим решениям представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к управленческим решениям и условия их достижения³

Наименование требования	Условие достижения
-------------------------	--------------------

² Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: учебное пособие. – Калининград, 2000. – С. 21.

³ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М., 2002. С 45-46

1	2
Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятий	Контроль со стороны юриста, референта
Достижение своевременности (нельзя спешить или запаздывать)	Знания и интуиция руководителя
Наличие четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным	Контроль со стороны юриста, Референта
Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения	Составление рабочих документов
Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений	Внедрение должностных инструкций положений об отделах

Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение.

Для разработки альтернативных вариантов решения проблемы, выбора оптимальной альтернативы, оценки ее качества и эффективности применяется множество различных методов. Существует несколько подходов к определению методов принятия управленческих решений. Один из них определяет следующие методы:

- интуитивные решения - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он является правильным;
- рациональные - решения (на основе аналитического процесса);
- комбинированные – методы, сочетающие в себе рациональное и интуитивное.

Существуют и другие подходы к классификации методов разработки и принятия управленческих решений. Различные методы могут быть применены на различных этапах управленческого процесса.

Для принятия оптимальных решений используются следующие методы:

- 1) платежная матрица;
- 2) дерево решений;
- 3) методы прогнозирования;
- 4) экспертные методы принятия управленческих решений (метод простой ранжировки, метод парных или последовательных сравнений, эвристические методы, метод сценариев)
- 5) научный метод (использование различных методов и моделей принятия решений): теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; транспортные задачи; имитационное моделирование; сетевой анализ; экономический анализ.

Подготовка, разработка решений, выбор оптимального варианта и его реализация, оценка качества и эффективности выбранной альтернативы осуществляются на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ, АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИП ЗАПША М.В.

2.1 Краткая характеристика ИП Запша М.В.

Индивидуальный предприниматель Запша М.В. находится в городе Благовещенск улица Театральная 301, на территории базы «Даль Тех Трейд».

Запша Максим Васильевич зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя 30.07.2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области.

Основной вид деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД – 49.4 - Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Первоначальное направление работы компании - доставка груза по городу Благовещенску отдельными грузовыми автомобилями под одного клиента.

С ноября 2006 года открыто первое направление по доставке сборных партий груза в населенные пункты.

В настоящее время ИП Запша М.В.: предлагает следующие виды услуг:

- грузоперевозки. ИП Запша М.В. предоставляет автотранспорт различной грузоподъемностью для доставки грузов автотранспортом «от двери к двери». Менеджеры отдела логистики разрабатывают оптимальный маршрут и ведут постоянный мониторинг за следованием груза.

ИП Запша предлагает все виды транспортных экспедиционных услуг:

1) доставка грузов по Амурской области и Дальнему Востоку грузовыми автомобилями от 1 до 30 тонн, различного объема;

2) транспортные перевозки по городу Благовещенску;

3) доставка сборного и попутного груза автомобильным транспортом;

4) перевозка негабаритных и крупногабаритных грузов;

5) отслеживание грузов в пути, экспедирование, страхование, охрана и сопровождение груза;

6) погрузо - разгрузочные работы во многих населенных пунктах;

7) экспресс доставка.

Так же ИП Запша М.В. занимается складской деятельностью, связанной с организацией ответственного хранения вверенного груза. Гарантирует клиентам высокий уровень обслуживания, широкий ассортимент услуг, партнерам - стабильное долговременное сотрудничество, поставщикам - своевременное исполнение заключенных договоров и перспективу дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества.

Складской комплекс предприятия позволяет разместить груз, как на краткосрочный, так и на длительный период хранения.

Складские помещения обеспечивают максимально оперативную работу с грузами, складской терминал состоит из нескольких зон, каждая из которых несет определенную функциональную нагрузку (приемка товара, его хранение, комплектация и отгрузка). Пол складского терминала изготовлен по специальным технологиям и способен выдерживать нагрузки до 20 тонн на 1 м². Комплекс может принимать, проводить складскую обработку, хранение и отгрузку свыше 500 тысяч тонн грузов в год.

Согласно принятой классификации складской комплекс оказывает услуги категории 3PL. Технология 3PL - означает предоставление комплекса логистических услуг от доставки и хранения до отслеживания движения груза.

Гибкая ценовая политика предприятия в сочетании с высоким качеством оказываемых транспортных услуг грузовых автоперевозок, позволяет предлагать клиентам оптимальные по критерию цена - качество варианты;

- ремонт грузовых автомобилей. Предприятие на протяжении многих лет осуществляет ремонт собственного грузового автотранспорта. За это время был накоплен большой опыт в сфере ремонта и обслуживания грузовых автомобилей. Предоставляются следующие виды услуг:

- ремонт ходовой части;
- замена агрегатов а/м японского производства;
- реализация запчастей для японских грузовых автомобилей Hino500, Profia/Izuzu ELF/MMC Fuso, Canter/Nissan Diesel, UD, Vanette/Toyota Hise и мн.

др. Оперативный заказ любых запчастей для японских автомобилей. Организационная структура в компании представлена на рисунке 4.

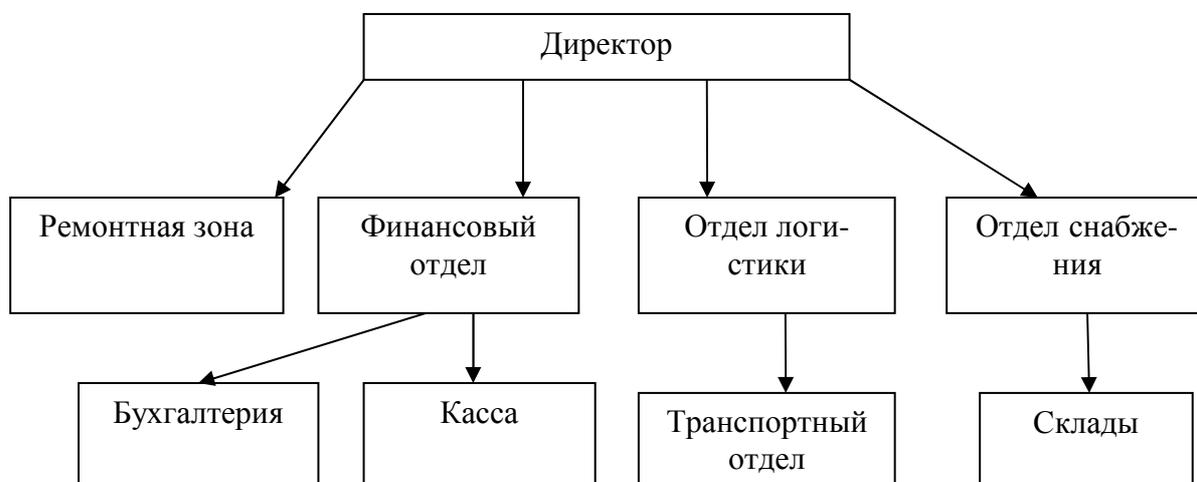


Рисунок – 4 – Организационная структура ИП Запша М.В.

В штате организации 70 квалифицированных сотрудников. Сотрудникам предлагается достойная заработная плата, удобный график работы, возможность карьерного и личностного роста.

На данном предприятии используется линейная структура организации управления предприятием. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение задач организации.

Все полномочия - идут от высшего звена управления. В числе преимуществ линейной структуры - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Данный тип организационной структуры ведет к формированию прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры.

На предприятии распределены полномочия, меры ответственности по каждой должности, имеются должностные инструкции. Должностная инструкция дает подробное описание функций, полномочий, сфер ответственности и отношений работника с другими. Она служит для направления деятельности новых работников, уменьшает случаи недопонимания и противоречий по вопросам ответственности и полномочий.

В качестве основных методов управления на предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всего предприятия. Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно - распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной структуры.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа; постановления; распоряжения; инструктажа; команды; рекомендаций.

На сегодняшний день индивидуальный предприниматель Запша М.В. имеет в своем автопарке более 60 единиц техники различной грузоподъемностью от 2 до 30 тонн.

Доставка грузов осуществляется более чем в 500 населенных пунктов.

Ежедневно сотрудники предприятия работают над улучшением сервиса по приемке груза на складах, улучшается скорость и качество доставки груза, увеличивается частота отправок сборного груза по различным направлениям.

Индивидуальный предприниматель И.П. Запша М.В. имеет складские и офисные помещения в городах:

- Владивосток (офис, склад);
- Хабаровск (офис, склад);
- Уссурийск (склад);

- Зея (офис, склад);
- Тында (офис, склад);
- Нерюнгри (склад);
- Якутск (склад).

В настоящее время ИП Запша М.В. это одна из самых крупных и стабильно работающих автотранспортных предприятий региона, специализирующееся на оказании полного комплекса услуг по грузовым перевозкам на автомобильном транспорте.

Индивидуальный предприниматель Запша М.В. гарантирует сохранность всех перевозимых грузов и обеспечивает их страхование. Диспетчерская служба и служба логистики предприятия ориентированы в своей работе на строгое соблюдение сроков и графиков доставки грузов, а также на оптимизацию маршрутов перевозки грузов с применением попутной загрузки автомобилей. Имеющаяся на предприятии база позволяет проводить техническое обслуживание и ремонт большегрузных автомобилей.

Миссия предприятия - принимать активное участие в развитии транспортного комплекса компании, содействовать экономическому росту, социальной стабильности и процветанию. Обеспечивать клиентам конкурентоспособные, надежные и своевременные логистические услуги для повышения их деятельности и минимизации затрат.

Цели предприятия:

- 1) главная цель предприятия – занять и прочно удерживать лидирующие позиции на рынке экспедирования грузов в городе Благовещенске, на территории Дальневосточного округа;
- 2) расширение рынка услуг;
- 3) увеличение прибыли;
- 4) предоставлять оптимальные по цене и надежности логистические решения; по отношению к персоналу – предоставлять оптимальные условия для эффективной работы, обеспечивать профессиональный и личностный рост, предоставить возможности для самореализации.

2.2 Анализ внешней среды ИП Запша М.В.

ИП Запша М.В., как и любое другое предприятие, ведя свою хозяйственную деятельность, подвергается влиянию факторов внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды автотранспортной организации можно разделить с точки зрения частоты и силы воздействия на факторы макроокружения и факторы непосредственного окружения.

К факторам макроокружения относятся экономические, политические, правовые, социально - демографические, научно - технические и экологические факторы.

Особенностью действия факторов макроокружения является их высокая взаимозависимость, то есть изменение одного фактора, как правило, влечет изменение других факторов. Совместное действие факторов макроокружения создает ту общую среду, в которой функционируют все субъекты рынка.

Факторы непосредственного окружения создают ту ближнюю внешнюю среду, которая активно влияет на организацию грузового автомобильного транспорта и для каждой организации специфична.

К факторам непосредственного окружения относятся⁴:

- клиенты автотранспортной организации, являющиеся потребителями ее продукции и основными источниками поступления денежных средств в транспортную организацию;
- поставщики, все деловые партнеры автотранспортной организации, у которых она приобретает материально-технические ресурсы, необходимые для нормального функционирования транспортного предприятия;
- конкуренты транспортной организации – то есть все транспортные организации, производящие аналогичную или замещающую продукцию;
- рынок рабочей силы – та региональная часть рынка труда, которая опре-

⁴ Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 799 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427>.— ЭБС «IPRbooks»

деляет наличие/отсутствие кадров, обладающих необходимыми требованиями (квалификация, возраст, пол, уровень образования, стаж работы и другие) и уровень цены рабочей силы.

Рынок грузоперевозок является одним из высоко конкурентных рынков России. По состоянию на 01.02.2016 г. в нише грузоперевозок активно работает около пяти тысяч компаний и индивидуальных предпринимателей.

В структуру общего рынка грузоперевозок по России традиционно включены грузоперевозки по всем видам транспорта: железнодорожный, автомобильный, морской, внутренний водный и воздушный транспорт.

На рисунке 5 представлена структура российского рынка грузоперевозок в России по видам транспорта (в %) за 2016 год⁵.

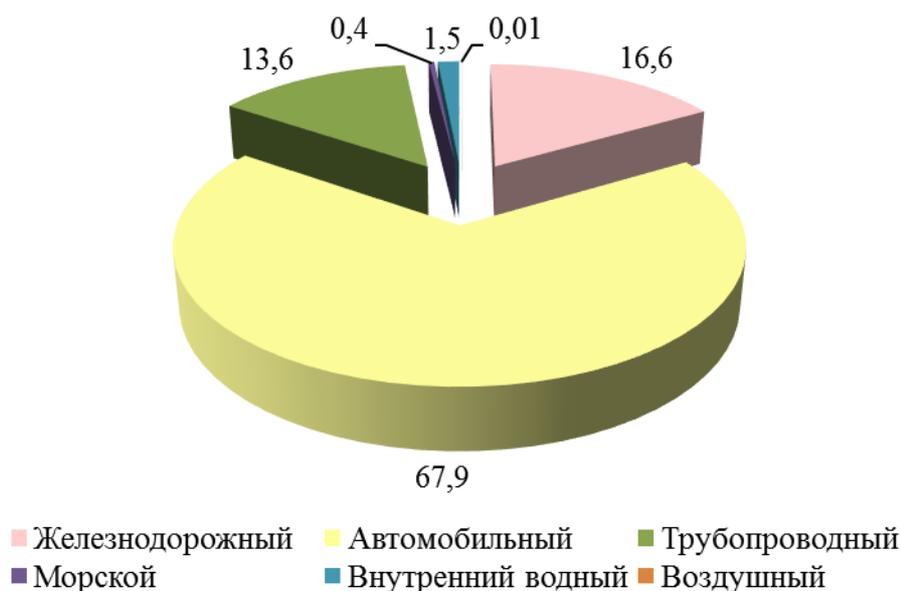


Рисунок 5 - Структура российского рынка грузоперевозок в России по видам транспорта (в %) за 2016 год

Анализ структуры грузоперевозок показал, что автомобильный транспорт перевозит в среднем 50 % всех грузов в России. Это объясняется особенностями

⁵ По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (ФСГС РФ)

ми этого вида транспорта и его преимуществами перед другими видами транспорта:

- автотранспорт наиболее адаптивен к рыночным преобразованиям (разгосударствлению, формированию конкурентной среды, интеграционным процессам);

- обладает наибольшими технологическими возможностями к гибкому приспособлению при взаимодействии с другими видами транспорта (организация смешанных перевозок грузов);

- отличается эксплуатационной и коммерческой маневренностью, позволяющей осуществлять бесперевалочную доставку грузов (тип доставки «от двери до двери»);

- около 80 % производственных структур и большинство населенных пунктов страны не имеют других подъездных путей, кроме автомобильных дорог;

- низкий уровень стартового капитала для организации перевозочного процесса относительно других видов транспорта;

- обладает способностью доставки срочных и скоропортящихся грузов за счет относительно высокой скорости движения;

- обеспечивает возможность реализации логистического подхода при формировании цепей поставок продукции;

- реализует возможность мелкопартионного завоза товаров как основы функционирования предприятий малого бизнеса;

- обладает высокой маневренностью и гибкостью транспортного обслуживания;

- автотранспортные средства являются доступными в качестве объекта собственности юридических лиц и граждан России;

- автомобильный транспорт имеет высокий мобилизационный и коммуникационный потенциал в целях обеспечения обороноспособности и внутренней безопасности страны.

