

**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 38.04.02 – Менеджмент  
Магистерская программа Стратегическое управление

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: Разработка маркетинговой стратегии ООО «ПЭК» филиала г. Благовещенск на основе ключевых показателей эффективности

Исполнитель

студент группы 572-озм

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Т. А. Еременко

Руководитель

доцент, канд. техн. наук

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

С. А. Гусев

Руководитель

магистерской программы

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

М.В. Зинченко

Нормоконтроль

ассистент

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Рецензент

доцент, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_

(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Благовещенск 2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 99 с., 11 рисунков, 22 таблицы, 2 приложения, 101 источников.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ УПРАВЛЕНИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

В данной работе рассмотрены теоретические основы разработки маркетинговой стратегии на основе ключевых показателей эффективности на ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск, а также прогноз эффективности реализации предложенных мероприятий.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий маркетинговой стратегии на основе ключевых показателей эффективности на ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Объект исследования – ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Предмет исследования – экономические отношения, складывающиеся в процессе управления кооперативом.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и методические подходы к повышению эффективности управления	8
1.1 Сущность ключевых показателей эффективности управления организацией	8
1.2 Оценка эффективности управления	19
1.3 1.3 Методы повышения эффективности управления	30
2 Анализ состояния эффективности управления ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск	37
2.1 Организационно-правовая характеристика	37
2.2 Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности	51
2.3 Комплексная оценка эффективности деятельности	54
3 Проект по управлению маркетинговой стратегией на основе ключевых показателей эффективности	62
3.1 Обоснование маркетинговой стратегии	62
3.2 Мероприятия по реализации стратегии	69
3.3 Оценка эффективности внедрения маркетинговой стратегии	72
Заключение	81
Библиографический список	86
Приложение А Метод GE / McKinsey	94
Приложение Б Глоссарий	95

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Современная динамично развивающаяся экономика приводит к тому, что предприятия и организации вынуждены постоянно совершенствоваться, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. В условиях усиления конкурентной среды и на фоне снижения покупательской способности организациям требуется грамотно выстроенная эффективная финансовая деятельность.

Любая деятельность оправдана в том случае, если она способствует достижению поставленной цели организации. Без четко сформулированной цели невозможно построить эффективную деятельность, разработать ее стратегию и оценить эффективность. Задачей деятельности организации является реализация целей организации, поэтому важно правильно определить концепцию ее функционирования и развития.

Эффективность деятельности предприятия - одно из наиболее важных условий эффективного его существования и развития. Важность этого процесса была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Проблемы эффективности деятельности организации вышли на одно из первых мест. Успех деятельности любого организации во многом зависит от эффективности его деятельности.

В этой связи проблема управления компанией на основе ключевых показателей эффективности является очень актуальной, поскольку при управлении организациями возникает потребность нахождения и принятия финансовых управленческих решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками и потерями.

Несмотря на ключевую значимость процесса эффективного управления компанией на основе ключевых показателей эффективности как главного движущего фактора научно-технического и социально-экономического развития организации в условиях рыночной экономики, многие его аспекты еще недостаточно исследованы в общеэкономической и отраслевой литературе.

Для предприятий проблема эффективного управления на основе ключевых показателей эффективности очень актуальна. Исследование этой проблемы в организации актуально не только в теоретическом, но и в практическом отношении. Для ее решения необходимо сформировать целостную концепцию эффективного управления организациям, применимую к организациям различных отраслей.

Объективная необходимость и слабая проработанность вопросов эффективного управления организациями определяют актуальность данной темы.

Таким образом, процесс эффективного управления организацией на основе ключевых показателей эффективности - актуальная тема для всех организаций вне зависимости от отраслевой принадлежности, формы собственности и степени государственного участия.

Цель работы - изучить особенности управления компанией на основе ключевых показателей эффективности и разработать рекомендации по повышению эффективности работы организации на основе маркетинговой стратегии.

Для достижения поставленной цели работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность ключевых показателей эффективности управления организацией;
- проанализировать особенности оценки эффективности управления;
- охарактеризовать методы повышения эффективности управления;

- дать организационно-правовую характеристику компании;
- провести практический анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности компании;
- дать комплексную оценку эффективности деятельности компании;
- разработать и обосновать проект по управлению маркетинговой стратегией на основе ключевых показателей эффективности.

Объект работы - транспортная компания, осуществляющая перевозки сборных грузов - ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Предмет работы - пути повышения эффективности работы организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Полученные в результате исследования выводы и рекомендации могут быть использованы для проведения в организациях организационных и социально-экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации. Результаты исследования также могут быть применены в качестве практической составляющей при разработке курсов «Менеджмент» и «Финансовый менеджмент».

Методы исследования: анализ литературных источников по данной теме, синтез, обобщение, абстрагирование, наблюдение, статистический анализ, метод расчетов.

Информационной базой анализа эффективности управления ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск послужила документация предприятия: экономические и аналитические отчеты, приказы и распоряжения, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности была использована бухгалтерская отчетность за 2014-2016 годы.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

### 1.1 Сущность ключевых показателей эффективности управления

Главной обязанностью высшего звена управления организацией является создание стратегии, определение целей и задач своего предприятия. В свою очередь, реализация целей возлагается на сотрудников из различных структурных подразделений того предприятия. Развитие предприятия может находиться под угрозой, в том случае, если обмен информации между руководством и сотрудниками осуществляется недостаточно эффективно. В первую очередь это происходит из-за определенной информационной перегруженности руководства предприятия и невозможностью рациональной оценки ситуации на рабочих позициях. В свою очередь, это влияет и на качество проводимого контроля над действиями сотрудников и реализацию выбранной стратегии.

Положительный эффект реализации стратегии развития организации определяется в том числе и возможностью согласования тактического, оперативного и стратегического управления. Исходя из этого, возникает объективная необходимость декомпозиции всей стратегии управления предприятия до уровня тактической и оперативной деятельности. Данная задача может быть решена при наличии разработанной системы показателей, которые позволяют осуществлять контроль и оценку реализации стратегии

развития организации [5, с. 120].

Ключевыми показателями эффективности называют ограниченный набор главных параметров, используемых руководством предприятия для диагностики результатов деятельности и принятия на их основе сбалансированных управленческих решений. При том ключевые показатели эффективности на предприятии должны по возможности отражать наиболее важные сведения для управления бизнесом.

Менеджмент в настоящее время использует большое разнообразие методов, приемов и инструментов, которые позволяют повысить эффективность управления организацией.

Проведенный анализ методов управления предприятием, который выполнен с использованием периодических изданий, позволяет их классифицировать по четырем главным направлениям.

Классификация основных методов управления, которые направлены на повышение эффективности управления предприятием, представлена на рисунке 1.

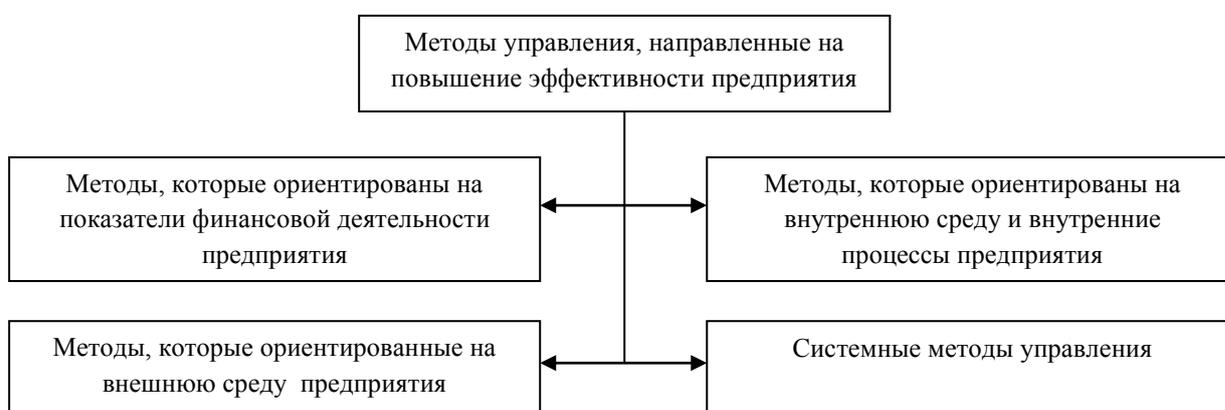


Рисунок 1 - Принятая классификация методов управления, направленных на повышение эффективности

Таким образом, для решения выявленной проблемы или достижения поставленной цели, возможно одновременно использовать несколько

методов управления, которые будут взаимно дополняют друг друга.

Самым эффективным методом управления, который позволяет организации реализовать выбранную стратегию и следуя которой она сможет перейти в качественно новое состояние, считается один из системных методов управления - система сбалансированных показателей деятельности на основе ключевых показателей эффективности или КПЭ [24, с. 93].

КПЭ в численном выражении определяют, насколько результативно предприятие в самых важных для бизнеса направлениях. Для разных компаний и даже подразделений компаний в разное время и в различных условиях указанные факторы будут значительно отличаться. В то же время, практика успешных предприятий указывает на наличие определенных общих принципов создания действующих систем КПЭ. Таких принципов, с нашей точки зрения, пять.

Связь КПЭ с главными факторами, которые определяют стоимость предприятия. То есть, КПЭ должны отслеживать основные параметры, определяющие все важные изменения в капитализации предприятия. Так, это могут быть различные финансовые показатели, например, операционные доходы подразделений предприятия или остаток средств на счетах, и нефинансовая информация, которая характеризует операционные параметры работы, например, такие как время ответа на заявку клиента, длительность производственного цикла, доля новых товаров и услуг в общих продажах.

КПЭ также включают в себя опережающие индикаторы, которые помогают руководителям «предсказать» результаты деятельности предприятия и показатели достигнутых результатов.

Система КПЭ состоит из целого набора индикаторов различных типов, позволяющих отследить операционные и финансовые параметры работы предприятия на всех временных горизонтах. Причем последний фактор очень важен, так как практика показывает, что многие руководители часто фокусируют действующую систему управления эффективностью

предприятия на ее текущих результатах. При этом они не принимают во внимание важный факт, говорящий о том, что со временем эффективные направления деятельности могут исчерпать себя и что необходимо проводить поиск для их замены. Капитализация предприятия определяется не только его текущей работой, но и ожиданиями относительно роста прибыльности и эффективности бизнеса [12, с. 148].

Поэтому система КПЭ организации включает в себя целый ряд среднесрочных и краткосрочных индикаторов, которые способны отслеживать потенциал развития всего бизнеса.