Ближайшим конкурентным видом перевозки является железнодорожный и трубопроводный вид транспортировки. Динамика перевозки груза представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика перевозки грузов по виду транспорта, в млн. тонн

Перевозки грузов по виду транспорта	год						Темп роста 2016 г. к 2011 г., в процентах
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Железнодорожный	1312	1345	1304	1309	1312	1382	105,3
Автомобильный	6753	6861	6893	6240	5301	5663	83,9
Трубопроводный	1070	1062	1067	1061	985	1131	105,7
Морской	25	28	35	37	37	34	136
Внутренний водный	139	153	151	107	102	128	92,1
Воздушный	0,9	1	1	0,9	1,1	1,2	133,3

С 2012 года усилился отток перевозок с железнодорожного транспорта на автомобильный, что вызвано ростом эффективности перемещения грузов по шоссе дорогам, включая дальние транзитные направления.

Учитывая вклад, вносимый рынком автоперевозок в экономику РФ, решение проблем его функционирования становится приоритетной задачей государства. Возрастающая роль грузового автомобильного транспорта требует необходимой государственной поддержки на всех уровнях законодательной и исполнительной власти.

Основные и наиболее важные проблемы автомобильного транспорта:

- сокращение объемов реконструкции и строительства инфраструктурных объектов, а также темпов пополнения и обновления парков подвижных средств транспорта;

- до настоящего времени не завершено формирование опорной сети федеральных автомобильных дорог, связывающей все регионы России. На сегодняшний день нормативным требованиям соответствует лишь 37 % федеральных и 41 % региональных и межмуниципальных дорог;

- до настоящего времени 39 тыс. населенных пунктов с общей численностью населения до 15 млн. жителей (в том числе 7,5 % от общего числа районных центров и 6,7 % центральных усадеб сельскохозяйственных организаций) не имеют связи с транспортной сетью страны по автомобильным дорогам с твердым покрытием;

- федеральные автомобильные дороги исчерпали свою пропускную способность. Местная дорожная сеть развита недостаточно, поэтому значительная часть локальных перевозок производится по федеральным дорогам;

- сохраняются тенденции старения основных фондов и их неэффективного использования. Износ основных производственных фондов по грузовому автомобильному транспорту достиг 45-50 % и продолжает нарастать.

Для анализа тенденций макросреды (внешней среды предприятия) ИП Запша М.В. в данной работе будет использоваться PEST - анализ - классический метод стратегического менеджмента. PEST - это аббревиатура, образованная от четырёх английских слов: политика (Political), экономика (Economical), общество (Socio-cultural), технология (Technological)⁶.

Перечень факторов внешнего окружения, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия, а именно оказывать непосредственное влияние на прибыль и рентабельность предприятия представим в таблице 3, и разобьем факторы на 4 основные группы.

Таблица 3 - Факторы макросреды (внешнего окружения) ИП Запша М.В.

P (Political)	E (Economical)
1	2

Продолжение таблицы 3

⁶ Шмарин А. П., Решетило С. В. Стратегический анализ факторов макросреды, оказывающих негативное влияние на предприятия энергосбытовой отрасли (на примере Оренбургской области) // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 1039-1044.

1	2
1) Текущее законодательство в отрасли; 2) Будущие изменения в законодательстве; 3) Регулирующие органы и нормы; 4) Прочее влияние государства в отрасли; 5) Ужесточение госконтроля за деятельностью частного предприятия и штрафные санкции;	1) Экономическая ситуация и тенденции; 2) Уровень инфляции; 3) Общие проблемы налогообложения; 4) Рост или сокращение уровня безработицы; 5) Сезонность; 6) Платежеспособность населения;
S (Socio-cultural)	T (Technological)
1) Структура доходов и расходов; 2) Модели поведения потребителя; 3) Потребительские предпочтения; 4) Дефицит высококвалифицированных кадров.	1) Развитие конкурентных технологий; 2) Потенциал инноваций.

После составления PEST – анализа необходимо оценить силу влияния всех факторов на деятельность предприятия. Сила влияния оценивается по бальной шкале.

Значения шкалы от 1 до 3 (1 – фактор практически не оказывает влияния на деятельность предприятия; 2 – только существенное влияние фактора может оказать воздействие на результат деятельности предприятия; 3- высокое влияние фактора).

Для оценки вероятности изменения факторов применим метод экспертных оценок. Оценка влияний факторов проводится по пятибалльной шкале (1 – минимальная вероятность влияния; 5 – максимальная вероятность изменения фактора).

После оценки всех факторов следует рассчитать среднее арифметическое значение по данным факторам, затем рассчитывается значимость влияния каждого фактора в отдельности.

Данные расчеты влияния факторов помогут оценить, какие факторы внешней среды могут оказать влияние на деятельность предприятия.

Все расчеты представлены в приложении Б.

Суть расчета такова: чем выше значимость влияния фактора на предприятие, тем больше внимания необходимо концентрировать для того чтобы минимизировать влияние негативного фактора на деятельность предприятия.

Далее составляется матрица анализа, факторы в данной матрице размещаются в порядке убывания – снижения влияния. Сводная таблица PEST – анализа представлена в таблице 4.

Таблица 4 – сводная таблица PEST – анализа

Политические факторы	Вес фактора, в процентах	Экономические факторы	Вес фактора, в процентах
Ужесточение госконтроля за деятельностью частного предприятия и штрафные санкции	0,06	Общие проблемы налогообложения	0,07
Прочее влияние государства в отрасли	0,06	Рост или сокращение уровня безработицы	0,07
Регулирующие органы и нормы	0,04	Сезонность	0,07
Будущие изменения в законодательстве	0,04	Платежеспособность населения	0,06
Текущее законодательство в отрасли	0,03	Уровень инфляции	0,05
		Экономическая ситуация и тенденции	0,05
		Динамика ставки рефинансирования	0,04
Социально – культурные факторы		Научно – технические факторы	
Структура доходов и расходов	0,07	Развитие конкурентных технологий	0,08
Дефицит высококвалифицированных кадров	0,07	Потенциал инноваций	0,06
Потребительские предпочтения	0,05		
Модели поведения потребителя	0,04		

Факторы с наибольшим весом могут оказать на деятельность предприятия существенное влияние.

1) Политико - правовые факторы. В 2003 году был принят закон РФ «О транспортно - экспедиционной деятельности», в котором определяется порядок осуществления транспортно - экспедиционной деятельности, под которой понимается оказание услуг по организации перевозок грузов любыми видами транспорта и оформление перевозочных документов, документов для таможенных целей и других документов, необходимых для осуществления перевозок грузов.

В связи с вводом системы «Платон», созданной для сбора денежных средств за проезд по автотрассам федерального значения большегрузных автомобилей массой от 12 тонн, многие транспортные компании потеряли и продолжают терять грузоотправителей, которые переориентируются на железнодорожные и морские перевозки. С 15 ноября 2015 года размер платы за проезд по федеральным трассам с владельцев грузовиков с массой свыше 12 тонн составит 3,75 рубля за километр пути.

Ожидается ужесточение весового контроля на дорогах РФ, снижение допустимого % отклонения от максимально допустимого веса (2 % к действующим сейчас 5 %).

Появилась законодательная инициатива по введению солидарной ответственности грузоотправителя за превышение допустимых норм загрузки. До двух раз выросли тарифы страховщиков на КАСКО и ОСАГО⁷;

2) Экономические факторы.

Рынок организации грузоперевозок отреагировал на кризисные тенденции в экономике страны одним из первых. Особенно остро это отразилось на микропредприятиях.

Дополнительная финансовая нагрузка, вводимая государством на автогрузоперевозчиков с 2016 г. только усугубит положение частных перевозчиков и заставит их покидать рынок.

Автомобильные грузоперевозки – наиболее пострадавший сегмент рынка ТЭУ от экономических санкций и рецессии.

Отрасль испытала еще и снижение спроса со стороны основного клиента – экономики страны. Снижение промышленного производства, уменьшение объемов торговли приводят и к сокращению грузопотока.

Кроме того, повышение ставок по кредитам и лизингу в значительной степени затрудняет модернизацию автопарка грузоперевозчиков. Характерен рост дебиторской задолженности, особенно для сделок с участием посредников

⁷ Рынок автомобильных грузоперевозок в 2014-2015 гг. и прогноз до 2018 г. http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Автогрузоперевозки_спецверсия-7.pdf

– например, экспедиторских компаний, выступающих в роли организатора перевозки. Все это ведет к снижению финансовой прочности транспортных компаний и повышению риска ухода с рынка некоторых из них;

3) Научно - технические. Рост научно - технического прогресса изменил процедуры взаимоотношений перевозчика и грузоотправителя. Доставка продукции «от двери до двери» практически невозможна без высокого уровня информационного обеспечения. Эта группа факторов отвечает за наличие и состояние специализированных компьютерных программ, средств обеспечения предприятий маркетинговой, правовой и другой информацией.

В целом, воздействие факторов макросреды носит в настоящее время преимущественно отрицательный характер.

Для выявления потенциальных конкурентов ИП Запша М.В. на рынке автогрузоперевозок города Благовещенска был произведен сбор информации. Изучались интернет ресурсы, был сделан опрос клиентской базы ИП Запша М.В.. В результате этого были определены основные предприятия – конкуренты оказывающие аналогичные услуги.

Анализ конкурентной среды, начнём с анализа пятифакторной модели конкурентной среды по М.Портеру.

Ведущим направлением деятельности ИП Запша М.В. является осуществление автогрузоперевозок по г. Благовещенску и Дальневосточному региону. Исходя из основной деятельности предприятия были выявлены наиболее значимые конкуренты: «ПЭК», «Деловые линии», «Перевозки ДВ», данные предприятия – конкуренты оказывают аналогичные услуги. Основная направленность их деятельности – осуществление автогрузоперевозок.

На предприятиях которые оказывают услуги грузоперевозок, цена рассчитывается из ряда факторов и для каждого клиента индивидуально.

2.3 Анализ внутренней среды «Тройка ДВ»

Внутренняя среда является для транспортной организации источником сильных и слабых сторон ее деятельности, поэтому целью является выявление сильных и слабых сторон в деятельности транспортной организации.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов и т. д.).

Для объективной оценки конечных результатов деятельности предприятия, возможности сравнительного анализа определяется относительный размер прибыли, который принято называть рентабельностью.

Основные технико - экономические показатели организации представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные экономические показатели деятельности ИП Запша М.В.

Экономические показатели	2014 г	2015 г	2016 г	Темп роста 2016 г. к 2014 г., в процентах
Выручка, тыс. руб.	13824,42	13205,46	14286,67	103,3
Затраты, тыс. руб.	12744,92	12245,46	13333,59	104,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	1079,51	959,99	953,06	88,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1079,51	959,99	953,06	88,3
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	161,93	143,99	142,96	88,3
Чистая прибыль отчетного периода, тыс. руб.	917,58	815,99	810,11	88,3
Рентабельность, %	7,19	6,66	6,07	84,5

Согласно данным таблицы мы видим, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выручка увеличилась на 3,3 %. Вместе с этим произошло увеличение себестоимости 4,6 %. Чистая прибыль уменьшилась на 11,7 %.

Рентабельность характеризует величину прибыли, приходящейся на каждую единицу потребляемых ресурсов. Уровень рентабельности в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизился на 15,5 %.

Наибольшее распространение в оценке финансового положения предприятия получили коэффициенты ликвидности, которые позволяют оценить способность предприятия погасить краткосрочные обязательства.

Проанализируем состояние предприятие с помощью R – анализа, который

базируется на расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой деятельности предприятия между собой. Основные рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели финансового состояния и финансовой устойчивости

Показатель финансового состояния	Методика расчета	Год, в процентах			Темп роста, в процентах	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7
коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$)	(денежные средства + ценные бумаги)/краткосрочная задолженность	0,21	0,61	0,3	2,9	1,4
уточненный коэффициент ликвидности ($K_{ул}$)	(денежные средства + ценные бумаги + дебиторская задолженность)/краткосрочная задолженность	0,73	1,16	0,81	1,58	0,69
коэффициент автономии (K_a)	собственный капитал/валюта баланса	1,1	0,89	0,78	0,81	0,87
коэффициент финансовой устойчивости ($K_{фy}$)	(собственный капитал + долгосрочный заемный капитал)/валюта баланса	1,6	1,32	1,34	0,82	1,01
коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	долгосрочный заемный капитал/собственный капитал	0,48	0,48	0,71	1	1,47
общая оборачиваемость активов	выручка от реализации/активы	2,18	1,58	1,51	0,72	0,96
оборотная оборачиваемость собственного капитала	выручка от реализации/собственный капитал	1,97	1,08	2,04	0,55	1,88
запасная оборачиваемость запасов	выручка от реализации/запасы	5,76	3,89	3,73	0,67	0,96

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
рентабельность активов	прибыль до налогообложения/активы	17	12,3	10,7	0,72	0,87
рентабельность собственного капитала	чистая прибыль/собственный капитал	13	11,6	11,5	0,69	0,98

В практике финансового анализа финансовые коэффициенты сравнивают

с некоторыми эталонными значениями:

$$(K_a \geq 0,5; K_{\text{фy}} \leq 1; K_{\text{ал}} \geq 0,2 \div 0,7; K_{\text{ул}} \geq 0,8 \div 1,0).$$

Коэффициент абсолютной ликвидности находится в рекомендуемых границах. Если в 2014 г. предприятие могло погасить только 21 % текущей задолженности, то в 2015 г. уже 60 %. Но в 2016 г. коэффициент абсолютной ликвидности снизился до 30 %. За счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений в 2016 г. можно было бы погасить 81 % текущей задолженности (уточненный коэффициент ликвидности).

На предприятии в 2014 – 2016 гг. коэффициент автономии выше 0,5. Это означает, что большая часть имущества формируется за счет собственного капитала. В 2016 г. коэффициент автономии снизился. Наметилась тенденция к ухудшению финансового положения фирмы.

Несмотря на привлечение заемного капитала, положение фирмы не улучшилось. В 2016 г. по сравнению с 2014 г. происходит снижение финансовой устойчивости на 16,25 %. Благоприятной является тенденция ускорения оборачиваемости капитала к 2016 году. Предприятие способно генерировать прибыль, выполняя свою основную функцию.

Так же для анализа предприятия очень часто используется SWOT – анализ. С помощью анализа можно определить возможности предприятия, минимизировать угрозы и слабые стороны за счет укрепления сильных сторон.

Для оценки и определения конкурентных преимуществ ИП Запша М.В., а так же для определения сильных и слабых сторон предприятия был проведен SWOT - анализ. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT – анализ ИП Запша М.В.

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
1	2
<ul style="list-style-type: none">- широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания;- высокий трудовой потенциал персонала (молодые сотрудники повышающие уровень образования и квалификации, стаж работы);- рост показателей объема производства;- низкая текучесть кадров;- увеличение численности персонала;	<ul style="list-style-type: none">- увеличение доли на рынке путем расширения ассортимента предоставляемых услуг;- предоставление выгодных условий сотрудничества с партнерами, клиентами: система скидок, различные формы и условия оплаты;- открытие филиалов по РФ;- открытие дополнительных возможностей;

<ul style="list-style-type: none"> - открытие новых филиалов; - система скидок; - гибкая ценовая политика; - разные варианты сопутствующих услуг; - разные варианты оплаты; - сбор груза в черте и за пределами города. 	контейнерная перевозка груза.
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса
<ul style="list-style-type: none"> - малый собственный капитал компании; - нехватка оборотных средств; - сильная конкуренция на рынке автогрузоперевозок; - совершенствование конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение технологий бизнеса для сохранения конкурентоспособности; - изменение курса валют; - сильная конкуренция в данном секторе бизнеса; - на деятельность организации оказывает влияние такое явление как «сезонность». В связи с этим появляется жесткая необходимость в поиске новых путей преодоления трудностей, связанных с периодами наименьшего спроса.

С помощью SWOT – анализа составляется список наиболее важных характеристик. На основании данных характеристик строится матрица SWOT – анализа. Матрица угроз представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Возможные угрозы со стороны предприятий – конкурентов

Вероятность угроз	Последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
1	2	3	4	5
Высокая	нет	нет	На деятельность организации влияние оказывает такое явление как «сезонность».	нет

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Средняя	Осуществление перевозки груза конкурентами в центральную часть РФ	нет	нет	изменение курса валют
малая	нет	нет	Сильная Конкуренция в данном секторе бизнеса	Необходимость быстрее приспосабливаться к возможным изменениям технологий бизнеса для сохранения конкурентоспособности

Из таблицы можно сделать вывод, что необходимо обратить внимание и отреагировать на такие угрозы как:

- осуществление перевозки груза конкурентами в центральную часть РФ
- на деятельность организации влияние оказывает такое явление как «сезонность».

Такую угрозу как появление новых конкурентов в данном сегменте рынка, можно минимизировать за счет увеличения доли рынка, путем расширения дополнительных услуг.

В целом можно сказать, что предприятию в целях повышения конкурентоспособности необходимо выходить за пределы рынка Дальнего Востока, создать систему маркетинга на предприятии, провести широкую рекламу своего предприятия и предлагаемых ею услуг.

Далее строится матрица возможностей, представим матрицу в таблице 9.

Таблица 9 - Возможности ИП Запша М.В.

Вероятность возможностей	Влияние возможностей		
	сильное	умеренное	малое
1	2	3	4
Высокая	Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России.	Увеличение доли на рынке путем предоставления качественных услуг	Открытие филиалов по РФ
Средняя	Предоставление выгодных условий сотрудничества партнерам	нет	нет

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
низкая	нет	нет	Открытие дополнительных возможностей: контейнерная перевозка груза

На основании матрицы возможностей можно сделать вывод, что наиболее значимыми и благоприятными возможностями для ИП Запша М.В. являются:

- осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России;
- увеличение доли на рынке путем предоставления качественных услуг;
- предоставление выгодных условий сотрудничества;
- открытие филиалов по РФ;
- открытие дополнительных возможностей: контейнерная перевозка груза.

На основании матриц угроз и возможностей формируется комплексная оценка сильных и слабых сторон, определяются стратегии для эффективной деятельности предприятия. Комплексный анализ представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Комплексный анализ ИП Запша М.В.

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - своевременная доставка груза; - современный и многофункциональный парк техники; - технология мониторинга грузоперевозок; - квалифицированный штат сотрудников; Сотрудничество с поставщиками импортных запчастей. 	<ul style="list-style-type: none"> - нехватка оборотных средств; - нет услуг по перевозке груза в центральную часть РФ; - слабая рекламная политика.
Возможности предприятия во внешней среде (O)	SO - стратегии	WO - стратегии
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли на рынке путем предоставления качественных услуг; - предоставление выгодных условий сотрудничества с партнерами и клиентами: система скидок и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия увеличения доли рынка на Дальневосточном регионе - привлечение новых клиентов за счет предоставления выгодных условий сотрудничества; 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия расширения границ рынка, направленная на освоение новых районов обслуживания - осуществление грузоперевозок в центральную часть РФ

Продолжение таблицы 10

1	2	3
	- ориентация на качественный сервис и обслуживание;	
Угрозы внешней среды для бизнеса	ST - стратегии	WT - стратегии
<ul style="list-style-type: none"> - необходимость быстрее приспособиться к возможным изменениям технологий бизнеса для сохранения конкурентоспособности; - сильная конкуренция на данном сегменте рынка; - на деятельность предприятия оказывает влияние такое явление, как «сезонность». В связи с этим явлением появляется необходимость в поиске новых путей преодоления трудностей связанных с периодами наименьшего спроса. - осуществление перевозки груза конкурентами в центральную часть РФ; - появление новых конкурен- 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия укрепления позиций на Дальневосточном регионе - расширение ассортимента предоставляемых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия удержания доли рынка - активная рекламная политика

Выводы:

1) при оценке своей конкурентоспособности предприятие, прежде всего, определяет главных конкурентов, собирает сведения о сильных и слабых сторонах, местоположении, доле в общем объеме и номенклатуре оказываемых услуг, дополнительном сервисе, ценовой и сбытовой политике, наличии провозных возможностей, перспективах на расширения;

2) сбор информации о конкурентах - достаточно сложная задача. Определенную роль здесь играет изучение коммерческих и рекламных материалов, финансового состояния (при наличии возможности), но часто необходимые сведения можно получить от своих клиентов, которые поддерживают отношения с конкурентами;

3) автотранспортным предприятиям целесообразно проанализировать в какой степени их услуги по сравнению с услугами конкурентов отвечают предъявляемым потребителями требованиям по гарантированности, срочности, применяемой технологии доставки, уровню тарифов, а также важнейшие мотивы клиентов при выборе альтернативных услуг и т.п.;

4) в ходе оценки конкурентоспособности автотранспортных услуг основополагающими являются как экономические, так и социально-организационные параметры. Оценка конкурентоспособности сводится к выделению экспертами главных свойств услуги, представляющих наибольшую ценность для потребителя, а затем каждому свойству присваивается отдельный вес, затем, экспертами оцениваются свойства, и определяется уровень конкурентоспособности.

2.4 Анализ конкурентоспособности ИП Запша М.В.

Оценка собственной конкурентоспособности позволяет обеспечить устойчивое и эффективное ведение своего бизнеса.

Способность оказывать экспедиторские услуги, услуги хранения груза, страхования груза и комбинированных перевозок, по ценам и тарифам ниже

прямых конкурентов, характеризует предприятие как конкурентоспособную фирму на рынке грузоперевозок.

Для выявления потенциальных конкурентов ИП Запша М.В. на рынке автогрузоперевозок города Благовещенска был произведен сбор информации. Изучались интернет ресурсы, был сделан опрос клиентской базы ИП Запша М.В.. В результате этого были определены основные предприятия – конкуренты, оказывающие аналогичные услуги.

Ведущим направлением деятельности ИП Запша М.В. является осуществление автогрузоперевозок по г. Благовещенску и Дальневосточному региону. Исходя из основной деятельности предприятия были выявлены наиболее значимые конкуренты: «ПЭК», «Деловые линии», «Перевозки ДВ», данные предприятия – конкуренты оказывают аналогичные услуги. Основная направленность их деятельности – осуществление автогрузоперевозок.

На предприятиях которые оказывают услуги грузоперевозок, цена рассчитывается из ряда факторов и для каждого клиента индивидуально.

Для увеличения конкурентоспособности компании необходимо проанализировать других игроков рынка, которые являются конкурентами транспортного предприятия.

На сегодняшний день основным конкурентами, действующими на данном рынке, являются такие автотранспортные компании как: «Деловые линии», «ПЭК», «Перевозки ДВ». Полученную характеристику оформим в таблицу 11.

Таблица 11 – Основные конкуренты ИП Запша М.В.

Конкуренты	Краткая характеристика
1	2
Деловые линии	Группа компаний «Деловые линии» ведет свою историю с 2001 года. К настоящему моменту создана уникальная инфраструктура, позволяющая осуществлять грузовые перевозки сборным грузом, либо индивидуальным, выделенным под заказ клиента, транспортом. Специалисты круглосуточного Контакт-центра помогут вам заказать грузоперевозки из Москвы в любую точку России или за границу – в Беларусь, Казахстан, Киргизию, Армению. Перевозка грузов авиатранспортом осуществляется в большинство городов России, где есть аэропорты, а также за границу. Между большинством населенных пунктов внутри Центрального федерального округа грузопере-

	возки также осуществляются за один день.
ПЭК	Компания «ПЭК» – один из крупнейших российских грузоперевозчиков, специализируется на перевозке сборных грузов. Известна на рынке логистических услуг оптимальными сроками перевозки, широкой филиальной сетью и высоким уровнем сервиса. Компания создана в 2001 году, для перевозок использует авто- и авиатранспорт. «ПЭК» доставляет грузы по всей территории РФ (включая Крым) и территории Казахстана. С 2014 года открыта доставка грузов с территории КНР. Для доставки принимаются как небольшие корреспондентские отправления, так и грузы весом до 20 тонн. Услугами «ПЭК» ежемесячно пользуются более 300 тыс. клиентов: производственные и дистрибьюторские компании, федеральные и региональные торговые сети, интернет-магазины и обычные жители. Служба доставки отправляет и забирает грузы из любой точки в радиусе 300 км от каждого филиала: таким образом, в зону обслуживания Компании «ПЭК» входят около 100 000 населенных пунктов.
Перевозки ДВ	Компания "Грузоперевозки ДВ" осуществляет автомобильные перевозки по Благовещенску, Амурской области и ДВ региону. В наличии фургоны от 3-х до 20-ти тонн. Осуществляем доставку сборных грузов авто и ЖД транспортом. Предоставляем услуги грузчиков.

Оценим конкурентоспособность предприятия методом рейтинговой оценки.

При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий - конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятий в рейтинге.

Расчет совокупной балльной оценки конкурентоспособности предлагается производить по следующей формуле:

$$R_n = \sum_{i=1}^n A_i * B_{ij} \quad (1)$$

где R_n – совокупная балльная оценка конкурентоспособности компании;

A_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности;

B_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости определим по формуле:

$$A_i = \frac{(n-r_n+1)}{s_n} \quad (2)$$

где n - количество показателей

r_n – ранг исследуемого показателя по результатам экспертизы

S_n – сумма всех чисел от 1 до n.

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}$$

a_i – первый показатель конкурентоспособности предприятия

a_n – последний показатель конкурентоспособности.

Расчёт количественных параметров конкурентоспособности транспортно-экспедиционных компаний оформлен в таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка показателей конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов

№	Наименование показателя	Ранг R_n	Вес A_i	Тройка ДВ		Деловые линии		ПЭК		Перевозки ДВ	
				B_i	$A_i * B_i$	B_i	$A_i * B_i$	B_i	$A_i * B_i$	B_i	$A_i * B_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Ценовая политика	2	0,194	5	0,97	4	0,776	4	0,776	4	0,776
2	Сохранность и своевременность груза	1	0,222	5	1,11	5	1,11	5	1,11	4	0,888
3	Наличие собственных складов за пределами г. Благовещенска	3	0,167	4	0,668	5	0,835	4	0,668	1	0,167
4	Эффективность рекламной политики	8	0,028	2	0,056	4	0,112	3	0,084	2	0,056
5	Наличие дополнительных услуг	5	0,111	3	0,333	4	0,444	4	0,444	3	0,333

6	Перевозка груза другими видами транспорта	6	0,083	1	0,083	4	0,032	1	0,083	3	0,249
7	Доставка груза в центральную часть РФ	7	0,056	1	0,056	4	0,224	2	0,112	1	0,056
8	Компетентность персонала	4	0,139	5	0,695	5	0,695	5	0,695	4	0,556
Общий бал		1		3,971		4,228		3,972		3,081	

На основе данных о балльной оценке показателей построим профили показателей имиджа предприятий. Из профиля видно, что предприятия имеют свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Представим профили имиджа предприятий на рисунке 6.