Для измерения эффективности труда генерального директора предприятия и руководителя какого-либо подразделения должны использоваться разные показатели. Это утверждение справедливо для всей организации в целом. Разработанная система показателей эффективности ведения бизнеса представляет собой определенный набор взаимосвязанных индикаторов: от общих параметров деятельности предприятия на уровне высшего руководства до очень конкретных операционных параметров и решений на уровне подразделений.

Важно, чтобы действующая система КПЭ на всех уровнях была взаимоувязана. То есть, каждый следующий «слой» показателей должен детализировать предыдущий «слой» на уровне конкретных факторов, которые подконтрольны тем или иным линейным руководителям.

Например, одним из основных КПЭ для Генерального директора публичного общества, будет динамика и уровень его капитализации. Ключевым показателем эффективности руководителя регионального подразделения предприятия, который отвечает за продажи, будет, объем доходов, а не прибыли. То есть, менеджеры всех уровней предприятия должны знать, за какие показатели они отвечают, в каком объеме несут ответственность и как могут повлиять на эти показатели.

Адаптация показателей эффективности к задачам и условиям каждого

подразделения организации. Факторы успеха тех или иных направлений развития бизнеса и подразделений различны. Они определяются сложившейся на рынке ситуацией и ситуацией внутри предприятия. Поэтому, у них должны быть собственные показатели эффективности соответствующие данной ситуации. Например, у двух схожих подразделений, которые имеют при этом разные приоритеты развития: повышение уровня продаж в одном случае и снижение издержек в другом, будут разные показатели эффективности [11, с. 190].

Понятность и простота действующей системы показателей. Главных показателей эффективности каждого уровня предприятия должно быть не больше 10. То есть, относительно небольшое число КПЭ каждого уровня управления позволяет руководителям концентрировать внимание только на действительно важных делах. Наибольшее значение то имеет для высшего руководства предприятия. Например, Джек Уэлч, в свою бытность генеральным директором General Electric, каждое утро получал лист бумаги с тремя показателями: числом работников, как индикатор затрат, объемом полученных заказов и ростом объемов продаж. Имея эти сведения, он принимал ежедневные решения, управляя данными параметрами.

Главная идея разработанной системы ключевых показателей эффективности предприятия заключается в формализованном и четком определении наиболее важных факторов, которые определяют результаты деятельности, их последующей детализации для всех уровней управления и постановке задач конкретным менеджерам, обеспечивающих выполнение этих задач. При том, необходимо отметить и тот факт, что чем понятнее и проще сотрудникам действующая система КПЭ, тем она более эффективна.

Выстроить эффективную систему КПЭ один раз и навсегда невозможно. То есть, по мере изменения внешних условий и приоритетов и по мере того, как развивается предприятие, используемые на нем КПЭ и их приоритетность должны меняться. Здесь важны общая логика процесса и

подход к управлению результатами деятельности при помощи КПЭ

Для того чтобы разработанная система КПЭ работала эффективно, руководство и сотрудники предприятия должны понять ее логику, которая должна быть интегрирована во все действующие управленческие процессы: планирование, определение потенциала, постановку задач, оценку результатов деятельности, оплату труда. То есть, важен комплексный подход к системе управления результатами деятельности, который, в первую очередь, включает КПЭ [30, с. 144].

Значительное число решений, от которых зависит работа организации, связаны с маркетингом. От адекватного и верного выбора предприятием маркетинговой стратегии может зависеть успешность всего бизнеса.

Важно отметить, что маркетинговая стратегия оценивается на основе основных результатов, которые организация достигает в процессе использования данной стратегии. В свою очередь, определение эффективности самой маркетинговой стратегии необходимо для выявления факторов, влияющих на показатели качества маркетинговой стратегии, их взаимосвязей, характера влияния, а также резервов, способствующих повышению эффективности. Составление стратегического плана предприятия способствует достижению положительных результатов и в долгосрочной перспективе, а кроме этого, позволяет предприятию занять лидирующую позицию на рынке. Предприятию необходимо постоянно корректировать маркетинговую стратегию, что необходимо в условиях меняющейся внешней среды и контролировать изменения самих потребностей клиентов [1, с. 72].

Маркетинговая стратегия организации основана на выполнении ряда составляющих процесса эффективного маркетингового управления, к которым относятся сегментирование и выбор нужного сегмента на рынке, позиционирование, ввод на новой продукции на рынок, формулирование

ценовой политики организации, выбор наиболее эффективных путей реализации продукции. Необходимо отметить, что выбор стратегического поведения играет важную роль, так как именно он помогает организации выжить в конкурентной борьбе. Предприятия в условиях жесткой конкуренции должны уделять пристальное внимание состоянию дел внутри компании, но при том должны разработать и стратегию для долгосрочной работы на рынке. Она позволит предприятию относительно быстро приспособиться ко всем изменениям, которые происходят в окружающей среде.

KPI представляет собой важную систему, которая используется для достижения таких главных целей деятельности как:

- увеличение доходов предприятия;
- привлечение и удержание клиентов;
- рост профессионализма персонала;
- снижение затрат предприятия [15, с. 110].

Указанными ценностями занимается всеобщее руководство качеством - подход к руководству предприятия, который нацелен на качество и основанный на участии всех руководителей на достижение долгосрочного эффекта за счет наиболее полного удовлетворения клиентов и получения прибыли.

Разработка KPI предполагает учет специфики деятельности предприятия. Использовать KPI необходимо для оценки деятельности всей организации в целом, ее подразделений и конкретных сотрудников. Помимо этого, действующая система KPI обеспечивает сопоставление однородных процессов, которые протекают в разных условиях. Она определяет возможности сравнения показателей сразу по нескольким подразделениям предприятия за тот же период времени.

Наиболее эффективно применять KPI в больших компаниях розничной торговли, имеющих разветвленную сеть. В этом бизнесе каждая торговая

точка генерирует одни и те же бизнес-процессы. Это дает возможность Генеральному директору благодаря разработке простых показателей видеть различия в работе своих филиалов и предсказывать возможные трудности. На базе этих показателей вполне возможно выстроить и систему мотивации сотрудников. Постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого подразделения можно с высокой долей вероятности спрогнозировать тенденции развития всей деятельности предприятия в целом.

Проще всего проводить расчеты финансовых показателей деятельности предприятия. Именно на их основе определяются бюджеты всех подразделений предприятия и разрабатывается его долгосрочная стратегия развития.

Простота расчетов финансовых показателей обеспечивается прозрачной формой представления финансовой или управленческой отчетности. Все необходимые данные содержатся в балансе и отчете о прибылях и убытках. Руководство может получить информацию за любой период настолько быстро, насколько это позволяет делать используемая система учета. На практике данное время составляет от трех-пяти дней до 20. Такой срок вполне приемлем для того, чтобы своевременно осуществлять управленческое воздействие.

В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности. Последовательность проведения необходимых расчетов в рамках данного подхода показана на следующем рисунке 2 [19, с. 157].



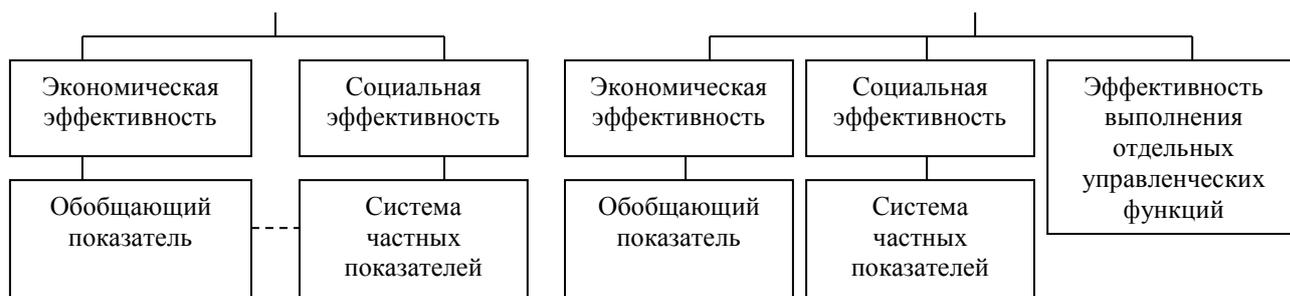


Рисунок 2 - Схема оценки эффективности менеджмента сферы услуг

Правомерной является и оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работа отдельных подразделений аппарата управления). Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции.

Ценность системы показателей заключается в том, что:

- она позволяет выявить закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов;
- показатели КРІ используются в краткосрочном и долгосрочном бюджетировании.

Ведь бюджет по своей сути - это совокупность финансовых показателей, ведущих компанию к выполнению заранее намеченных стратегических и тактических целей. Причем обычно главная из них - это получение прибыли. В этом и есть взаимосвязь системы КРІ с бюджетированием. Но одной только связующей функцией поддержки бюджета система ключевых показателей не ограничивается. Помимо этого, КРІ выполняют и другие функции, например - позволяют оценить работу каждого работника или группы;

- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;

- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу менеджменту для поиска «слабых» мест в бизнесе
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

При разработке системы КРІ следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из коэффициентов - каждый коэффициент должен быть четко определен, тогда измерить его сможет любой пользователь. В том числе и сотрудник, результаты которого оцениваются посредством данного индикатора [24, с. 206].

Например, организация простейшего учета на рабочем месте менеджера по работе с клиентами способствует тому, что он легко может вычислить «свой» КРІ, пользуясь данными, которые всегда под рукой.

- утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.

- каждый из показателей должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.

- показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Так, при выполнении отделом продаж плана по привлечению новых клиентов, отдел может рассчитывать на дополнительную премию. При невыполнении плана, напротив, премия не выплачивается.

- показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях. Например, средний чек (КРІ - отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день) не может сравниваться в магазине, расположенном в городе областного масштаба, и магазине такого же формата, но находящемся в «глубинке».

- динамика изменения коэффициента должна иметь возможность быть

представленной наглядно (графически), чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

- каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

Этот принцип является основополагающим. Например, если взять такой КРІ, как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли, получается, что этот показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показана динамика и так далее [6, с. 78].

Система сбалансированных показателей эффективности успешно осуществляет функцию доведения до сотрудников различных уровней управления новых стратегических планов и инициатив компаний. До данного момента, сбалансированные показатели использовались большинством руководителей как система, направленная на повышение операционной эффективности - улучшения качества продукции, уменьшения времени обработки заказа, уменьшения производственного цикла, снижения стоимости.

Опыт FMC Corporation и Rockwater показал, что сбалансированные показатели эффективности могут также эффективно отслеживать исполнение стратегических инициатив предпринимаемых руководством, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию и оценивая их эффективность. Результаты накопленного опыта были опубликованы в Harvard Business Review в 1993 году [10, с. 171].

Balanced Scorecard переводит миссию и стратегию предприятия в систему поставленных целей и задач, а также показателей, которые определяют степень достижения данных установок в рамках четырех проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес- процессов, обучения и роста. Это наглядно представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 - Трансформация миссии в желаемые результаты

Таким образом, можно подытожить, что основное преимущество систем КРІ в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате. Это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и операционных целей. С помощью данной методики организация способна реально оценить своё состояние и реализацию стратегий.

Маркетинговая стратегия является важной частью всей корпоративной стратегии, а ее оценка включает анализ причинно-следственных связей с другими показателями стратегии предприятия.

При разработке системы ключевых показателей эффективности важным является не просто определение ключевых показателей эффективности, но и выбор и их огромного количества оптимальных и самых эффективных. Только выбор правильного и оптимального количества ключевых показателей эффективности позволит, с одной стороны, получить наиболее точные данные оценки и анализа деятельности предприятия, но и, с другой стороны, не давать излишнюю нагрузку на лиц, осуществляющих

анализ и оценку функционирования предприятия. Это позволит получать наиболее достоверную информацию и принимать правильные управленческие решения в тот или иной момент функционирования предприятия на рынке.

## 1.2 Оценка эффективности управления

Эффективность управления - это относительная характеристика результативности управляющей системы, которая находит отражение в различных показателях, как объекта управления, так и управленческой деятельности, причем данные показатели как количественные, так и качественные [2, с. 88].

В современном обществе на управление затрачивают значительную часть трудовых ресурсов, причем самой активной их составляющей и наиболее профессионально подготовленной для такой сложной работы. Такое положение обуславливает необходимость постоянно повышать уровень рациональности использования трудовых ресурсов, по возможности сокращая затраты на них.

Оценка эффективности - важный элемент разработки плановых решений, который позволяет определить степень прогрессивности действующей структуры управления, разрабатываемых проектов, каких-либо плановых мероприятий и проводится для выбора самого рационального варианта структуры и способа её совершенствования. Эффективность структуры управления должна подвергаться оценки на стадии проектирования, при анализе структуры управления действующих предприятий для подготовки и внедрения мероприятий по совершенствованию управления [36, с. 90].

Набор критериев эффективности действующей системы управления на предприятии формируется с учётом следующих направлений оценки:

- по степени соответствия полученных результатов установленным ранее целям предприятия;
- по степени соответствия самого процесса функционирования системы требованиям к его содержанию и полученным результатам.

Система показателей эффективности управления производственной деятельностью, построенная на основании данных принципов, включает несколько групп:

- обобщающие показатели эффективности деятельности;
- показатели эффективности использования производственных фондов;
- показатели эффективности использования труда;
- показатели эффективности использования финансовых средств.

Каждая группа включает в себя определенное число конкретных относительных или абсолютных показателей, и характеризуют либо общую эффективность деятельности, либо эффективность использования каких-то отдельных видов ресурсов.

Оценка маркетинговой стратегии предприятия производится на основе результатов, достигаемых предприятием в процессе ее использования. Проведение расчетов эффективности маркетинговой стратегии предприятия необходимо для выявления факторов, влияющих на показатели качества маркетинговой стратегии, их взаимосвязь и характер влияния. Грамотное составление стратегического плана предприятием помогает ему достичь положительных результатов в долгосрочной перспективе и занять лидирующие позиции на рынке.

Важно отметить, что в условиях меняющейся внешней среды предприятию необходимо проводить коррекцию своей маркетинговой стратегии и отслеживать изменения потребностей потенциальных потребителей.

Одним из наиболее важных критериев эффективности управления служит уровень производительности труда. Производительность общественного труда ( $\Pi_{\text{общ}}$ ) определяется отношением произведенного национального дохода (НД) к средней численности персонала, занятого в отраслях материального производства [14, с. 122]:

$$\Pi_{\text{общ}} = \text{НД} / \text{Ч} \quad (1)$$

Необходимо помнить, что в некоторых отраслях материального производства производительность может исчисляться по валовой продукции. При сравнении темпов роста производительности общественного труда возникает необходимость в выдержке сопоставимости применяемых показателей. Поэтому, национальный доход, как правило, исчисляется в сопоставимых ценах.

Рост производительности труда на предприятии зависит:

- от обоснованного с экономической точки зрения распределения средств между отраслями;
- от выбора самого экономичного варианта при использовании средств в пределах одной отрасли производства.

То есть, выбор наиболее экономичного варианта внутри самой отрасли и наиболее оптимальное распределение средств между отдельными отраслями взаимосвязаны.

Уровень эффективности управления зависит в том числе и от выбора наиболее оптимального варианта производства того или иного вида продукции.

Расчет эффективности целесообразно проводить в процессе планирования деятельности для характеристики эффекта, который будет получен в результате выделения плановых капитальных вложений и для оценки экономической эффективности уже произведенных затрат. То есть,

рассчитывается по факту, сравнительная экономическая эффективность затрат. Главный показатель наиболее оптимального варианта, определенного в результате произведенных расчетов сравнительной экономической эффективности - это минимум приведенных затрат.

Обобщающий показатель эффективности ресурсов организации можно рассчитать по следующей формуле [31, с. 69]:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = V_{\text{чп}} / (C_{\text{р}} + \Phi_{\text{осс}} + \Phi_{\text{об}})^k \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{пр}}$  - эффективность применяемых ресурсов, уровень производительности общественного труда;

$V_{\text{чп}}$  - объем чистой продукции;

$\Phi_{\text{осс}}$  - среднегодовая стоимость основных фондов по восстановительной стоимости;

$\Phi_{\text{об}}$  - стоимость оборотных фондов;

$k$  - коэффициент полных расходов труда.

К применяемым показателям эффективности управления принадлежит также и доля прироста продукции за счет интенсификации деятельности. Это связано с тем, что в условиях рынка наиболее выгодным экономически и социально является интенсивное развитие производства.

Определение части прироста продукции предприятия за счет проведенной интенсификации производства выполняется с использованием следующей формулы [18, с. 145].:

$$Ч_{\text{инт}} = 100 \times (1 + \Delta P_{\text{н}} / \Delta V_{\text{н}}) \quad (3)$$

где  $Ч_{\text{инт}}$  - часть прироста объема продукции предприятия, обусловленная интенсификацией производства;

$\Delta P_{\text{н}}$  - прирост применяемых ресурсов за определенный период, %;

$\Delta P_n / \Delta V_n$  - прирост объема производства продукции за тот же период, %.

В централизованной системе управления для оценки управленческой деятельности применялась система показателей, в которую были включены показатели эффективности труда, оборотных средств, основных фондов; материальных средств, обобщающие показатели.

В группу обобщающих показателей входят объемы продаж и темпы его роста, объемы продаж на 1 рубль затрат, валовая и чистая прибыль, чистая прибыль на 1 рубль продаж, затраты на 1 рубль товарной продукции.

В группу показателей эффективности использования живого труда включают: экономию живого труда, темпы роста производительности труда, заработную плату на 1 рубль реализованной продукции и на 1 рубль чистой продукции.

В свою очередь, к показателям эффективности основных фондов и оборотных средств относят: фондоемкость, фондоотдачу, фондовооруженность, прибыль на 1 рубль основных фондов и на 1 рубль основных фондов и оборотных средств, оборачиваемость оборотных средств.

Основным показателем материальных ресурсов предприятия являются материальные затраты на 1 рубль реализованной продукции.

Все указанные показатели могут быть использованы и в современных условиях хозяйствования. Но в тоже время они не в полной мере могут охватить все направления деятельности компаний, например, финансовую и маркетинговую.

Данные показатели приобрели особое значение в рыночных условиях, когда компании самостоятельно разрабатывают свои стратегию и тактику поведения. Финансовое положение предприятий определяется рядом коэффициентов: ликвидности, финансовой зависимости, рыночной активности, рентабельности.

Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятий. Эффективность

управления, исходя из этого, проявляется в достигнутых показателях результативности деятельности предприятий.

Эффективность, являясь показателем результативности, связана с соизмерением затрат с достигнутыми результатами. В качестве последнего принято рассматривать прибыль, как конечный результат деятельности, а в качестве затрат - основные производственные фонды и оборотные средства. В тоже время, результат, как экономическое понятие, намного шире данного толкования - он имеет многообразные проявления.

Под действенностью (Д) принято понимать степень достижения системой поставленных целей и степень завершения «нужной» работы.

Для оценки действенности в экономическом анализе принято использовать три основных критерия:

- количество - делает ли предприятие нужную для потребителей продукцию в тех объемах, которые определены договором о поставках;
- качество - делает ли предприятие продукцию, свойства которой соответствуют необходимым требованиям;
- своевременность – выполняет предприятие договорные сроки поставки продукции [8, с. 92].

Экономичность ( $\text{Э}_к$ ) - это показатель, отражающий степень использования ресурсов предприятием. Данный показатель является одним из измерителей результативности системы в отношении затрат.

Качество продукции (К) связано с понятием качественных признаков, отражающих конкретные свойства, которые закладываются в продукцию при ее создании.

Прибыльность (П) - то показатель, который представляет из себя отношение между валовым доходом и суммарными издержками предприятия.

Прибыльность принято отражать в следующих показателях:

- 1) чистая прибыль, отнесенная к объему продаж [27, с. 115].:

$$\Pi_{\text{ч}} / V_{\text{п}} = P_{\text{v}} \quad (4)$$

где  $\Pi_{\text{ч}}$  - чистая прибыль предприятия;

$V_{\text{п}}$  - объем продаж продукции (работ, услуг);

$P_{\text{v}}$  - рентабельность продаж (работ, услуг).

2) чистая прибыль, отнесенная к совокупным активам [27, с. 116]:

$$\Pi_{\text{ч}} / A_{\text{с}} = P_{\text{А}} \quad (5)$$

где  $A_{\text{с}}$  - совокупные активы;

$P_{\text{А}}$  - рентабельность активов.

3) чистая прибыль, отнесенная к собственному капиталу [27, с. 116]:

$$\Pi_{\text{ч}} / K_{\text{с}} = P_{\text{К}} \quad (6)$$

где  $K_{\text{с}}$  - собственный капитал;

$P_{\text{К}}$  - рентабельность капитала.