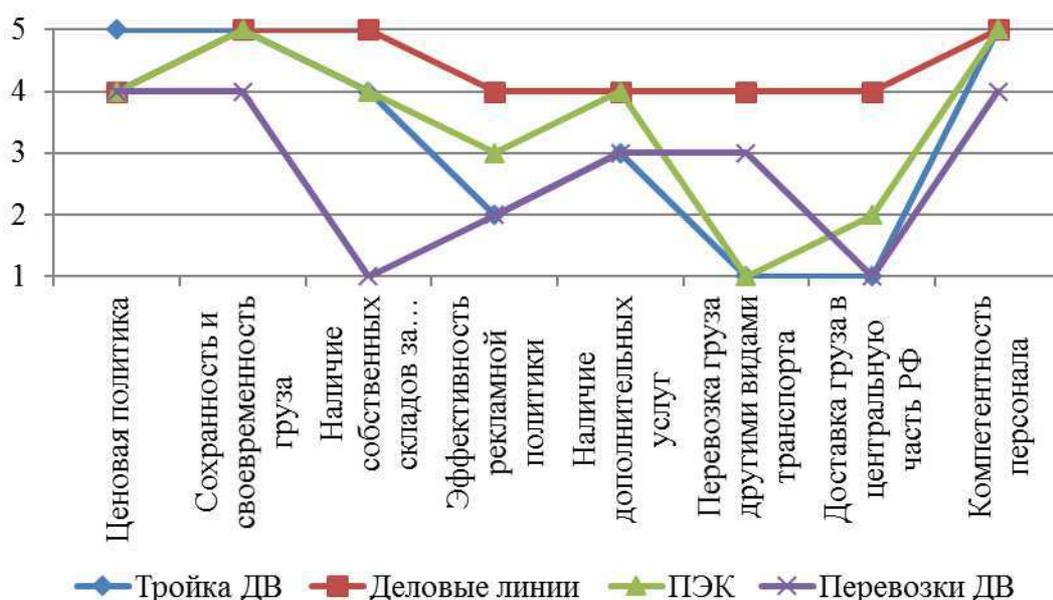


Рисунок 6 – Профили имиджа предприятий

Из анализа построенного профиля имиджа можно сделать вывод.

Преимущества ИП Запша М.В. перед предприятиями – конкурентами являются: ценовая политика, сохранность и своевременность доставки груза.

Преимущества «Деловых линий» перед конкурентами заключаются в следующих показателях: наличие собственных складов на всей территории РФ,

эффективность рекламной политики, доставка груза в центральную часть РФ, компетентность персонала, доставка груза другими видами транспорта, наличие широкого спектра дополнительных услуг.

Преимущества ПЭК: компетентность персонала, сохранность и своевременная доставка груза, наличие широкого спектра дополнительных услуг.

Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов - осей.

Построим многоугольник имиджа предприятий. Представим многоугольник на рисунке 7.



Рисунок 7 - Многоугольник имиджа предприятий

Анализ конкурентоспособности представленных транспортных компаний показал, что первое место по уровню конкурентоспособности принадлежит компании «Деловые линии» (совокупная балльная оценка 4,228). Данная компания опережает своих основных конкурентов «ПЭК» (совокупная балльная оценка 3,972) и ИП Запша М.В.(совокупная балльная оценка 3,971). На четвертом месте компания «Перевозки ДВ» с совокупной балльной оценкой 3,081.

Использование методики балльной оценки конкурентоспособности позволило выявить, что ИП Запша М.В. существенно проигрывает своему главному конкуренту транспортной компании «Деловые Линии». Причиной является то, что отсутствует перевозка груза другими видами транспорта, а также возможность доставки груза в центральную часть РФ. Кроме того, эффективность рекламной политики хуже, чем у основных конкурентов. А также предприятие проигрывает по широте дополнительных услуг.

Проведем оценку конкурентоспособности ИП Запша М.В. по методике И.В. Головина.

Оценка состоит из двух частей. В первой показатели конкурентоспособности фирм, в качестве которых выступают стратегические факторы успеха, оцениваются экспертами.

Во второй части проводится оценка конкурентоспособности компаний покупателями. При этом определяется уровень стратегических факторов успеха компаний - конкурентов. Высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли.

Первым этапом рассматриваемой методики является выбор стратегических факторов успеха предприятия (СФУ).

Стратегические факторы успеха (факторов конкурентоспособности), по которым будет осуществляться их сравнение. В разных отраслях значение имеют различные факторы успеха. Выявление их для конкретного рынка – задача экспертов.

Для оценки конкурентоспособности фирм оказывающих транспортно-

экспедиционные услуги выделим определяющие факторы конкурентоспособности.

И. М. Лифиц предлагает следующую номенклатуру критериев конкурентоспособности услуг:⁸

- показатели результата исполнения услуги. Критерий результата исполнения регламентирован стандартами на материальные услуги. Для транспортно-экспедиционных компаний критериями результата является спектр оказываемых услуг: организация перевозок альтернативным видом транспорта; экспедирование груза; доставка груза до грузополучателя в надлежащем виде, география перевозок;

- показатели процесса обслуживания. Критерий условий обслуживания определяется материально-технической базой предприятия. Для предприятий занимающихся перевозками критериями условий обслуживания является наличие собственного складского комплекса для хранения или перегрузки товара, а также современное погрузочно-разгрузочное оборудование;

- показатели условий обслуживания. Критерию культуры обслуживания отводится особая роль в обеспечении качества и конкурентоспособности услуг. Культура обслуживания определяется уровнем профессионализма обслуживающего персонала. Для транспортных компаний критериями культуры обслуживания являются правильное ведение переговоров, опыт работы и слаженная работа персонала;

- показатели доступности. В состав критерия доступности услуги включаются затраты денежных средств и затраты времени. Для транспортных компаний критериями доступности услуги является стоимость оказываемых предприятием услуг.

Для оценки конкурентоспособности, составим описание транспортно-экспедиционных компаний по выделенным факторам конкурентоспособности. Представим факторы в таблице 13.

⁸ Лифиц И.М. О критериях конкурентоспособности предприятий // Маркетинг.- 2008.- №2.- С.117-124.

Таблица 13 – Факторы конкурентоспособности автотранспортных предприятий

Показатель	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ
1	2	3	4	5
Критерий результата	Отсутствуют перевозки ж/д транспортом	Весь комплекс транспортно-экспедиционных услуг	Весь комплекс транспортно-экспедиционных услуг	Отсутствуют перевозки ж/д транспортом
Критерий условий обслуживания	Наличие современного оборудования и собственных складов.	Современное погрузочно-разгрузочное оборудование и собственный складской комплекс.	Современное погрузочно-разгрузочное оборудование и собственный склад временного хранения (СВХ).	Наличие современного оборудования, отсутствует склад.

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
Критерий культуры обслуживания	Квалифицированный персонал, постоянство кадров, оперативность выполнения заказа.	Квалифицированный персонал, постоянство кадров, оперативность выполнения заказа.	Квалифицированный персонал, постоянство кадров, оперативность выполнения заказа.	Квалифицированный персонал. Есть текучка кадров.
Критерий доступности услуги	Средние цены	Цены ниже средних (работают по спец. тарифам)	Средние цены	Высокие цены

С точки зрения результативности деятельности предприятий-конкурентов были выделены следующие параметры для изучения:

У1 - доставка груза до грузополучателя в надлежащем виде

У2 - география перевозок

У3 - организация перевозок альтернативным видом транспорта

У4 - экспедирование груза

У5 - наличие собственного складского комплекса для хранения или перегрузки товара

У6 - современное погрузочно-разгрузочное оборудование

У7 - правильное ведение переговоров

У8 - опыт работы и слаженная работа персонала

Y9 - стоимость оказываемых предприятием услуг

Y10 - доставка груза до грузополучателя в срок.

Поскольку не все выявленные факторы в равной степени влияют на результат, необходимо определить «вес» каждого из них, что является задачей второго этапа методики.

Технология определения весовых коэффициентов предполагает попарное сравнение всех факторов с указанием предпочтительного варианта в каждой паре.

Выбор такого подхода связан с тем, что качественное сравнение 2-х вариантов проще, чем выражение предпочтения в балльной шкале.

Ответы заносятся в оценочную таблицу:

«1» — влияние оцениваемого фактора меньше,

«2» — оба фактора равнозначны,

«3» — влияние оцениваемого фактора больше.

Из полученных экспертных оценок составляется квадратная матрица.

Весовые коэффициенты (a_i) факторов (Y_i) определяются по формуле:

$$a_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \quad (3)$$

где B_i - сумма элементов a_{ij} по строкам матрицы;

$\sum_{i=1}^n B_i$ - это сумма элементов B_i по столбцу.

Все расчеты представим в таблице 14.

Таблица 14 - Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	$\sum B_i$	Вес a_i
1	Y1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	17	0,103658537
2	Y2	3	2	3	1	3	1	3	1	1	1	19	0,115853659
3	Y3	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	17	0,103658537
4	Y4	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	15	0,091463415

5	Y5	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	15	0,091463415
6	Y6	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	15	0,091463415
7	Y7	1	1	3	1	1	1	2	1	3	3	17	0,103658537
8	Y8	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	15	0,091463415
9	Y9	3	1	1	3	1	1	3	1	2	3	19	0,115853659
10	Y10	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	15	0,091463415
Итого												165	1

Сравним экспертно попарно предприятия относительно друг друга по каждому фактору, а так же рассчитаем относительные коэффициенты для каждого фактора, полученные данные заносим в таблицы. Оценочных таблиц будет десять, равное число количеству факторов.

Таблица 15 - Фактор «доставка груза до грузополучателя в надлежащем виде»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	3	3	9	0,28125
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 16 – Сравнение компаний по фактору «география перевозок»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	1	3	7	0,21875
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	3	1	2	3	9	0,28125
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 17 – Сравнение компаний по фактору «организация перевозок альтернативным видом транспорта»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	1	3	7	0,21875
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	3	1	2	3	9	0,28125
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 18 – Сравнение компаний по фактору «экспедирование груза»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	3	3	3	11	0,34375
Деловые линии	1	2	3	3	9	0,28125
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 19 – Сравнение компаний по фактору «наличие собственного складского комплекса для хранения или перегрузки товара»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	3	3	9	0,28125
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 20 – Сравнение компаний по фактору «современное погрузочно-разгрузочное оборудование»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	1	3	7	0,21875
Деловые линии	3	2	1	3	9	0,28125
ПЭК	3	3	2	3	11	0,34375
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 21 – Фактор «правильное ведение переговоров»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	3	3	3	11	0,34375
Деловые линии	1	2	3	3	9	0,28125
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 22 – Фактор «опыт работы и слаженная работа персонала»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	3	3	9	0,28125
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 23 – Фактор «стоимость оказываемых предприятием услуг»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	1	3	3	9	0,28125
Деловые линии	3	2	3	3	11	0,34375
ПЭК	1	1	2	3	7	0,21875
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Таблица 24 – Сравнение компаний по фактору «доставка груза до грузополучателя в срок»

Компания	Тройка ДВ	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ	$\sum V_i$	Вес P_i
Тройка ДВ	2	3	3	3	11	0,34375
Деловые линии	1	2	1	3	7	0,21875
ПЭК	1	3	2	3	9	0,28125
Перевозки ДВ	1	1	1	2	5	0,15625
					32	1

Значения полученных оценочных коэффициентов по выбранным факторам сведем в сводную таблицу, рассчитав стратегические факторы успеха (СФУ) компаний - конкурентов, путем перемножения оценочных факторов на удельный вес, и проранжируем их. Представим данные в таблице 25.

Таблица 25 – Стратегические факты успеха

Факторы успеха	ИП Запша М.В.	Деловые линии	ПЭК	Перевозки ДВ
У1	0,02897719	0,035417	0,022538	0,016098
У2	0,0323865	0,039584	0,02519	0,017993

Y3	0,02897719	0,035417	0,022538	0,016098
Y4	0,0291665	0,023864	0,018561	0,013258
Y5	0,03124997	0,025568	0,019886	0,014205
Y6	0,01988634	0,025568	0,03125	0,014205
Y7	0,03541656	0,028977	0,022538	0,016098
Y8	0,02556816	0,03125	0,019886	0,014205
Y9	0,03409088	0,041667	0,026515	0,018939
Y10	0,03333344	0,021212	0,027273	0,015152
$\sum P_i * a_i$	0,29905272	0,308522406	0,236174031	0,156249844
место	2	1	3	4

Построчная сумма произведений и является показателем уровня СФУ каждой компании по всем шести параметрам. Количественные значения этих показателей позволяют ранжировать исследуемые компании. Однако полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности фирм. Он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции.

Для выявления уровня конкурентоспособности компаний нам необходим еще один параметр — оценка деятельности компании ее потенциальными клиентами.

Данный параметр отражает эффективность действий фирмы по использованию своего потенциала для извлечения выгоды путем лучшего удовлетворения потребностей внешней среды. Для ранжирования конкурирующих фирм по уровню потребительских предпочтений нами было проведено маркетинговое исследование.

В основе параметра лежит утверждение о том, что фирма, наилучшим образом удовлетворяющая потребности максимального количества клиентов является лидером рынка.