Производительность труда - это показатель отражающий соотношение количества реализованной продукции предприятия и затрат труда на ее изготовление. Производительность труда может быть представлена и как отношение реализованной продукции к затратам живого и овеществленного труда. Важно отметить, что данный показатель содержит элементы предшествующих показателей результативности.

Например, объем реализации связан с качеством и количеством продукции, в нем находят отражение первые два условия действенности: качество продукции и ее объем. Использование в расчете критерия производительности совокупности живого и овеществленного труда

связывает этот показатель с экономичностью.

В качестве компонентов экономической эффективности управления ряд специалистов, например А.Ю. Козлов, предлагает рассматривать:

- стабильность, которая находит отражение в преемственности кадрового состава, в постоянном уровне качества выполнения работниками своей работы, в отсутствии конфликтов и напряженности;
- соотношение результатов работы и издержек на персонал;
- гибкость, означающая способность персонала предприятия адаптироваться к новым экономическим условиям, активно содействовать организационным изменениям для реализации инновационных концепций, в случае необходимости [15, с. 135].

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива выделяют значительное количество. Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, уровень заработной платы. Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника.

Степени соответствия организационных и личных целей работников компании.

По степени соответствия личных ценностей каждого сотрудника и системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные с высокой степенью соответствия и дезинтегративные с низкой степенью соответствия культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью.

Дезинтегративная - отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью [20, с. 141]

В современных предприятиях принято выделять следующие степени удовлетворенности работников:

- компенсацией;

- собственно работой.

Большое внимание при ориентации на персонал необходимо уделять следующим ключевым элементам: исследованиям интересов персонала, выявлению степени их удовлетворенности деятельностью, оценке понимания руководством интересов персонала, планированию стратегий, касающихся их реализации. Первоначально для выявления и оценки удовлетворенности персонала предложенным внутренним продуктом эффективным является использование перечня мотивационных атрибутов, влияющие на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом.

Привлекательность функций, видов работ, труда в целом, играет большое значение в оценке удовлетворенности профессиональной деятельностью. Очевидно, что названные составляющие должны согласовываться между собой [33, с. 179].

Для привлекательности труда велико значение психологического комфорта, который складывается из отношений с коллегами и руководством, отношения к труду, степени конфликтности в работе с читателями, трудностей объективного и субъективного характера, влияющих на ритм, темп, последовательность работы.

Косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть персонала, количество жалоб, безопасность труда и количество несчастных случаев.

Известно, что текучесть персонала дает представление о том, как часто меняется персонал в компании. При этом показатель текучести рассчитывается как число уволенных работников, отнесенное к среднесписочной численности персонала компании за год. Текучесть в компании имеет ряд глубоко затратных для бизнеса факторов.

Н.Н. Селезнева предлагает следующие показатели, характеризующие интенсификацию использования персонала:

- разность уровней производительности труда, их соотношение;

- экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда [26, с. 103]

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние.

Безусловно, система показателей, необходимых для определения эффективности управления персоналом, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели.

Для определения качества маркетинговой стратегии можно применить следующий порядок расчета. Прежде всего, рассчитываются ускорения темпов изменения показателей нормативной системы по фактическим данным отчетного периода. Полученные значения ускорений упорядочиваются - ранжируются:

- первый ранг присваивается показателю с наибольшим ускорением темпа развития;

- второй - показателю с величиной ускорения, меньшей, чем у первого показателя;

- аналогично определяются последующие ранги [3, с. 104]

При равенстве ускорений темпов у двух и более показателей они ранжируются в порядке приоритетов, установленных нормативной системой, то есть так, как это установили эксперты. После этого производится сравнение фактического упорядочивания показателей с их эталонным соотношением, и для одной из формул ранговой корреляции оценивается степень их близости. Эта оценка и является искомым показателем уровня качества маркетинговой стратегии управления.

Для оценки величины отклонения фактического значения показателя развития от эталонного, часто используется коэффициент ранговой

корреляции Кендэла и Спирмэна.

При анализе качества маркетинговой стратегии управления полезно рассматривать динамику объема рынка в целом. Поэтому можно использовать следующие вспомогательные отношения:

- отношение  $\Delta M = M1 - M0 \rightarrow$  к нулю, где  $M0$  и  $M1$  - совокупные объемы рынка до и после рекламной кампании, на которых оперирует фирма. Данное отношение показывает на каком рынке - растущем (при  $\Delta M > 0$ ), стабильном (при  $\Delta M = 0$ ) или падающем (при  $\Delta M < 0$ ) находится компания;

- отношение  $\Delta X_i / \Delta M \rightarrow$  к единице - отображает скорость роста фирмы по отношению к общей динамике рынка, где  $X_i$  - совокупные продажи товара в натуральном выражении [13, с. 109].

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Статистические показатели эффективности управления

Направление анализа		Показатели
Показатели экономической эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал	Общие издержки фирмы на персонал за период Доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом
Показатели экономической эффективности	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей Коэффициент текучести персонала и его динамика Уровень конфликтности в коллективе Количество жалоб от работников

Систему показателей эффективности управления персоналом следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда

является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников [18, с. 136]

Таким образом, аналитическая работа по оценке управленческого труда может быть организована различными способами. Разумеется, представляется возможным использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Поднимая вопрос о достоверности итоговой информации при оценке руководителей и специалистов, следует отметить:

- ни один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок дополняют друг друга;

- достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

### 1.3 Методы повышения эффективности управления

В теории и практике управления выделяют значительное число методов, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия.

Отечественными и зарубежными исследователями в настоящее время глубоко проработан вопрос по определению путей повышения эффективности деятельности предприятия.

Актуальность проблемы объясняется тем фактом, что за последнее время значительно вырос интерес к подобного рода исследованиям, что связано с кризисными явлениями в современной экономике.

Эффективность деятельности предприятия, которая выступает в качестве синтетического показателя оценки деятельности, ориентирована в первую очередь на стратегию.

Эффективность деятельности зависит от целого ряда факторов: природных условий, уровня организации труда и производства, производительность труда и себестоимости. Для того чтобы найти наиболее правильное соотношение всех этих факторов, необходимо определить альтернативные решения, которые имеют своей целью максимизацию прибыли предприятия [30, с. 140].

Проведем группировку факторов, которые влияют на эффективность деятельности предприятий по следующим группам признаков.

Внешние и внутренние факторы:

- к внешним, объективным, не зависящим от деятельности предприятия факторам относят: особенности природных условий, показатели производительности оборудования, изменения цен, тарифов по решению правительства, результаты работы транспортных, снабженческо-сбытовых организаций и банковских учреждений;

- к внутренним, субъективным и зависящим от деятельности предприятия факторам относят: показатели уровня организации производства и труда, производительности труда работников, качества управления, способностей менеджеров всех уровней [35, с. 156].

Предприятия осуществляют предварительный расчет какая часть прибыли получена по зависящим от них причинам, а какая - по независящим.

Интенсивные и экстенсивные факторы, которые влияют на эффективность предприятия:

- к интенсивным факторам принято относить: показатели роста выпуска и реализации продукции без увеличения численности персонала, снижения себестоимости; улучшения качества; эффективности использования производственных фондов;

- к экстенсивным факторам принято относить: показатели роста производства за счет дополнительных вложений, роста численности сотрудников.

Эффективность деятельности предприятия, зависит в первую очередь, от его прибыли. В свою очередь, прибыль предприятия от реализации продукции связана со следующими факторами:

- изменением остатков готовой продукции на складах;
- объемом производства товарной продукции;
- отпускными ценами;
- себестоимостью производимой продукции [35, с. 157].

Изменение объема производства и реализации продукции предприятием влияет не только на размер выручки, но и на ее себестоимость из-за наличия условно постоянных расходов.

Учитывая это, можно выявить основные методы, направленные на совершенствование управления эффективностью предприятий.

В общем виде направления по увеличению эффективности деятельности предприятий могут быть следующего характера:

- снижение себестоимости продукции;
- увеличение объема производства;
- снижение затрат на производство;
- оптимизация бухгалтерского учета;
- повышение производительности труда;
- повышение технического уровня производства;
- повышение продажной цены [4, с. 110].

Остановимся на основных методах увеличения эффективности

деятельности предприятий более подробно.

**Повышение продажной цены.** В условиях рынка на ценообразование влияет соотношение спроса и предложения. Однако производители-монополисты имеют возможность поднимать тарифы на свою продукцию в пределах, ограниченных мерами государственного регулирования рынка.

**Снижение себестоимости продукции.** В первую очередь, может быть достигнуто за счет повышения эффективности производства, причем наиболее целесообразно техническое перевооружение предприятия. Возможны и другие пути снижения себестоимости выпуска продукции, например, такие как реконструкция, модернизация, совершенствование организации производства.

Чем ниже себестоимость и цена производства по сравнению с такими же показателями у конкурентов на рынке, тем выше прибыльность предприятия и тем выше эффективность его деятельности.

**Диверсификация производства** - это мера, которая направлена на повышение эффективности производства, увеличения получаемой выгоды или недопущение банкротства.

Диверсификация производства заключается в одновременном развитии нескольких несвязанных видов производственной деятельности и может затрагивать расширение ассортимента выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Таким образом, за счет увеличения товарного разнообразия может быть достигнуто улучшение экономического положения организации.

Одним из путей увеличения эффективности деятельности организации является оптимизация бухгалтерского учета. Механизм регулирования стоимости с помощью такого способа достаточно прост. Так, если на предприятии имеются производственные запасы, которые морально устарели или потеряли первоначальные качества, то при создании резерва необходимо учесть, что такие запасы организация нередко использует в производстве

другой продукции, как более дешевый аналог.

Также путями повышения эффективности деятельности организации являются процесс увеличения абсолютных сумм прибыли и сокращения затрат на производство продукции. Этому содействует широкое применение в производстве результатов научно-технического прогресса, которое ведет к росту производительности общественного труда и процессу снижения на этой основе стоимости единицы ресурсов, которые используются в процессе производства.

Анализ рентабельности продукции в целом и по отдельным ее видам, также способствует определению внутреннего резерва снижения себестоимости продукции, путей повышения качества продукции и соответствующего увеличения цен.

Альтернативность поиска путей обеспечения рентабельности определяется многообразием ее показателей. Следует учитывать также, что в процессе анализа путей обеспечения рентабельности необходимо выделять влияние, оказываемое внешними и внутренними факторами.

К внешним факторам относится процесс расширения рынка сбыта продукции за счет процесса снижения цен на предлагаемый товар. Комплекс внутренних факторов является наиболее важным, чем внешних.

К внутренним факторам, оказывающим влияние на рентабельность ведения деятельности предприятием, относятся:

- увеличение объема производства продукции предприятием;
- процесс снижения себестоимости продукции;
- процесс повышения отдачи основных средств [30, с. 141].

Не менее важный фактор, влияющий на рентабельность предприятия - долги и задолженности. Самой оптимальной является ситуация, когда предприятие прибегает к помощи дополнительных займов для того, чтобы, например, обновить оборудование или ассортимент выпускаемой продукции.

Одним из возможных путей обеспечения рентабельности деятельности

предприятия является процесс манипулирования тремя основными факторами, определяющими рентабельность:

- ускорение товарооборачиваемости;
- уменьшение массы издержек;
- увеличение нормы рентабельности за счет повышения цены.

В то же время, указанные факторы не являются единственными. Так западные предприятия придерживаются теории, согласно которой показатели рентабельности зависят более, чем от 30 факторов, которые включают в себя ситуацию на рынке производителей, разного рода рыночные ситуации, наличие предприятий-конкурентов.

В отечественной и зарубежной теории и практике управления принято выделять четыре вида инноваций, которые порождают рентабельность предприятия:

- процесс освоения предприятиями новых рынков сбыта своей продукции;
- процесс реализации новой продукции предприятия, либо продукции с более высокими качественными характеристиками по сравнению с ранее производившейся продукцией;
- процесс внедрения предприятием новых методов продаж или оказания дополнительных услуг, освоения новых источников поставки товарной продукции;
- введение предприятием каких-либо организационно-управленческих новшеств [11, с. 223].

Принято выделять несколько методов для оценки маркетинговой стратегии предприятия, которыми оно может воспользоваться, например, количественный метод, качественный метод, социологический и балльный методы.

Количественный метод заключается в составлении специальных отчетов по конечным финансовым результатам деятельности

предприятия: оценки объемов продаж, сравнении затрат на маркетинг и рекламу, остальных расходов и получение прибыли.

Качественный метод предполагает проведение всестороннего анализа факторов внешней среды, угроз и перспектив развития предприятия.

Социологический метод производит оценку эффективности рекламы предприятия и ее влияние на потребителей, прямой маркетинг и личные продажи, эффективность стимулирования сбыта.

Наконец, балльный метод предполагает оценку эффективности деятельности предприятия при помощи выставления баллов по каждому выделенному критерию [19, с. 105].

Таким образом, во всех предприятиях должны предусматриваться различные плановые мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности.

Рыночные условия определили потребность в разработке соответствующих критериев и показателей оценки эффективности управления. Возникла необходимость введения одновременно нескольких критериев базовых показателей, на основе которых осуществляется оценка результативности всей управленческой системы. Потребовалось проведение оценки эффективности по уровням управления и функциональным подсистемам.

В целом, по первой главе настоящей работы, где проводился анализ оценки, форм и методов повышения эффективности организации, можно сделать следующий вывод.

В современных условиях в теории и практике управления принято выделять различные формы экономической эффективности. Так, если принять во внимание характер процесса труда, то в этом случае эффективность ведения деятельности может рассматриваться сразу с двух основных направлений: как эффективность технико-экономическая и как

эффективность социально-экономическая. То есть, как технические, так и экономические аспекты эффективности определяют динамику основных факторов производства и качество их применения.

В целом, повышение эффективности - это важнейшая из задач любого предприятия на всех стадиях его жизненного цикла.

Основная сущность эффективности ведения деятельности предприятием состоит в достижении наибольших результатов при как можно меньших затратах. Анализ и расчеты эффективности требуют в современных условиях применения методов количественного анализа и измерения. В этом случае важную роль при этом начинают играть критерии экономической эффективности, которые многими предприятиями устанавливаются для себя самостоятельно, исходя из своих собственных условий работы.

## **2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПЭК» ФИЛИАЛ Г. БЛАГОВЕЩЕНСК**

### **2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия**

Анализ конкурентоспособности предприятия проведем на примере компании ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Юридический адрес филиала компании «ПЭК» в г. Благовещенске: ул. Калинина, 126.

ООО «ПЭК» - одна из лучших транспортных компаний России, которая занимается организацией грузоперевозок по территории РФ. Она была создана в 2001 году и за годы существования приобрела большую популярность на рынке транспортно-экспедиционных услуг за счет грамотно разработанных логистических схем и профессионализма персонала. Ежегодно транспортная Компания «ПЭК» предоставляет комплексные услуги по доставке грузов более 3 млн. клиентов, в том числе частным лицам и крупным интернет-магазинам, торговым сетям федерального и регионального формата, дистрибьюторским и производственным компаниям.

ООО «ПЭК» занимается организацией перевозок товаров авто- и авиатранспортом. Специализация транспортно-экспедиторской Компании - доставка сборных грузов. Такой вид перевозки позволяет значительно

сократить стоимость транспортировки. Компания осуществляет перевозку как небольших, так и крупногабаритных грузов весом до 20 тонн по всей территории России и Республики Казахстан.

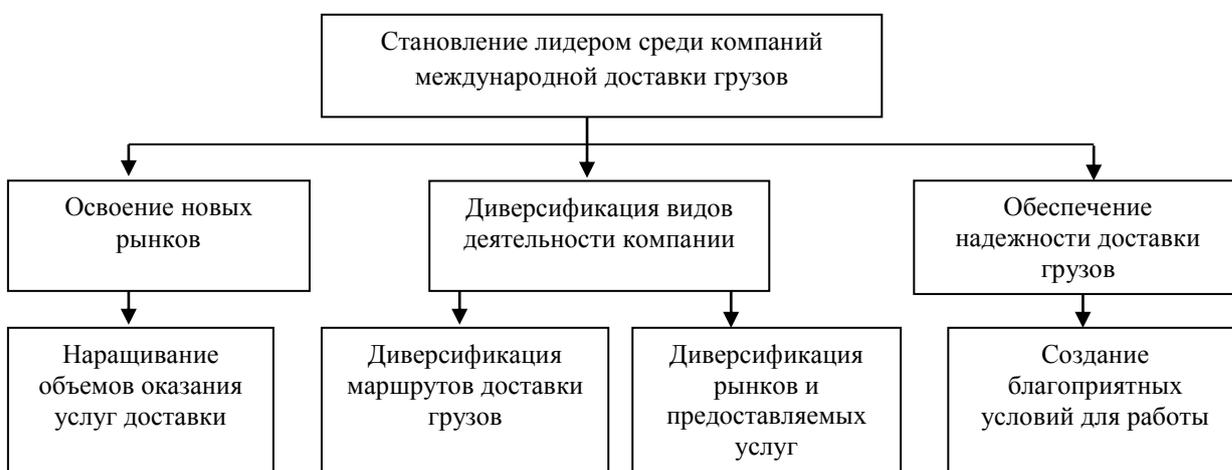
С 2014 года ООО «ПЭК» занимается грузовыми перевозками из Китая. Служба адресной доставки забирает и отправляет товары из любой точки, которая находится в радиусе 300 км от каждого филиала транспортной Компании. Таким образом, в зону обслуживания входят более 100 000 населенных пунктов.

Миссия ООО «ПЭК» - компании по профессиональной организации транспортных грузоперевозок, следующая:

- стремиться к постоянному удовлетворению потребностей клиентов;
- предвосхищать ожидания клиентов, осуществляя доставку грузов по всему миру;
- создание дополнительной ценности клиентам, предоставляя наиболее надежные и эффективные решения в области доставки и логистики.

Главной целью организации, ее структурных подразделений и функциональных подсистем является становление ООО «ПЭК», как лидера среди глобальных провайдеров услуг в сфере международной доставки грузов посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности оказания услуг.

«Дерево целей» компании ООО «ПЭК» представлено на рисунке 4.



#### Рисунок 4 - Цели транспортной компании «ПЭК»

Более подробно можно выделить следующие основные задачи, которые решает ООО «ПЭК» для достижения поставленной цели:

- предоставление услуг по перевозке, транспортировке грузов, оказание транспортных услуг на территории РФ и за ее пределами;
- предоставление услуг связанных с фрахтованием;
- предоставление услуг по собственному хранению грузов на коммерческом складе;
- аренда воздушных судов с экипажем, без экипажа и организация чартерных рейсов;
- предоставление консультационных услуг в области материально-технического снабжения, транспортирования и таможенного оформления;
- предоставление услуг таможенного брокера и таможенного декларанта, а также иных услуг связанных с таможенным оформлением;
- внешнеэкономическая деятельность, в том числе оказание посреднических услуг в сфере перевозки;
- создание новых компаний на территории РФ и за рубежом и участия в них для приобретения существующих компаний, равно как и для создания филиалов и дочерних предприятий в РФ и за рубежом в полном соответствии с действующим законодательством.

Отделение компании ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск было открыто 1 ноября 2007 г. Офис располагается по адресу ул. Калинина, 126.

ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск предоставляет широкий спектр услуг по доставке грузов, в том числе «от двери до двери» к запрошенному клиентом времени в определенный клиентом день.

Тип организационной структуры управления филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск - линейно-функциональный.

То есть, каждый сотрудник анализируемого филиала ООО «ПЭК» административно отвечает за выполнение какой-либо задачи на уровне филиала и подчиняется своему линейному руководителю, в то же время, функционально работник филиала подчинен руководителю на уровне Главного офиса компании. Таким образом, Главный офис координирует и контролирует деятельность филиалов ООО «ПЭК» в разных регионах страны.

Схема организационной структуры управления филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск представлена на рисунке 5.

Достоинствами линейно-функциональной организационной структуры управления филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск являются:

- глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение линейных менеджеров от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.



Рисунок 5 - Организационная структура филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

В то же время организационная структура ООО «ПЭК» филиал г.

Благовещенск имеет и ряд недостатков, среди которых:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями;
- недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение сотрудник, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации;
- возможные конкуренция и конфликты по ресурсам между отделами филиала.

Директор филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске отвечает за ведение оперативной работы по организации. При этом ему зачастую приходится параллельно решать текущие вопросы по таможенному оформлению и своевременной оплате предоставляемых услуг.

Отдел продаж входит в большое структурное подразделение Отдела продаж ООО «ПЭК». Таким образом, сотрудники отдела продаж филиала подчиняются непосредственно Директору филиала, а функционально - Начальнику Отдела продаж и маркетинга Головной компании.

Основной целью Отдела продаж является завоевание и удержание прибыльных для компании клиентов. В филиале г. Благовещенск, работают два торговых представителя, один из которых постоянно работает в офисе и совершает определенный цикл звонков клиентам (Indoor Sales Executive), другой - выезжает к клиентам в офис (Field Sales Executive).