Оценке были подвергнуты такие показатели:

Y1 - Надежность перевозок.

- У2 - Минимальный срок (продолжительность) доставки.
- У3 - Своевременность доставки (гарантированные сроки доставки).
- У4 - Сохранность груза при доставке.
- У5 - Удобство по приему и сдачи груза.
- У6 - Наличие дополнительных услуг.
- У7 - Приспособляемость к требованиям клиента (гибкость обслуживания)
- У8 - Надлежащее документальное обеспечение.
- У9 - Доставка груза «от двери до двери».
- У10 - Приемлемая (соразмерная) стоимость услуг.
- У11 - Возможность получения достоверной информации о тарифах, условиях перевозки и местоположении груза.
- У12 - Наличие перегрузочного оборудования в пунктах перевалки.
- У13 - Функциональная пригодность транспортного средства.
- У14 - Возможность специализированных перевозок.
- У15 - Эксплуатационная готовность перевозчика.

В рамках бакалаврской работы, было проведено маркетинговое исследование. Обработанные данные представим в таблице 26.

Таблица 26 – Сводная таблица

фактор	ИП Запша М.В.		Деловые линии		ПЭК		Перевозки ДВ	
	Кол-во, шт.	di, %	Кол-во, шт.	di, %	Кол-во, шт.	di, %	Кол-во, шт.	di, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
У1	6	30	6	30	6	30	2	10
У2	6	30	5	25	5	25	4	20
У3	6	30	7	35	6	30	1	5
У4	5	25	8	40	4	20	3	15
У5	5	25	5	25	6	30	4	20
У6	4	20	10	50	4	20	2	10
У7	5	25	10	50	5	25	0	0
У8	6	30	6	30	4	20	4	20

Y9	6	30	6	30	5	25	3	15
Y10	8	40	8	40	4	20	0	0
Y11	5	25	7	35	4	20	4	20
Y12	4	20	8	40	4	20	4	20
Y13	7	35	7	35	4	20	2	10
Y14	2	10	8	40	8	40	2	10
Y15	6	30	5	25	5	25	4	20

Далее необходимо откорректировать данные. Представим все данные в таблице 27.

Таблица 27 - Откорректируем данные исследования с помощью весовых коэффициентов.

фактор	ранг	Вес a_i	ИП Запша М.В.		Деловые линии		ПЭК		Перевозки ДВ	
			di, %	$a_i * d_i$	di, %	$a_i * d_i$	di, %	$a_i * d_i$	di, %	$a_i * d_i$
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Y1	1	0,125	0,3	0,0375	0,3	0,0375	0,3	0,0375	0,1	0,0125
Y2	5	0,091	0,3	0,0273	0,25	0,02275	0,25	0,02275	0,2	0,0182
Y3	3	0,108	0,3	0,0324	0,35	0,0378	0,3	0,0324	0,5	0,054
Y4	4	0,1	0,25	0,025	0,4	0,04	0,2	0,02	0,15	0,015
Y5	9	0,058	0,25	0,0145	0,25	0,0145	0,3	0,0174	0,2	0,0116
Y6	7	0,075	0,2	0,015	0,5	0,0375	0,2	0,015	0,1	0,0075
Y7	6	0,083	0,25	0,02075	0,5	0,0415	0,25	0,02075	0	0
Y8	10	0,05	0,3	0,015	0,3	0,015	0,2	0,01	0,2	0,01
Y9	12	0,033	0,3	0,0099	0,3	0,0099	0,25	0,00825	0,15	0,00495
Y10	2	0,116	0,4	0,0464	0,4	0,0464	0,2	0,0232	0	0
Y11	11	0,041	0,25	0,01025	0,35	0,01435	0,2	0,0082	0,2	0,0082
Y12	13	0,025	0,2	0,005	0,4	0,01	0,2	0,005	0,2	0,005
Y13	14	0,016	0,35	0,0056	0,35	0,0056	0,2	0,0032	0,1	0,0016
Y14	8	0,066	0,1	0,0066	0,4	0,0264	0,4	0,0264	0,1	0,0066

Y15	15	0,008	0,3	0,0024	0,25	0,002	0,25	0,002	0,2	0,0016
сумма		1		0,2736		0,3612		0,25205		0,15675
ПОi				27,3		36,1		25,2		15,7

На основе полученных данных построим сводную таблицу конкурентоспособности, и так же построим карту конкуренции.

Уровень конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле:

$$КС_i = \sqrt{СФУ_i^2 + ПО_i^2} \quad (4)$$

где: КС_i – уровень конкурентоспособности i-й фирмы;

СФУ_i - уровень СФУ i-той фирмы

ПО_i - уровень потребительских оценок i-той фирмы

Все расчетные данные представим в таблице 28.

Таблица 28- Сводная таблица конкурентоспособности

Предприятия	Уровень СФУ, в процентах	Уровень ПО, в процентах	Конкурентоспособность, в процентах	Место
ИП Запша М.В.	29,9	27,3	40,48826991	2
Деловые линии	30,8	36,1	47,45366161	1
ПЭК	23,6	25,2	34,525353	3
Перевозки ДВ	15,6	15,7	22,13255521	4

Расчитанные показатели являются основанием для построения карты конкуренции.

Карта конкуренции представляет собой поле, по осям которого откладываются значения уровня СФУ и уровня потребительских оценок фирм-конкурентов. Положение фирмы на карте определяется соответствующими координатами. Фирма на карте изображается в виде круга, радиус которого соответствует значению показателя ее конкурентоспособности.

Карта конкуренции позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиционированию фирм-

мы в конкретной ячейке матрицы, установлению текущих и перспективных конкурентов, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции. Для правильного понимания содержания карты конкуренции необходимо внести некоторые пояснения. Граничные значения обеих осей карты в общем случае равны 50%. Это крайняя точка, в которой возможно одновременное присутствие нескольких фирм, между которыми вероятны конкурентные столкновения. Такое положение вещей обусловлено рассмотренным ранее эффектом «встречных курсов». Суть его в том, что уровень конкурентоспособности конкретной фирмы определяется на основе сравнения с показателями ее соперников, поэтому усиление конкурентных позиций одного из игроков рынка автоматически приводит к снижению конкурентоспособности остальных.

Поскольку вероятность столкновения между фирмами снижается по мере увеличения разрыва между уровнями их конкурентоспособности, то в рассматриваемой нами модели фирма, имеющая показатели СФУ и потребительской оценки, превышающие 50 %, либо не нуждается в выявлении основных конкурентов (фирма является монополистом или на рынке всего 2 игрока), либо уровень конкурентоспособности значительно превышает аналогичные показатели соперников (для 3 и более участников рынка) и конкурентные столкновения с ними маловероятны. Представим карту конкурентоспособности на рисунке 7.

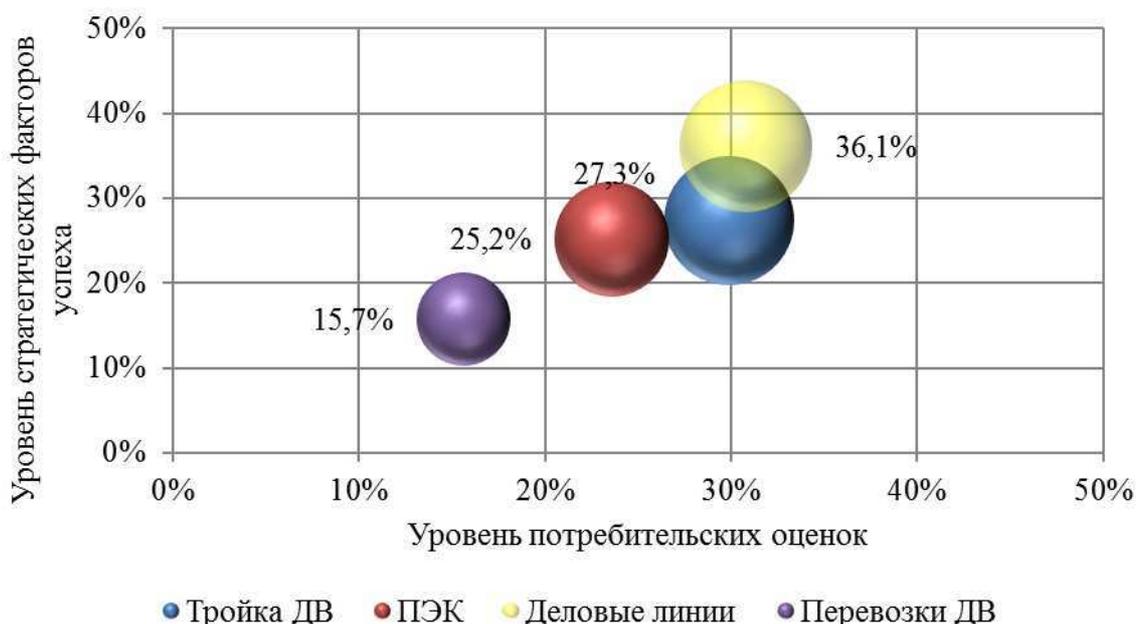


Рисунок 7 – Карта конкурентоспособности предприятий

Далее представим карту конкурентоспособности путем разделения полей конкурентоспособности, и наглядно покажем в какой части карты находятся предприятия – конкуренты, и непосредственно исследуемое предприятие ИП Запша М.В.

Поле карты можно условно разделить на четыре зоны, каждая из которых обладает характерными особенностями. Представим карту конкурентоспособности на рисунке 8.

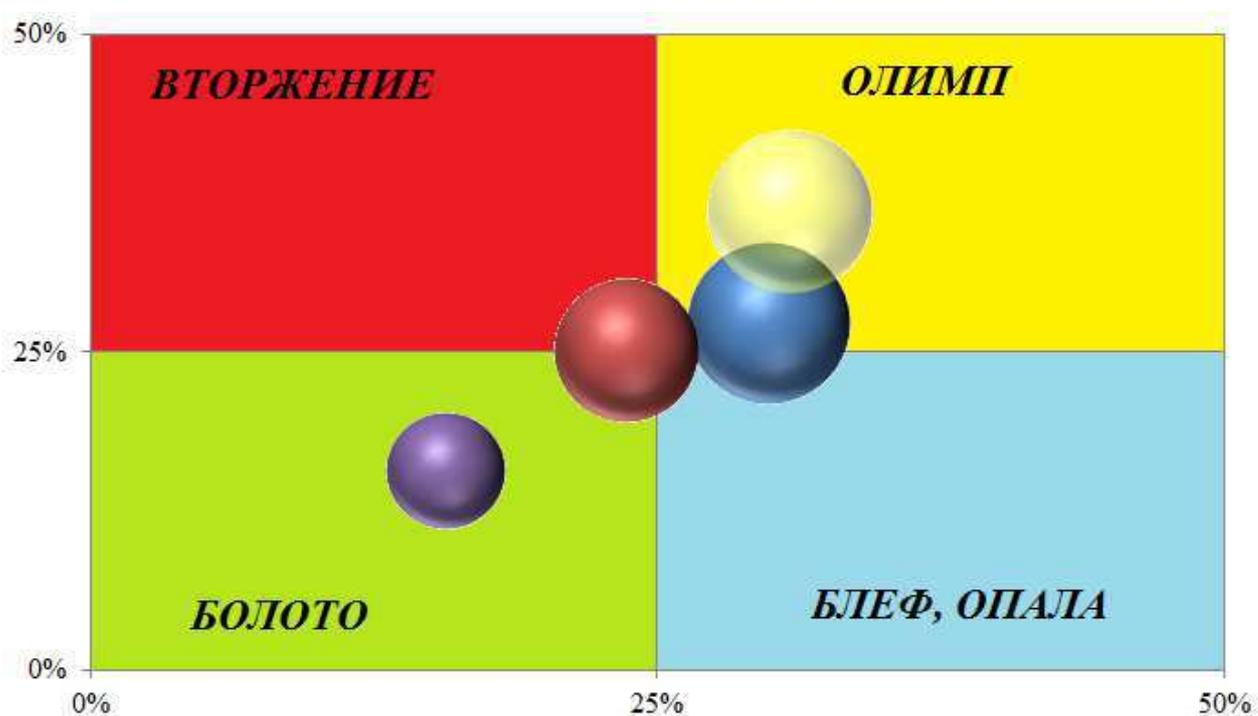


Рисунок 8 – Карта конкурентоспособности

Из рисунка видно, что большая часть условного круга компании ИП Запша М.В. находится в области «ОЛИМП», а также «БЛЕФ, ОПАЛА».

Находясь в зоне «Олимп» ИП Запша М.В. обладает определенной рыночной долей в отрасли. Данное лидерство можно объяснить гибкой ценовой политикой предприятия, высоким качеством оказываемых услуг, использования со-

временного оборудования, компетентностью и профессионализмом сотрудников предприятия.

Для того чтобы оставаться в рассматриваемой зоне, предприятие должно действовать на трех фронтах:

1) старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем расширения дополнительных услуг, в том числе и по географии грузоперевозок;

2) стремится увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой;

3) постоянно оборонять свой бизнес от посягательств конкурентов, т.к. рядом с условным кругом компании расположен условный круг компании «ПЭК».

Нахождение части условного круга в зоне «ОПАЛ, БЛЕФ» является следствием вытеснения предприятия ИП Запша М.В. ближайшим конкурентом компанией «Деловые линии» из зоны «ОЛИМП».

С течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для удержания своих конкурентных позиций компаниям необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры. В противном случае, компания может автоматически утратить собственные конкурентные позиции при появлении фирмы, способной лучше удовлетворять запросы потребителей. Основные усилия ИП Запша М.В. должны быть направлены на сохранение собственной доли рынка и активный поиск рыночных ниш.

3 РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

3.1 Методология принятия управленческого решения

С помощью проведенных исследований было выявлено основное направление повышения конкурентоспособности автотранспортного предприятия оказывающего услуги автоперевозки груза ИП Запша М.В. - осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России.