Операционный отдел (OPS) филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске - это производственная база компании. Каждая из услуг включает в себя сбор, доставку, сортировку и обработку грузов, отправку и прием грузов в аэропорту, внесение данных в международную систему компании.

Сервисный отдел ООО «ПЭК» филиал в г. Благовещенск - это один из ключевых отделов, который взаимодействует со всеми другими отделами в

компании. Отдел обеспечивает прием и обработку всех входящих звонков и осуществляет контроль и отслеживание отправок.

Склад ООО «ПЭК» филиал в г. Благовещенск - отвечает за организацию хранения и осуществление разгрузочно-погрузочных работ. Ответственное хранение груза предполагает комплекс услуг, обеспечивающих сохранность груза на определенный период времени. Таким образом ООО «ПЭК», клиент не арендует площадь, а платит только за хранение своего груза.

В организационной структуре ООО «ПЭК» филиал в г. Благовещенск отсутствует собственный отдел службы маркетинга, поэтому проведение маркетинговых кампаний входит в круг обязанностей торгового представителя.

Таким образом, филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск является региональным подразделением компании ООО «ПЭК». Главная цель компании: стать лидером среди компаний международной доставки грузов.

Филиал ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск предоставляет широкий спектр услуг по срочной доставке документов, посылок и грузов «от двери до двери» к запрошенному клиентом времени в определенный клиентом день.

Тип организационной структуры управления анализируемого филиала компании - линейно-функциональный. В филиале работает 32 человека. директор филиала, руководители и сотрудники операционного отдела, отдела продаж, сервисного отдела и склада компании.

Основными конкурентами исследуемой компании «ПЭК» филиал г. Благовещенск на рынке Амурской области являются следующие организации: «Деловые линии», «Энергия», «АРТК», «Ратэк».

Матрица сравнительных преимуществ ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск и основных конкурентов представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Матрица сравнительных преимуществ ООО «ПЭК» филиал

## г. Благовещенск

Факторы	Весовой коэффициент	Балльная оценка					Итоговый расчет				
		ПЭК	Предприятия-конкуренты				ПЭК	Предприятия-конкуренты			
			Деловые линии	Энергия	АРТК	Ратэк		Деловые линии	Энергия	АРТК	Ратэк
Качество предоставления услуг доставки	0,3	9	10	9	9	8	2,7	3	2,7	2,7	2,4
Стоимость предоставления услуг доставки	0,3	8	7	9	9	8	2,4	2,1	2,7	2,7	2,4
Ассортимент предлагаемых компаниями услуг	0,2	8	9	8	7	7	1,6	1,8	1,6	1,4	1,4
Репутация компании на рынке	0,1	8	10	8	8	7	0,8	1	0,8	0,8	0,7
Продвижение услуг доставки на рынке	0,1	6	9	8	6	7	0,6	0,9	0,8	0,6	0,7
Итого	1						8,3	8,8	8,4	8,2	7,6

Сравнение конкурирующих компаний производилось по следующим критериям:

- качество предоставления услуг доставки;
- стоимость предоставления услуг доставки;
- ассортимент предлагаемых компаниями услуг;
- репутация компании на рынке;
- продвижение услуг доставки на рынке.

Указанные критерии, способны отразить:

- 1) уровень развития компании: репутация компании на рынке, продвижение услуг по доставке;
- 2) привлекательность для потребителей самой компании и оказываемых услуг: стоимость услуг доставки, их ассортимент, качество предоставления услуг.

Из данных таблицы 2 можно сделать следующие выводы:

- силы конкурентных позиций компаний распределена следующим образом: наиболее сильную позицию занимает компания «Деловые линии», менее сильную позицию имеет на благовещенском рынке фирма «Энергия», анализируемая компания «ПЭК» занимает третью по силе позицию среди

основных конкурентов, фирмы «АРТК» и «Ратэк» занимают наиболее слабые позиции внутри конкурентной группы;

- по фактору «качество предоставления услуг доставки» анализируемая компания не имеет значительных преимуществ перед своими конкурентами. Все услуги, предоставляемые компаниями-конкурентами «Деловые линии», «Энергия», «АРТК», «Ратэк» соответствует установленным нормам и требованиям клиентов;

- по фактору «стоимость предоставления услуг доставки» анализируемая компания имеет преимущество перед фирмами «Деловые линии», которая устанавливает на свои услуги более высокие цены, чем ООО «ПЭК» причем при равном уровне качества. Уровень цен компаний «Энергия» и «Ратэк» средний и примерно равен ценам ООО «ПЭК»;

- по фактору «ассортимент предлагаемых компаниями услуг» ООО «ПЭК» не имеет значительных преимуществ перед своими конкурентами, за исключением компании «Ратэк», которая имеет менее широкий ассортимент предлагаемых услуг доставки.

- по фактору «репутация компании на рынке» репутация и известность всех рассматриваемых фирм-конкурентов является высокой, за исключением компаний «АРТК» и «Ратэк», не достаточно широко известных на рынке;

- по фактору «продвижение услуг на рынке» анализируемая компания ООО «ПЭК» уступает на рынке г. Благовещенска всем своим конкурентам: сказывается отсутствие рекламы в СМИ, отсутствие акций, скидочных и бонусных программ.

Потребителей услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск можно условно разделить на три группы:

1) крупные организации и предприятия города

К данной группе клиентов фирмы относятся крупные предприятия всех форм собственности и различных видов деятельности с высокими финансовыми возможностями. Так, например, ООО «ПЭК» филиал г.

Благовещенск имеет договоры на отправку корреспонденции и грузов с такими организациями как «Управление административно-технического контроля», торговая сеть супермаркетов «Кэш энд Кэрри». Как правило, заказ на организацию отправки производится 1-2 раза в неделю.

### 2) средние и мелкие организации города

К данной группе потребителей, осуществляющих наибольшее количество заказов на доставку грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск, относится свыше 250 различных фирм города, которым доставка необходима для бесперебойного осуществления своей деятельности. Такие потребители осуществляют заказы на доставку не чаще 1-2 раз в месяц.

### 3) частные лица

Данная группа потребителей филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске является наиболее массовой. Тем не менее, частота отправки грузов в данном случае, невелика и во многом носит разовый единичный характер.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции анализируемой компании, разработаем матрицу конкуренции по М. Портеру.

Таблица 3 - Матрица Портера ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

	Преимущество услуги: - высокое качество предоставления услуг; - гарантированная скорость доставки ; - доступный уровень цен на предлагаемые услуги.	Преимущество себестоимости: - снижение времени доставки грузов за счет эффективной логистической схемы; - развитая сбытовая сеть обеспечивает снижение затрат на участие посредников при оказании услуг.
Вся отрасль	Дифференцированность	Лидерство по затратам:
Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте:	

Исходя из данных матрицы Портера, представленной в таблице 3, можно предложить компании ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск конкурентную стратегию «Концентрация на сегменте» - более серьезная обработка сегмента «доставка - корпоративный договор» на рынке и достижение там лидирующего положения.

Анализ персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по различным социально-экономическим признакам в динамике за три года представлен в Таблице 4.

Согласно данным Таблицы 4 можно сделать следующие выводы: преобладающее число работников фирмы – мужчины. Их доля в общей численности персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск достигает 71%, что связано со спецификой работы компании - предоставление услуг по транспортировке. Численность сотрудников обоих полов за рассматриваемый период возросла на 3 человека, что в процентном отношении составило 15% - у мужчин и 50% - у женщин, соответственно.

По категориям работников наибольший удельный вес имеют служащие, чья доля в общей численности персонала торговой организации составила в 2016 г. 65,63%. Доля специалистов и руководителей ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск составляет в 2016 г. 15,63% и 18,75% соответственно. Причем за период 2014 г. - 2016 г. возросла только численность специалистов и служащих торгового предприятия - рост составил 20% и 5% соответственно, что составляет по 3 человека по каждой категории.

Таблица 4 - Анализ численности и структуры персонала за 2014 г. - 2016 г.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2016 г./2014 г.		Структура, %		
				чел.	%	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Численность работников, чел	26	30	32	6	23,08	100	100	100
в том числе:								
1. по категориям:								
руководители	5	5	5	0	0,00	19,23	16,67	15,63
специалисты	3	5	6	3	100,00	11,54	16,67	18,75
служащие	18	20	21	3	16,67	69,23	66,67	65,63
2. по полу:								
мужчины	20	22	23	3	15,00	76,92	73,33	71,88
женщины	6	8	9	3	50,00	23,08	26,67	28,13
3. по возрасту:								
18-25 лет	5	6	8	3	60,00	19,23	20	25
26-35 лет	9	11	11	2	22,22	34,62	36,67	34,38
36-45 лет	4	6	6	2	50,00	15,38	20	18,75

46-55 лет	5	5	4	-1	-20,00	19,23	16,67	12,5
старше 56 лет	3	2	3	0	0,00	11,54	6,67	9,38
4. по образованию:								
среднее	4	4	4	0	0,00	15,38	13,33	12,5
средне спец.	14	15	16	2	14,29	53,85	50	50
высшее	8	11	12	4	50,00	30,77	36,67	37,5
5. по стажу:								
менее 1 года		2	1	1	-	0	6,67	3,13
1-5 лет	6	7	8	2	33,33	23,08	23,33	25
6-10 лет	11	11	12	1	9,09	42,31	36,67	37,5
11-15 лет	5	5	6	1	20,00	19,23	16,67	18,75
16-20 лет	4	5	5	1	25,00	15,38	16,67	15,63
более 20 лет	-	1	-	1	-	0	3,33	0

По категории «возраст» большинство работников фирмы (34,38%) - это сотрудники в возрасте 26-35 лет. Причем, доля работников более старших возрастов составляет наименьшие значения в общей численности персонала – 12,5% сотрудники в возрасте 46-55 лет и 9,38% - в возрасте старше 56 лет.

Среди персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск половина сотрудников имеют средне-специальное (профессиональное) образование - 50%, что также связано со спецификой деятельности предприятия, действующего в сфере предоставления транспортных услуг по доставке грузов. Высшее образование имеют 37,5% работников, как правило, работающих в сфере управления компании. Среднее образование имеют только 4 работника транспортной компании.

Преобладающий стаж сотрудников фирмы ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск - от 6 до 10 лет работы. Численность работников, обладающих именно таким опытом работы, составляет в 2016 г. 37,5% от общей численности персонала организации. Меньше всего сотрудников (3,13%) имеют в 2016 г. стаж работы, составляющий менее 1 года.