Методологическая схема разработки управленческого решения на автотранспортном предприятии ИП Запша М.В.:

Тема: «Разработка и принятие управленческого решения по повышению конкурентоспособности предприятия оказывающего автогрузоперевозки ИП Запша М.В.».

Проблема: неустойчивая конкурентная позиция предприятия.

Цель: разработать альтернативные варианты решения по повышению конкурентоспособности предприятия.

Лицом, принимающим решение, инициатором преобразований, а, следовательно, и лицом, принимающим окончательное решение, является директор предприятия Запша М.В..

При разработке управленческого решения руководитель ставит цели, которые необходимо достигнуть после принятия управленческого решения.

Стратегические цели для ИП Запша М.В.:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- увеличение прибыли на 10%;
- увеличение числа клиентов (физические, юридические лица);

- повышение интереса потребителей услуг автогрузоперевозки к предприятию.

Главной целью является – повышение уровня конкурентоспособности ИП Запша М.В. на рынке автогрузоперевозок, увеличение прибыли за счет реализации принятого управленческого решения по открытию грузоперевозок в центральную часть РФ, что сможет значительно повысить конкурентоспособность ИП Запша М.В.. В связи с тем, что принятое решение преследует несколько целей, следовательно, тип управленческого решения – многоаспектный (многоцелевой).

По содержанию управленческое решение является и социальным и экономическим. Социальным данное решение является в связи с открытием вакантных должностей в связи с открытием терминалов в городах центральной части РФ. Экономическим в связи с тем, что реализация управленческого решения преследует повышение конкурентоспособности предприятия на рынке автогрузоперевозок, как следствие увеличение прибыли (рентабельности).

Комплекс альтернативных мер для повышения конкурентоспособности разрабатывается руководителем предприятия; лицом, окончательно утверждающим, является директор предприятия.

Таким образом по субъекту принятия решения, управленческое решение является групповым (требует значительных временных затрат, тщательной проработки и большой ответственности).

По личным характеристикам лица принимающего решение, управленческое решение является уравновешенным.

Управленческое решение по способу передачи информации будет письменным.

По функциональной направленности управленческое решение можно охарактеризовать как планирующее, организующее, активизирующее, координирующее, контролирующее, информирующее, мотивирующее.

По степени структурированности УР будет структурировано слабо.

Управленческое решение будет приниматься в условиях относительной неопределенности и риска, а также при ограничении ресурсов, т.к. все - таки в полной мере неизвестны будущие доходы предприятия, а, следовательно, и количество средств, которые будет возможно выделить на финансирование.

На этапе определения проблемы и ее причин использованы:

- метод экспертных оценок (метод простой ранжировки) – данный метод основан на том, что каждый эксперт располагает набором признаков, например: время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Данные признаки располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 – следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются.

На этапе разработки альтернативных вариантов решения проблемы основным стал метод сценариев, который представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

Для выбора оптимального решения разрабатывается оценочная система с помощью метода взвешенных критериев, который включает: перечень критериев, характеризующих объект управления; оценку сравнительной важности критериев; шкалу оценки альтернатив по критериям; принципы выбора.

Осуществить выбор наилучшей альтернативы помогает также метод дерева решений – метод науки управления – схематичное представление проблемы принятия решений – используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

На этапе реализации управленческого решения применяется сетевой анализ - для оптимизации сроков реализации альтернативы и затрат по ней.

Для оценки качества и эффективности принятого решения - используется метод имитационного моделирования - процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических

методов типа линейного программирования. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.

Таким образом, изучив теоретические рекомендации по разработке и принятию управленческих решений, стало возможным адаптировать их к проблеме неустойчивой конкурентной позиции.

Особую роль при разработке решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений.

3.2 Разработка альтернативных вариантов управленческого решения, выбор оптимального управленческого решения

В этой связи необходимым является разработка прогнозов или сценариев развития ситуации при том или ином наборе условий.

Рассмотрим возможные альтернативные варианты решения проблемы неустойчивой конкурентной позиции ИП Запша М.В. с помощью метода сценариев.

Проведенный анализ конкурентной среды ИП Запша М.В., позволяет сделать вполне логичную градацию возможных альтернатив решения проблемы повышения конкурентоспособности компании.

Целесообразно начать анализ решений с наиболее приемлемых вариантов:

Альтернатива А - предоставление выгодных условий сотрудничества;

Альтернатива Б - осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России;

Альтернатива В - усиление рекламной политики;

Альтернатива Г - расширение ассортимента дополнительных услуг;

Альтернатива Д – «Бездействие». При рассмотрении данного сценария предполагается тот факт, что проблема решится сама. Данная альтернатива не соответствует поставленным целям предприятия ИП Запша М.В..

В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху.

К критериям выбора оптимального управленческого решения необходимо отнести:

- временной критерий – это срок достижения поставленной цели, это период времени, в течении которого необходимо принять управленческое решение, внедрить его на предприятии. (не более полугода на реализацию управленческого решения);

- финансовый – средства затраченные на разработку и реализацию управленческого решения. Данный критерий важен при выборе оптимального решения проблемы предприятия.(не более 5 миллионов рублей);

- критерий минимального социально – экономического риска;

- целевой (повышение конкурентоспособности).

Для определения наиболее эффективного сценария воспользуемся методом взвешенных критериев. С помощью метода взвешенных критериев проведем оценку сформулированных выше альтернативных сценариев решения проблемы неустойчивой конкурентной позиции ИП Запша М.В..

В таблице 29 представлены оценки критериев по каждому из альтернативных сценариев.

Каждому критерию заранее был присвоен свой вес:

0 – критерий не имеет значения;

1 – критерий имеет важное значение.

Оценки альтернативным вариантам присваивались по шкале от 0 до 5:

0 – альтернатива не отвечает критерию;

5 – альтернатива полностью отвечает критерию.

Целевой критерий является наиболее значимым при выборе альтернативы решения проблемы, поэтому данному критерию и присваивается максимальный вес. Наиболее отвечают целевому критерию такие альтернативные варианты:

«Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России» и «Расширение ассортимента дополнительных услуг».

Таблица 29 – Оценки альтернатив по системе взвешенных критериев

Наименование критерия	Вес	Оценки альтернативных вариантов			
		Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В	Альтернатива Г
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5	6
Минимальные затраты	0,7	2	5	1	3
Повышение конкурентоспособности	1	3	4	3	3
Рост прибыли	0,9	2	4	2	5
Рост удовлетворенности потребителей	0,6	5	5	3	5
Риски связанные с недостатком денежных средств	0,8	4	2	4	3
Неполнота информации о потребностях потребителей	0,5	2	3	2	3

Следующим по значимости выступает экономический критерий, который характеризует увеличение прибыли компании. Здесь альтернатива «Расширение ассортимента дополнительных услуг» полностью отвечает данному критерию и ей присваивается наивысшая оценка. «Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России» не в полной мере может способствовать росту прибыли компании.

Для бюджета компании важно достичь результата с наименьшими затратами, следовательно, финансовый критерий является достаточно важным при оценке альтернатив. Относительно минимальные затраты бюджету обеспечит альтернатива «Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России», т.к. она не требует дополнительных затрат из финансовых активов предприятия, в отличие от альтернатив «предоставление выгодных условий сотрудничества», «усиление рекламной политики» и «расширение ассортимента дополнительных услуг».

Альтернатива «Предоставление выгодных условий сотрудничества» и «Усиление рекламной политики» требуют больше финансовых и иных затрат,

что было упомянуто выше, поэтому данной альтернативе присваивается оценка выше.

По критерию риска, связанного с неполнотой информации о потребностях потребителей, наибольшую оценку получают альтернативы «Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России» и «Расширение ассортимента дополнительных услуг», потому что трудно определить, исходя из разнообразия потребностей людей и разного уровня развития регионов страны, необходимость в таких перевозках, а также ассортименте дополнительных услуг.

Все расчетные данные представим в таблице. Таблица включает в себя альтернативные варианты управленческого решения и критерии оценки выбранных альтернатив.

Каждому критерию присваивается свой вес.

В Таблице 30 представлены результаты расчетов по методу взвешенных критериев.

Таблица 30 – Результаты расчетов по методу взвешенных критериев

Наименование критерия	Вес критерия	Оценка альтернативных вариантов			
		Предоставление выгодных условий сотрудничества	Осуществление перевозок в центральную часть РФ	Усиление рекламной политики	Расширение ассортимента дополнительных услуг
Минимальные затраты	0,7	1,4	3,5	0,7	2,1
Повышение конкурентоспособности	1	3	4	3	3
Рост прибыли	0,9	1,8	3,6	1,8	4,5
Рост удовлетворенности потребителей	0,6	3	3	1,8	3
Риски связанные с: нехваткой денежных средств	0,8	3,2	1,6	3,2	2,4
Неполнотой информации о потребностях потребителей	0,5	1	1,5	1	1,5
Итого:		13,4	17,2	11,5	16,5

Исходя из данных расчетов можно сделать вывод, что из предложенных вариантов решения проблемы повышения конкурентоспособности по методу взвешенных критериев наилучшим является «Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России».

Альтернатива «Расширение ассортимента дополнительных услуг» является менее оптимальной.

Для того чтобы убедиться, что альтернатива «Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России» для повышения конкурентоспособности предприятия ИП Запша М.В., проверим полученный по методу взвешенных критериев результат с помощью метода «дерева решений».

Введем обозначение альтернатив:

А – Осуществление грузоперевозок в регионы Центральной России;

Б – Расширение ассортимента дополнительных услуг.

Построим дерево решений, на концах ветвей которого будут указаны исходы: значительное повышение конкурентоспособности, незначительное повышение и отсутствие повышения конкурентоспособности. Дерево решений приложение В.

Итоговые числовые данные – рост рентабельности. На сегодняшний день уровень рентабельности в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизился на 15,5 %. Уровень рентабельности в 2014 году составлял 7,19 %. Примем данное число за максимальное. Сейчас уровень рентабельности 6,07 %. Примем данное число за минимальное.

Полученное дерево решений приведено в приложении В. Двумя линиями отсечены ветви с меньшим значением ожидаемой полезности.

Определим ожидаемые исходы с учетом заданных вероятностей от реализации имеющихся альтернатив. Для этого рассчитаем математические ожидания для каждой из альтернатив. Та альтернатива, математическое ожидание которой будет больше, является наиболее оптимальной.

Вычислим математическое ожидание для альтернативы «Осуществление перевозки в Центральную часть РФ» для повышения конкурентоспособности предприятия ИП Запша М.В.:

$$M(A) = ((7,19 * 0,6 + 6,5 * 0,3 + 6,07 * 0,1) * 0,2 + (7,19 * 0,5 + 6,5 * 0,2 + 6,07 * 0,3) * 0,2 + (7,19 * 0,7 + 6,5 * 0,2 + 6,07 * 0,1) * 0,6) * 0,8 = 4,35$$

Вычислим математическое ожидание для альтернативы «Расширение ассортимента дополнительных услуг»:

$$M(B) = ((7,19 \cdot 0,6 + 6,5 \cdot 0,3 + 6,07 \cdot 0,1) \cdot 0,3 + (7,19 \cdot 0,3 + 6,5 \cdot 0,2 + 6,07 \cdot 0,5) \cdot 0,25 + (7,19 \cdot 0,7 + 6,5 \cdot 0,2 + 6,07 \cdot 0,1) \cdot 0,1 + (7,19 \cdot 0,6 + 6,5 \cdot 0,3 + 6,07 \cdot 0,1) \cdot 0,15 + (7,19 \cdot 0,8 + 6,5 \cdot 0,2 + 6,07 \cdot 0) \cdot 0,2) \cdot 0,2 = 1,35.$$

Согласно построенному дереву решений и рассчитанным математическим ожиданиям каждого варианта по решению проблемы повышения конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод, что в сложившихся условиях наилучшим управленческим решением будет выбор альтернативы А - Осуществление перевозки в Центральную часть России.

Итак, выбор наилучшей альтернативы был осуществлен с помощью двух методов: метода взвешенных критериев и метода «дерева решений». В результате, наиболее оптимальной оказалась альтернатива «Осуществление перевозки в Центральную часть России». Данная альтернатива и будет реализовываться.

3.3 Механизм реализации и оценка эффективности принятого решения

Для реализации принятого управленческого решения необходимо определить следующие составляющие:

- план мероприятий;
- сроки выполнения;
- затраты на реализацию принятого управленческого решения.

Для определения оптимального срока реализации принятого управленческого решения воспользуемся методом сетевого планирования. Для этого необходимо составить комплекс работ по реализации управленческого решения.

Список необходимых работ представим в таблице 31.

Таблица 31 – Данные для сетевого планирования

Наименование операции	Буквенное обозначение операции	Предшествующая операция	Количество работников	Количество дней
1	2	3	4	5
Принятие решение о по-	А	-	1	5

вышении конкурентоспособности				
Назначение руководителя проекта	Б	А	1	4
Составление бюджета	В	Б	2	5
Поиск помещения под терминал	Г	В	2	5
Заключение договора аренды	Д	Г	1	3
Поиск сотрудников терминала	Е	Д	1	5
Покупка автомобилей	Ж	Е	3	35
Разработка маршрута	З	Ж	3	25
Утверждение маршрута	И	З	1	5
Проверка выполненной работы	К	И	1	2
Утверждение рекламы	Л	К	2	2
Проведение рекламной политики (информирование потребителя о расширении территории грузоперевозки)	М	Л	2	93
Подведение итогов проекта	Н	М	3	3
Закрытие проекта	О	Н	3	2

На основе данных таблицы 31 построим сетевой граф. Сетевой граф представлен в приложении В.

Исходя из построенного сетевого графа видно, продолжительность работ на реализацию управленческого решения составит 194 дня.

Чтобы осуществить реализацию принятого управленческого решения по повышению конкурентоспособности – осуществление автогрузоперевозок в центральную часть РФ в кратчайшие сроки и с наилучшим результатом, нужно четко проанализировать варианты решения поставленной проблемы, и найти наилучший.