График динамики персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по категориям сотрудников представлен на рисунке 6.

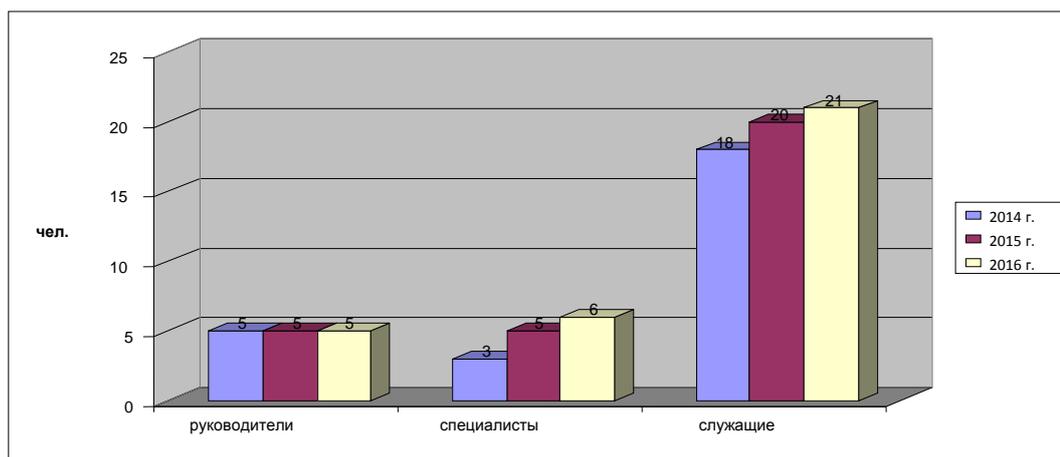


Рисунок 6 - Динамика персонала ООО «ПЭК» по категориям персонала

График динамики персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по возрасту сотрудников представлен на рисунке 7.

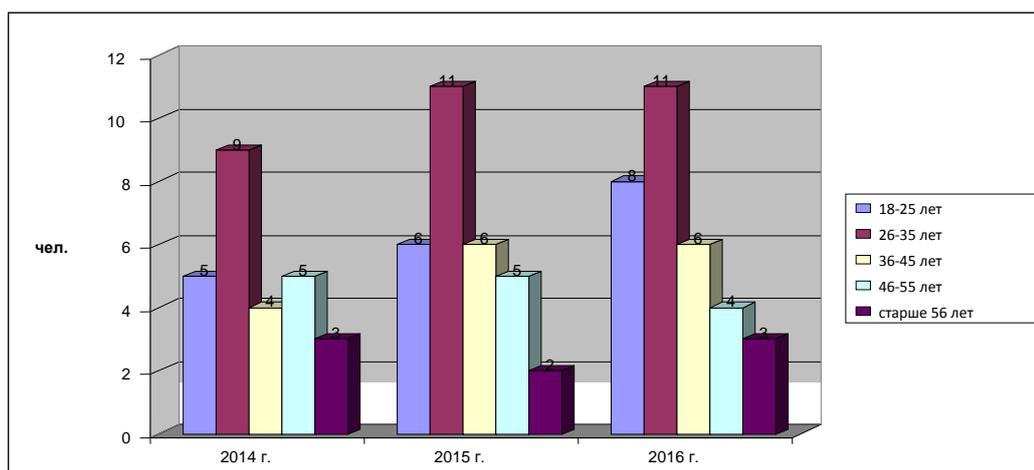


Рисунок 7 - Динамика персонала ООО «ПЭК» по возрасту сотрудников

График динамики персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по образованию сотрудников представлен на рисунке 8.

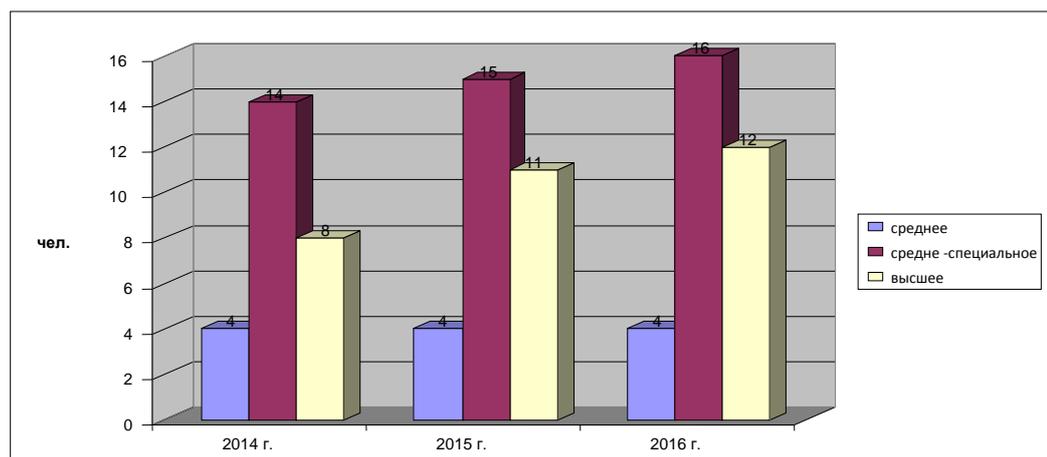


Рисунок 8 - Динамика персонала ООО «ПЭК» по образованию сотрудников

Из данных рисунков 5-7 видно, что наибольшие изменения структуры персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по социально-экономическим признакам происходило в 2015 г. по отношению к 2014 г., что связано с увеличением численности персонала предприятия на 4 человека.

Определение конкурентной позиции филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в г. Хабаровске проведем с использованием матрицы GE / McKinsey.

Модель GE / McKinsey дает определенную ранжировку всего бизнеса организации по критерию будущей прибыли, заданной стратегической перспективой.

В основе матрицы GE / McKinsey филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск положены два показателя: привлекательность рынка, на котором уже существует компания и конкурентоспособность услуг компании на данном рынке.

Каждому из выбранных для оценки факторов дана оценка степени его привлекательности для филиала компании в оцениваемой отрасли – доставка грузов. Она определяется в зависимости от того, какие он несет в себе возможности для достижения целей ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Оценка ведется по пятибалльной шкале:

- 5 - наиболее привлекательный;
- 1 - наименее привлекательный параметр;

Рассчитывается обобщенная оценка привлекательности рынка. Оценка относительной значимости каждого фактора умножается на соответствующую оценку его привлекательности и все полученные результаты складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли.

Для проведения оценки были выбраны следующие параметры:

1) сила бизнеса:

- услуги благовещенского филиала компании имеют уникальное преимущество, обладают уникальными свойствами;
- услуги, предоставляемые ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск удовлетворяют потребности целевой аудитории;
- сила бренда, под которым предоставляются услуги сопоставима или выше, чем у конкурентов. То есть, бренд «ПЭК» имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории;
- филиал компании обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке услуг доставки грузов: финансовыми, трудовыми, временными;
- ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск - гибкая компания и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям;
- уровень конкуренции на рынке высокий: игроки активны, рынок насыщен;
- медленная реакция конкурентов на деятельность филиала компании.

2) привлекательность рынка:

- объем продаж на рынке доставки грузов в г. Благовещенске;
- темпы роста рынка высокие;
- количество игроков на рынке значительное;

- инвестиции в рекламу на рынке отсутствуют или находятся на низком уровне;
- существуют возможности для расширения ассортимента предлагаемых услуг на рынке;
- уровень культуры использования услуги доставки грузов со стороны потребителей;
- сила конкурирующих брендов - значительная на данном рынке;
- на рынке существуют слабо удовлетворенные потребности клиентов;
- прогнозируется долгосрочный рост рынка;
- риски влияния внешних факторов на рынок: экономических, политических, социальных - для данного рынка высокие.

Результаты использования метода GE / McKinsey представлены в Приложении А.

Графическое оформление результатов анализа представлено на рисунке 9.

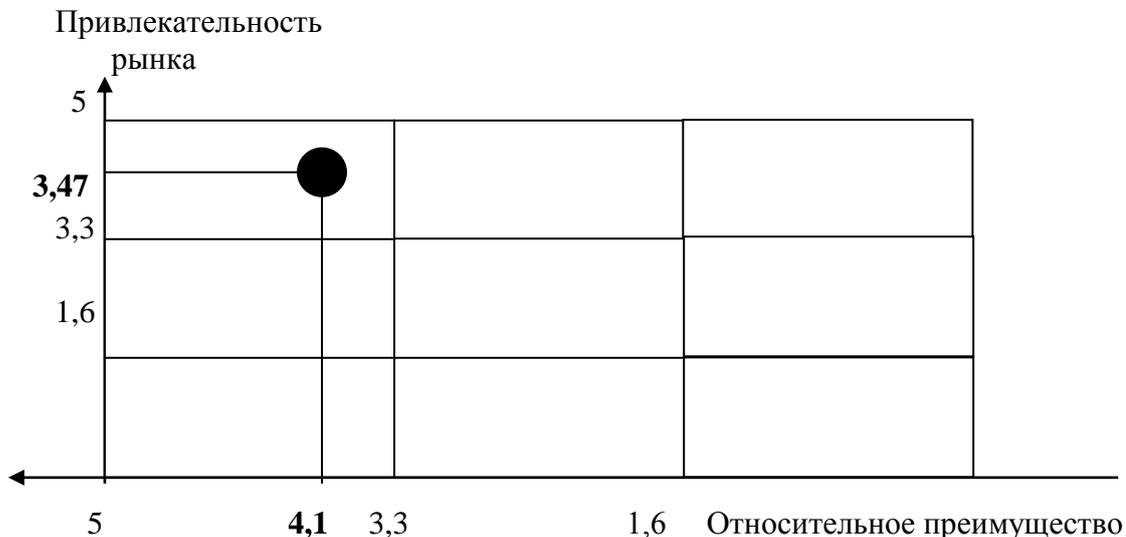


Рисунок 9 - Конкурентная позиция ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Оценки факторов привлекательности рынка для анализируемого филиала проставлены, исходя из важности каждого из критериев и

субъективной оценки рыночных условий, в которых действует компания.

Критерии относительных преимуществ отражают долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими конкурентами на рынке данного вида услуг. Указанные критерии включают в себя факторы, описывающие возможности компании и силу рыночной конкуренции.

Метод GE / McKinsey позволяет оценить в целом привлекательность сферы деятельности предприятия, а так же способность его конкурировать на рынках.

Таким образом, из рисунка 8 видно, что филиал ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск занимает хорошую конкурентную позицию на весьма привлекательном рынке. Это означает, что для анализируемого филиала в этой области имеются благоприятные перспективы роста и он может придерживаться такой стратегии.

## 2.2 Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности

Анализ динамики и структуры результатов хозяйственной деятельности от предоставления транспортных услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск проведен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ результатов хозяйственной деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Факторы, показатели	2014г.	Δ, %	2015г.	Δ, %	2016г.	Δ, %
Прибыль от реализации транспортных услуг (П <sub>рп</sub> )	3444	62,91	37776	996,86	18178	-51,88
Полная себестоимость, включая управленческие и коммерческие расходы (Z <sub>пол</sub> )	126044	35,65	138743	10,08	144772	4,35
Стоимость материальных затрат (МЗ)	72729	11,41	99620	36,97	98094	-1,53
Амортизация (А <sub>м</sub> )	8986	10,39	9875	9,89	11668	18,16
Расходы на заработную плату (ЗП <sub>перс</sub> )	20315	7,07	19660	-3,22	23955	21,85
Отчисления на социальные нужды (О <sub>соц</sub> )	6594	8,70	6639	0,68	7731	16,45
Прочие затраты (Z <sub>проч</sub> )	17420	-54,09	2949	-83,07	3324	12,72

Выручка от реализации ( $V_{\text{реал}}$ )	129488	36,26	176519	36,32	162950	-7,69
---------------------------------------------	--------	-------	--------	-------	--------	-------

В указанной таблице:  $\Delta$ , % - цепной темп прироста показателя, в %.

По результатам проведенного с помощью таблицы 5 анализа результатов хозяйственной деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск, можно сделать следующие выводы.

В 2015г. по сравнению с 2014г. наблюдается рост показателя выручки от реализации, соответственно на 36,32%. В свою очередь, в 2016г. значение показателя выручка от реализации уменьшилось, причем, снижение по отношению к 2015г составило 4,69%. Величина и удельный вес прибыли от продаж при этом снизился на 51,88%, что в целом оценивается отрицательно для предприятия.

Рассматривая изменение структуры себестоимости, видно, что снижение значения себестоимости в основном обеспечено снижением материальных затрат - на 1,53% в 2016г. и снижением уровня затрат на оплату труда персоналу организации - на 3,22 % в 2015г.

Для анализа данного показателя используем факторную модель:

$$V_p = p \times q \quad (7)$$

$$V_P = O_6 \times K_{O_6} \quad (8)$$

где:  $p$  - средние цены реализованных транспортных услуг по доставке грузов;

$q$  - объем реализованных транспортных услуг;

$O_6$  - средний остаток оборотных средств по балансу;

$K_{O_6}$  - коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Рассмотрим влияние этих факторов на изменение выручки от предоставления услуг ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Проведем анализ, используя метод цепных подстановок с помощью таблицы 6.

Таблица 6 - Определение коэффициента оборачиваемости оборотных средств

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1. Выручка от реализации транспортных услуг, тыс. руб.	129488	176519	162950
2. Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	77660	45928	104632
3. Коэффициент оборачиваемости (ВР/Об) (1/2)	1,67	3,84	1,56

Произведем расчеты, используя метод цепных подстановок 2014г. - 2015г.:

$$ВР^{2014} = 77660 \times 1,67 = 129488 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВР_{\text{усл}} = 45928 \times 1,67 = 76579 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВР^{2015} = 45928 \times 3,84 = 176519 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$\Delta ВР^{2015}(О_6) = 76579 - 129488 = -52909 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$\Delta ВР^{2015}(К_{об}) = 176519 - 76579 = 99940 \text{ (тыс. руб.)}$$

Общее влияние двух факторов составило:

$$-52909 + 99940 = 47031 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за период с 2014г. по 2015г. произошел рост выручки от реализации транспортных услуг на 47031 тыс. руб.

Это обусловлено, в первую очередь, ростом коэффициента оборачиваемости на 2,18%. Снижение средних остатков оборотных средств на 31732 тыс. руб., в свою очередь, оказало негативное влияние на изменение выручки от продажи за рассматриваемый период.

Произведем расчеты, используя метод цепных подстановок 2015г. - 2016г.:

$$ВР^{2015} = 45928 \times 3,84 = 176519 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВР_{\text{усл}} = 45928 \times 1,56 = 402141,09 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВР^{2016} = 104632 \times 1,56 = 162950 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$\Delta ВР^{2016}(O_6) = 402141,09 - 176519 = 225622,09 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$\Delta ВР^{2016}(K_{об}) = 162950 - 402141,09 = -239191,09 \text{ (тыс. руб.)}$$

Общее влияние двух факторов составило:

$$225622,09 - 239191,09 = -13569 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за период с 2015г. по 2016г. произошло снижение выручки от продажи на 13569 тыс. руб.

Это обусловлено, в первую очередь, снижением коэффициента оборачиваемости на 2,29%.

Рост средних остатков оборотных средств на 58704 тыс. руб., в свою очередь, оказало положительное влияние на изменение выручки от продажи транспортных услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за рассматриваемый период.

### 2.3 Комплексная оценка эффективности деятельности

Движение рабочих кадров ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за отчетный период характеризуется следующими показателями, предоставленными в Таблице 7.

Таблица 7 - Движение рабочей силы ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Рост показателя, %	
				2015 г./2014 г.	2016 г./2015 г.
Среднесписочная численность работников	26	30	32	15.38	6.67
Принято в течении года новых работников	6	5	4	-16.67	-20.00
Выбыло работников	2	3	2	50.00	-33.33
в том числе по причинам:					
- уход на пенсию, на учебу	0	1	0	100.00	-100.00
- по собственному желанию	2	1	1	100.00	0.00
- уволенных за нарушение трудовой	0	1	1	100.00	0.00

дисциплины					
Оборот по приему, %	23.08	16.67	12.50	-27.78	-25.00
Текучесть, %	7.69	10.00	6.25	30.00	-37.50

Данные Таблицы 7 указывают на то, что в анализируемой компании ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск коэффициент текущей рабочей силы в отчетном 2016 г. меньше, чем в предшествующем 2015 г. на 37,5%.

Уровень текущей кадров в 2016 г., таким образом, равный 6,9% можно назвать приемлемым. Рост данного показателя в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил величину равную 30%, что связано с выбытием 3 сотрудников из компании в 2015 г.

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. рост численности персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск составил 6,67% или 2 человека. Данные сотрудники пришли на должности продавцов. За период с 2014 г. по 2015 г. рост численности персонала составил 4 человека или 15,38%. Это объясняется планомерным расширением фирмы и увеличением масштабов ее деятельности, о чем свидетельствует рост выручки от реализации и чистой прибыли.

Численность выбывших сотрудников ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в 2014 г. и в 2015 г. составило 2 и 3 человека соответственно. В то же время в 2016 г. число выбывших сотрудников сократилось до 2-х человек, что на 33,3% меньше уровня 2015 г.

Оборот по приему снизился значительно и составил 16,67% в 2015 г. против 23,08% в 2014 г. Снижением в данном случае составило 27,78%. Несколько замедлились темпы снижения данного показателя в 2016г. по сравнению с 2015 г. - 25%, что связано в первую очередь с тем, что изменении числа принятых на работу в компанию сотрудников в 2016 г. и в 2015 г. составляет 1 человек.

На чистую прибыль анализируемого ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск влияют следующие факторы:

- изменение выручки от реализации транспортных услуг по доставке грузов -  $ВР_{рп}$ ;

- полная себестоимость филиала -  $Z_{пол}$ ;

- сумма прочих доходов филиала -  $Д_{пр}$ ;

- сумма прочих расходов филиала -  $Р_{пр}$

Чтобы определить количественное влияние каждого фактора, необходимо произвести расчеты, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ доходности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Показатели	2014г.	2015г.	Δ, тыс. руб.	2016г.	Δ, тыс. руб.
$ВР_{рп}$	129488	176519	47031	162950	-13569
$Z_{пол}$	126044	138743	12699	144772	6029
$П_{рп}$	3444	37776	34332	18178	-19598
$Д_{пр}$	9389	10039	650	3684	-6355
$Р_{пр}$	8206	8333	127	9906	1573
$П_{ю}$	4627	39482	34855	11956	-27526
$ЧП$	4627	39482	34855	11956	-27526
Уровень R в %	3,57	22,37	18,79	7,34	-15,03

В указанной таблице: Δ, тыс. руб. - цепной темп прироста показателя, в тыс. руб.

Далее определяется количественное влияние каждого фактора на изменение чистой прибыли компании:

$$1) \Delta ЧП_{вд} = (d_{П_{рп}}^{ВР^0} \times \Delta ВР) / 100\% \quad (9)$$

Произведем расчеты:

$$\Delta ЧП^{2015}_{вд} = 2,66 \times 47031 / 100\% = 1251,02 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta ЧП^{2016}_{вд} = 21,4 \times (-13569) / 100\% = -2903,77 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$2) \Delta ЧП_z = (\Delta d^{ВД} \times ВР_1) / 100\% \quad (10)$$

Произведем расчет:

$$\Delta ЧП^{2015}_z = 18,74 \times 176519 / 100\% = 33080,98 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta ЧП^{2016}_z = -10,24 \times 162950 / 100\% = -16694,23 \text{ (тыс. руб.)}$$

Проверка:  $3) \Delta ЧП_{П_{рп}} = \Delta ЧП_{вд} + \Delta ЧП_z \quad (11)$

Произведем расчет:

$$\Delta\text{ЧП}^{2015}_{\text{Прп}} = 1251,02 + 33080,98 = 34332 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{2016}_{\text{Прп}} = -2903,77 - 16694,23 = -19598 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$4) \Delta\text{ЧП}_{\text{Поп}} = \text{Д}_{\text{пр1}} - \text{Д}_{\text{пр0}} \quad (12)$$

Произведем расчет:

$$\Delta\text{ЧП}^{2015}_{\text{Поп}} = 10039 - 9389 = 650 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{2016}_{\text{Поп}} = 3684 - 10039 = -6355 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$5) \Delta\text{ЧП}_{\text{Роп}} = \text{Р}_{\text{оп0}} - \text{Р}_{\text{оп1}} \quad (13)$$

Произведем расчет:

$$\Delta\text{ЧП}^{2015}_{\text{Уоп}} = 8206 - 8333 = -127 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{2016}_{\text{Уоп}} = 8333 - 9906 = -1573 \text{ (тыс. руб.)}$$

Проверка:

$$6) \Delta\text{ЧП}_{\text{Пдо}} = \Delta\text{ЧП}_{\text{Прп}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{Поп}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{