Распределение обязанностей необходимо осуществить с помощью матрицы РАЗУ. Представим матрицу РАЗУ в таблице 33.

Таблица 33 – матрица РАЗУ

Функции участников проекта	Участники проекта			
	Генеральный директор	Менеджер по логистике	Бухгалтер	Механик
Принятие решения о повышении конкурентоспособности	Я!	Р	Р	-

Назначение руководителя проекта	У!			-
Составление бюджета	Я	РИ	ПСИ	
Поиск помещения под терминал	Я!	ПСИ		РС
Заключение договора аренды	Я!	-	-	-
Поиск сотрудников терминала	УЯ	ПСИ	Р	-
Покупка автомобилей	У		Р	ПС
Разработка маршрута	У	ПСИ	-	-
Утверждение маршрута	Я!	-	-	-
Проверка выполненной работы	Я	-	-	-
Утверждение рекламы	!	ПС	Р	-
Проведение рекламной политики (информирование потребителя о расширении территории грузоперевозки)	У	ПСР	ПР	-
Подведение итогов проекта	УЯ!	И	РИ	ИР
Закрытие проекта	Я!	-	-	-

Условные обозначения функций:

Я – персональная ответственность, с правом подписи;

! – персональная ответственность за коллективное решение;

Р – участие в коллективном решении;

И – исполнение;

У – утверждение;

С – согласование;

П – планирование.

Для реализации принятого решения необходимы финансовые затраты на покупку автомобилей, аренду складского помещения. Общие затраты на реализацию управленческого решения составят 2 млн. 600 тыс. рублей.

В процессе реализации управленческого решения, необходимо учитывать риски проекта. Дерево рисков представим на рисунке 8.



Рисунок 8 – Дерево рисков

Для оценки возможных рисков воспользуемся методом экспертных оценок, экспертами являются сотрудники предприятия оказывающие непосредственное влияние на реализацию принятого управленческого решения. Воспользуемся оценками 4 экспертов. Экспертные оценки от 0 до 100.

Оценка рисков представлена в таблице 34.

Таблица 34 – Оценка рисков

Эксперты	Риски			
	Ошибки в принятии и реализации решения	Нехватка денежных средств	Рост цен на автомобили	Несоблюдение установленных сроков
Генеральный директор	0	10	20	10
Менеджер отдела логистики	10	10	20	20

стики				
Бухгалтер	0	20	10	20
Механик	0	10	20	10
☒	10	50	70	60
Средняя оценка	2,5	12,5	17,5	15

Далее необходимо провести расчет величины простых рисков. Расчетные данные представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Вес	Средняя оценка экспертов	Величина рисков
	Место	Ранг			
Ошибки в принятии и реализации решения	4	4	0,12	2,5	0,3
Нехватка денежных средств	3	3	0,16	12,5	2
Рост цен на автомобили	1	1	0,48	17,5	8,4
Несоблюдение установленных сроков	2	2	0,24	15	3,6

Так величина каждого риска меньше 10%, следовательно, можно считать приведенные риски не существенными.

Для минимизации и предотвращения простых рисков необходимо принимать меры по снижению рисков. Необходимые меры по снижению рисков представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Меры по снижению простых рисков

Наименование простого риска	Мероприятия по снижению простых рисков
Ошибки в принятии и реализации решения	- проведение работы с менеджером, расстановка приоритетов
Нехватка денежных средств	- тщательное планирование бюджета по принятию управленческого решения - создание финансового резерва

Рост цен на автомобили	- отслеживание ценовой политики; - создание финансового резерва
Несоблюдение установленных сроков	- предварительный, тщательный расчет сроков выполнения решения; - оптимизация всех работ; - корректировка плана работ по мере их выполнения.

Так же для оценки простых рисков используем метод под названием «спираль рисков» В ходе данного метода экспертами проводится оценка рисков по 10 – ти бальной шкале, где:

1 – риск отсутствует;

10 – существует риск невыполнения принятого управленческого решения.

Для оценки так же были выбраны 4 эксперта ИП Запша М.В.:

- генеральный директор,
- менеджер отдела логистики,
- бухгалтер,
- механик.

Спираль рисков наглядно представит, какой риск при принятии управленческого решения наиболее вероятен, а какой рис не стоит брать во внимание.

Результаты оценки, а так же спираль рисков приведены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Спираль рисков

Из рисунка спирали рисков видно, что наиболее вероятным риском реализации решения является рос цен на автомобили, наименее вероятен риск ошибки в принятии и реализации принятого решения.

Завершающим этапом реализации принятого управленческого решения является оценка эффективности принятого решения.

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей работы организации, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений будет также неэффективна. Поэтому на этапе принятия управленческого решения необходимо проделать большую исследовательскую работу по разработке наилучшего варианта решения, чтобы в дальнейшем избежать плохой, некачественной и неэффективной работы.

Принятое решение – Осуществление перевозки в Центральную часть России выбрано из перечня альтернатив, учитывая влияние всех положенных в основу ее выбора критериев:

- оно реально, так как существует потребность в расширении территории грузоперевозок;

- просто в исполнении и своевременное;
- гибкое, так как оно может корректироваться, не принося значительных убытков для предприятия.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что принятое решение является эффективным для транспортной компании «Тройка ДВ».

В рамках работы было предложено повысить конкурентоспособность компании за счет:

- осуществления грузоперевозок в регионы Центральной России;
- расширение ассортимента дополнительных услуг.

Выбор наилучшей альтернативы был осуществлен с помощью двух методов: метода взвешенных критериев и метода «дерева решений». В результате, наиболее оптимальной оказалась альтернатива «Осуществление перевозки в Центральную часть России». Данная альтернатива и будет реализовываться.

Проведем расчет и анализ экономической эффективности выбранной альтернативы с использованием показателя NPV.

Чистый дисконтированный доход (NPV, Net Present Value, чистая текущая стоимость, чистая дисконтированная стоимость) – показывает эффективность вложения в инвестиционный проект: величину денежного потока в течение срока его реализации и приведенную к текущей стоимости (дисконтирование).

Показатель NPV является одним из самых распространенных критериев оценки инвестиционных проектов. Рассмотрим в таблице, какие решения могут быть приняты при различном значении NPV:

$NPV \leq 0$ - данный инвестиционный проект не обеспечивает покрытие будущих расходов или обеспечивает только безубыточность и его следует отклонить от дальнейшего рассмотрения;

$NPV > 0$ - проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа;

$NPV1 > NPV2$ - инвестиционный проект (1) более привлекателен по норме приведенного дохода, чем второй проект (2).

Рассчитаем эффективность реализации проекта – расширение географии грузоперевозок.

Расширение географии грузоперевозок потребует капитальных вложений:

- инвестиции в транспортные средства:

1) Hyundai HD 120 (2 шт.). Стоимость 1 единицы 1,3 млн. рублей;

2) MAZ-5440 «Простор» (2 шт.). Стоимость 1 единицы 0,8 млн. рублей.

Покупка транспортных средств планируется в полном объеме в первый год проекта;

- открытие склада в г. Владимир. Приблизительная стоимость открытия составляет 0,5 млн. руб. Открытие планируется на 1 году реализации проекта (капитальные вложения).

Предполагается ежегодный доход от расширения географии грузоперевозок 5,6 млн. рублей в первый год, с последующим приростом на 20 %.

Ежегодные эксплуатационные издержки: 0,6 млн. руб. (планируемые расходы) в первый год, с последующим приростом на 12 %.

Таблица 40- расчет стоимости предполагаемых доходов

Кап. вложения, млн. руб. IC	Процент распределения кап. вложений по годам, %	Предполагаемые доходы, млн. руб./год	Предполагаемые расходы, млн. руб./год	Процентная ставка (E)
2,6	100	0		10
0	0	0,6	5	10
0	0	0,672	6,048	10
0	0	0,75	7,31	10
0	0	0,84	8,96	10

Чистый дисконтированный доход NPV вычисляется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение суммарных результатов над суммарными затратами. Величина NPV для постоянной нормы дисконта (E) считается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

где: NPV – чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта;

CF_t (Cash Flow) – денежный поток в период времени t;

IC (Invest Capital) – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Рассчитаем дисконтированный доход. Расчетные данные представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Расчет дисконтированного дохода (при ставке 10 %:), млн. руб.

Шаг расчета, t	IC	Доходы, млн. рублей	Расходы, млн. рублей	Денежный поток, CF, млн. рублей	Коэффициент дисконтирования, при ставке E=10 % ⁹	Дисконтированный доход денежный поток
0	5	0			1	
1		5,6	0,6	5	0,909	0,454545455
2		6,72	0,672	6,048	0,826	0,049983471
3		8,06	0,75	7,31	0,751	0,005492111
4		9,8	0,84	8,96	0,683	0,00061198
NPV						0,51

Так как NPV (0,51) > 0 - следовательно проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческие решения, которые принимаются на предприятиях, прямо влияют на деятельность компании.

⁹ Таблица коэффициентов дисконтирования. [Электронный ресурс]. URL: <http://1-fin.ru/?id=281&t=341>. (дата обращения 02.02.2017).

Управленческие решения оказывают влияние на изменение объемов продаж, влияют на изменение качества предоставляемых услуг, изменения могут быть как в лучшую сторону, при правильно принятом управленческом решении, так и ухудшить состояние предприятия. Предприятие может усилить свою конкурентоспособность, а может наоборот потерять свои преимущества на рынке предоставляемых услуг. Все это зависит от руководителя предприятия, от его навыков, от его умения во время принимать оптимальные решения для своего предприятия.

Немаловажную роль в принятии управленческого решения играет выбранный стиль руководства, то как руководитель управляет своим трудовым коллективом.

В первой главе были изучены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия, методы повышения конкурентоспособности. Была изучена сущность, типология, методика принятия управленческих решений.

Во второй главе бакалаврской работы была дана характеристика деятельности транспортного предприятия ИП Запша М.В.. С помощью PEST – анализа определены факторы внешней среды и влияние данных факторов на предприятие. При помощи метода экспертных оценок была дана оценка вероятности факторов внешней среды на анализируемое предприятие, путем расчета среднего арифметического значения каждого фактора в отдельности. На основании PEST – анализа была составлена сводная таблица анализа, в которой факторы внешней среды распределены в порядке убывания – снижения влияния факторов. Так же во второй главе был дан анализ внутренней среды предприятия. В процессе анализа внутренней среды были рассчитаны показатели финансового состояния предприятия (коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент уточненной ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент соотношения собственного и заемного капитала). Рассчитанные коэффициенты находятся в нормированном значении. Но в 2016 г. уровень коэффициента автономии снизился, это свидетельствует о том что происходит ухудшение финансового состояния предприятия, как следствие

происходит снижение и коэффициента финансовой устойчивости в сумме на 16,25 %.

Так же для анализа внутренней среды был использован SWOT – анализ, с помощью которого были выявлены сильные и слабые стороны, определены возможности и угрозы предприятия. Определены конкурентные преимущества ИП Запша М.В.. На основании анализа были построены матрицы SWOT – анализа: матрица угроз и возможностей. На основании матриц был дан комплексный анализ Запша М.В. и поставлены стратегические цели для эффективной деятельности предприятия.

Для анализа конкурентоспособности с интернет ресурсов, а так же по опросу клиентской базы был сделан сбор информации. В результате были определены основные предприятия – конкуренты, оказывающие аналогичные услуги.

Конкурентоспособность ИП Запша М.В. оценивалась двумя методами:

- 1) метод рейтинговой оценки;
- 2) метод Головина.

На основании расчетных данных была построена карта конкуренции предприятий, которая позволила наглядно увидеть положение Запша М.В. на рынке оказываемых услуг.

На основании анализа конкурентоспособности была поставлена основная проблема ИП Запша М.В. – нестабильная конкурентная позиция предприятия на рынке оказываемых услуг.

Была четко сформулирована цель бакалаврской работы – разработать управленческое решение по повышению конкурентоспособности предприятия.

С помощью анализа предприятия были определены альтернативные варианты решения поставленной проблемы. В процессе разработки альтернатив, для выбора наиболее эффективного варианта решения поставленной проблемы использовался метод взвешенных критериев, была дана оценка сформулированным альтернативам, просчитан вес каждой альтернативы. По итогам расчета было определено, что из предложенных вариантов решения проблемы наилуч-

шим является – расширение географии грузоперевозок путем осуществления грузоперевозок в центральную часть РФ.

Для подтверждения правильности выбранного управленческого решения было построено дерево решений, рассчитано математическое ожидание каждой альтернативы. Согласно построенному дереву решений был сделан вывод, что наилучшим решением будет выбор варианта – осуществление грузоперевозки в центральную часть РФ.

Для реализации управленческого решения были определены составляющие:

- план необходимых мероприятий;
- сроки выполнения;
- рассчитаны затраты.

Механизм реализации принятого управленческого решения осуществлялся с помощью сетевого планирования. Был построен сетевой граф, с помощью которого было просчитано общее количество дней реализации управленческого решения. С помощью матрицы РАЗУ были распределены обязанности между участниками проекта. Были определены риски реализации проекта. Для оценки рисков использовался метод экспертных оценок, в роли экспертов выступили сотрудники ИП Запша М.В., которые дали оценки рисков, на основании которых был сделан расчет величины простых рисков. По результатам расчета было определено, что рассчитанная величина рисков не превышает 10 %, следовательно, приведенные риски являются несущественными. Так же наглядно оценку рисков показала построенная спираль рисков.

Расчет эффективности принятого управленческого решения был проведен с помощью показателя NPV.

Расширение географии грузоперевозок потребует капитальных вложений. К ним относятся:

- инвестиции в транспортные средства (покупка автомобилей – сумма 2 млн. 600 тыс. руб.);
- открытие складского терминала – 500 тыс. руб.

Предполагаемый ежегодный доход составит 5 млн. 600 тыс. руб. в год, с последующим приростом на 20 %.

Ежегодные эксплуатационные издержки составят 600 тыс. руб., с последующим приростом на 12 %.

Далее был сделан расчет дисконтированного дохода при ставке 10 %. В результате расчетов $NPV = 0,51 > 0$, следовательно принятое управленческое решение – осуществление грузоперевозок в центральную часть РФ является эффективным и требует реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Асаул А.Н. Теория и практика принятия решения по выходу организаций из кризиса [Электронный ресурс]: учеб. пособие / под ред. А.Н. Асаула, 2012 с 54.

2 Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин. - М.: «Дашков и К», 2015. – с 496.

3 Барман, Л.А. Управленческое решение: учеб.пособие / Л.А.Барман. – М.: ДЕЛО, с 2012. – 207.

4 Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений 2013 с 154

5 Гасанов, А.З. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб.пособие/ А.З. Гасанов URL: http://www.semochkina-elena.narod.ru/VO/Gpi__retutoring/Golovina/2_3.html (дата обращения - 06.04.2015)

6 Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Головачев А.С.— Электрон. текстовые данные.— Минск: Высшая школа, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082>.— ЭБС «IPRbooks»

7 Егорова Л.И Влияние информационных технологий на систему внутреннего контроля организации // Экономика и предпринимательство 2014. - №11 с. 505 – 507

8 Егорова Л.И., Соколова Е.С. Шадрина Г.В. Методологические аспекты формирования системы внутреннего контроля / Егорова Л.И., Соколова Е.С., Шадрина Г.В. // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. - № 1 – с 50 - 52

9 Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ю.А. Ахенбах [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2012.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269>.— ЭБС «IPRbooks»

10 Качество управленческих решений [Электронный ресурс]. URL: <http://www.examen.od.ua> (дата обращения - 06.04.2015)

11 Конспект лекций по менеджменту [Электронный ресурс]. URL: http://www.ereadinglib.org/chapter.php/97486/50/Mihaleva__Menedzhment__konspekt_lekciii.html (дата обращения - 06.04.2015)

12 Концепция «ограниченной рациональности» по Г. Саймону [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vikent.ru/enc/1071/> (дата обращения – 06.04.2015)

13 Лукичева, Л.И. Управленческие решения / Л.И.Лукичева, Д. Н. Егорычев. – 4-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2012. – 301 с

14 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. — М.: Дело, 2012. — 392 с.

15 Лифиц И.М. О критериях конкурентоспособности предприятий // Маркетинг.- 2013.- №2.- С.117-124.

16 Методология и организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений [Электронный ресурс]. URL: <http://www.upravleniemunicip.ru> (дата обращения –06.04.2015)

17 Моделирование как метод разработки управленческого решения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.0sk.ru> (дата обращения - 06.04.2015)

18 Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013.— 388 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743>.— ЭБС «IPRbooks»

19 Моделирование как метод разработки управленческого решения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.0sk.ru> (дата обращения - 06.04.2015)

20 Омаров, М.М., Организационные основы разработки управленческих решений в предпринимательских структурах на основе системного анализа / В.Ю. Сергеев, М.М. Омаров // Известия СПбГАСУ. 2009. Вып. 12. – С. 100

21 Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.

22 Понятие управленческого решения [Электронный ресурс]. URL:<http://manager.mpfmargtu.edusite.ru/p16aa1.html> (дата обращения - 06.04.2015)

23 Разработка и принятие управленческих решений, постановка задач, делегирование полномочий [Электронный ресурс]. URL: <http://www.twirps.com/file/155384> (дата обращения - 06.04.2015)

24 Рынок автомобильных грузоперевозок в 2014-2015 гг. и прогноз до 2018 г. http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Автогрузоперевозки_спецверсия-7.pdf

25 Родионова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»/ Родионова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 415 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52061>.— ЭБС «IPRbooks»

26 Сущность, свойства и классификация управленческих решений [Электронный ресурс]. URL: <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=2> (дата обращения - 06.04.2015)

27 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М., 2012. С.6.

28 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 335 с.

29 Технология разработки и реализации управленческого решения [Электронный ресурс] URL:http://www.edu.dvgups.ru/metdoc/ekmen/sist_upr/metod/osn_upr/Klykov_14.html (дата обращения - 06.04.2015)

30 Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.В. Чмышенко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 150 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131>.— ЭБС «IPRbooks»

32 Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. тек-

стовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15457>.— ЭБС «IPRbooks»

33 Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации»/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52555>.— ЭБС «IPRbooks»

34 Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 799 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427>.— ЭБС «IPRbooks»

35 Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикина В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14084>.— ЭБС «IPRbooks»

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Типология управленческих решений по различным критериям

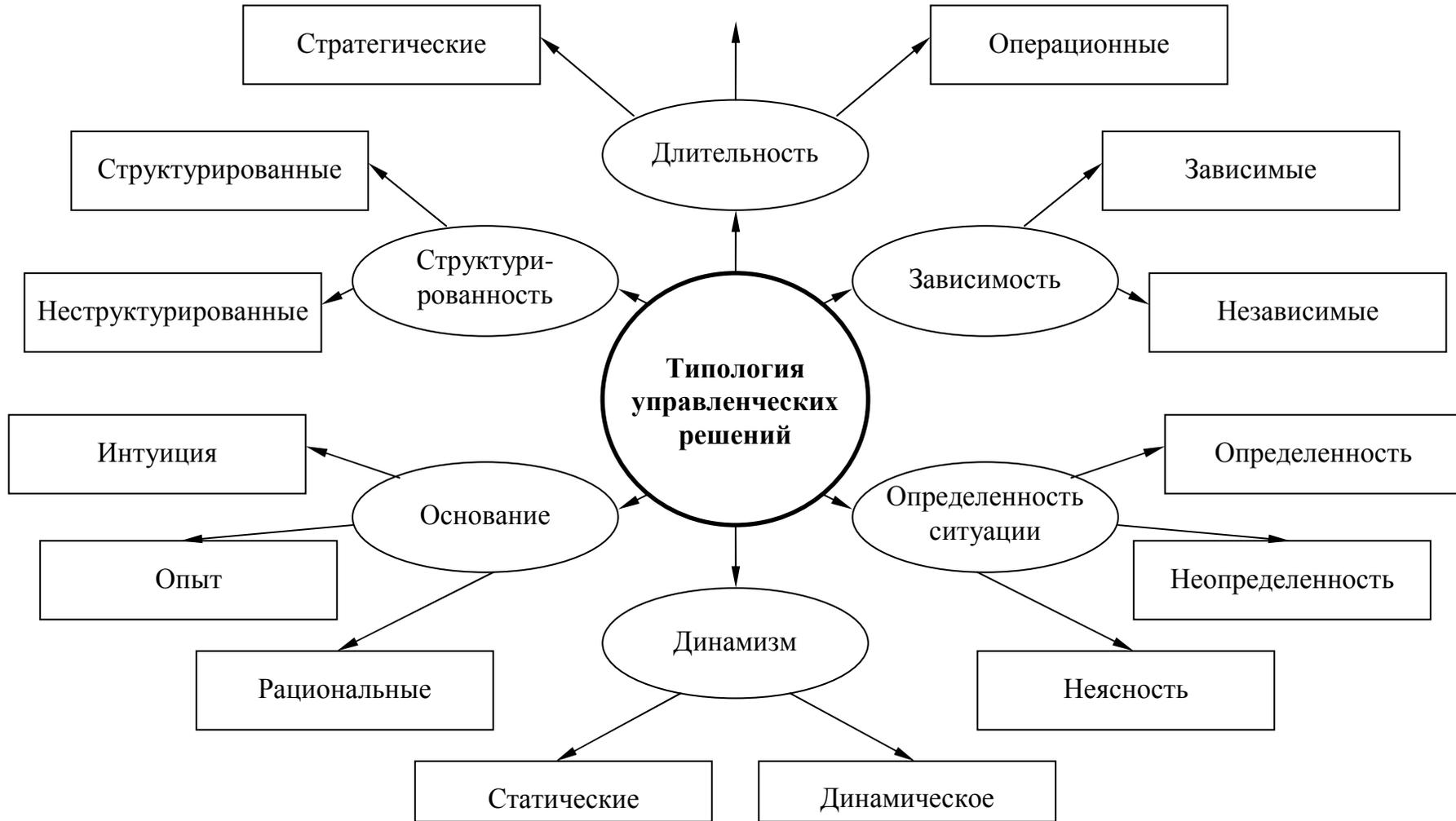


Рисунок А.1 - Типология управленческих решений по различным критериям

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Расчет влияния факторов внешней среды

Таблица Б.1 – Расчет влияния факторов внешней среды

Фактор	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические								
Текущее законодательство в отрасли	1	1	2	1	1	1	1,2	0,03
Будущие изменения в законодательстве	2	2	2	1	1	2	1,6	0,04
Регулирующие органы и нормы	2	2	2	1	2	1	1,6	0,04
Прочее влияние государства в отрасли	2	2	2	3	2	2	2,2	0,06
Ужесточение госконтроля за деятельностью частного предприятия и штрафные санкции	3	2	2	2	3	2	2,2	0,06
Экономические								
Экономическая ситуация и тенденции	2	2	3	1	2	2	2	0,05
Динамика ставки рефинансирования	2	1	2	1	2	1	1,4	0,04
Уровень инфляции	2	1	2	3	2	1	1,8	0,05
Общие проблемы налогообложения	3	3	3	2	3	2	2,6	0,07
Рост или сокращение уровня безработицы	3	3	2	3	2	2	2,4	0,07
Сезонность	3	3	2	3	3	3	2,8	0,07
Платежеспособность населения	2	3	2	2	2	2	2,2	0,06
Научно – технические								
Развитие конкурентных технологий	3	3	3	3	3	3	3	0,08
Потенциал инноваций	2	2	2	2	3	2	2,2	0,06
Социально – культурные								
Структура доходов и расходов	2	3	2	3	2	2	2,4	0,07
Модели поведения потребителя	2	2	1	2	1	1	1,4	0,04
Дефицит высококвалифицированных кадров	3	2	2	3	3	2	2,4	0,07
Потребительские предпочтения	3	2	2	2	2	2	2	0,05
	42						37,4	

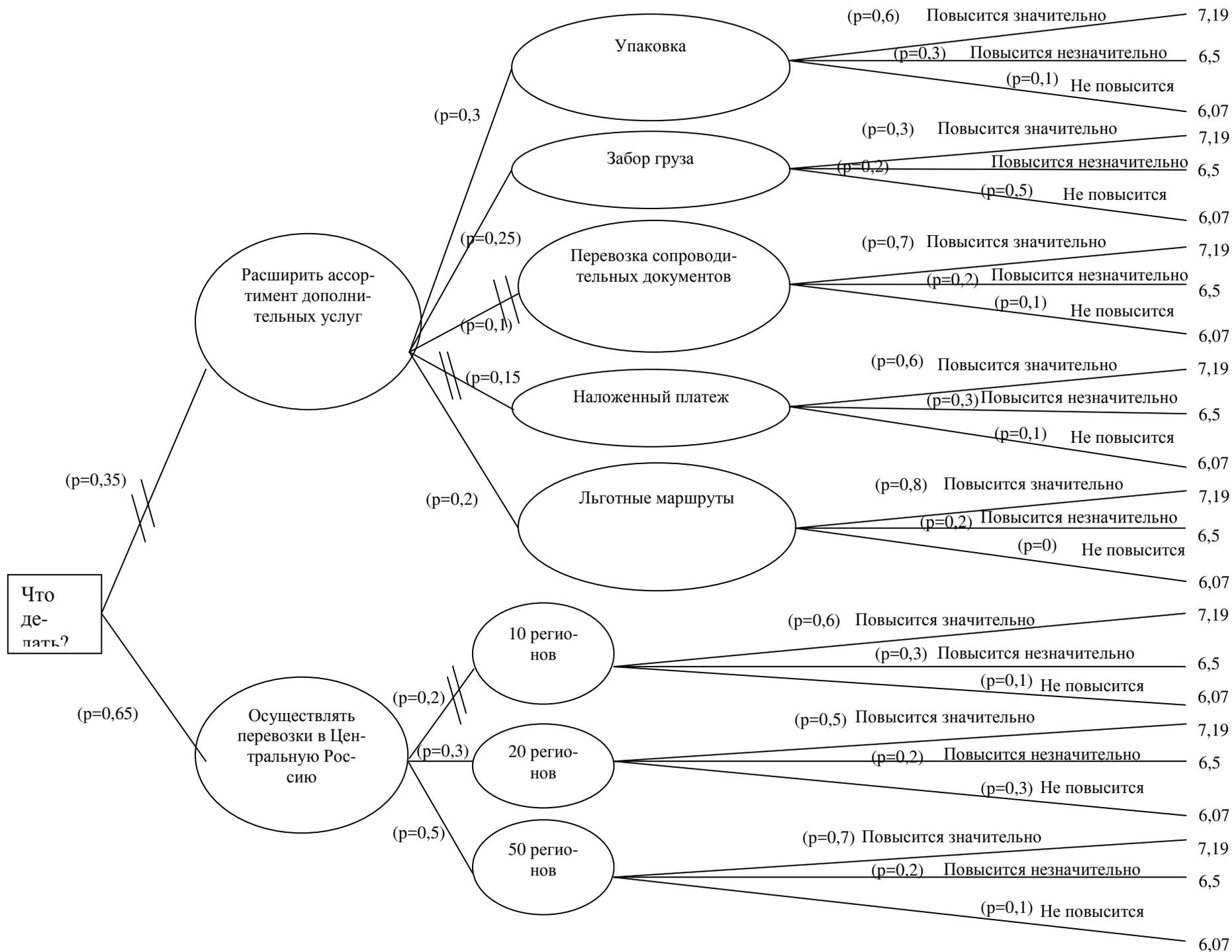


Рисунок В.1 – Дерево решений

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

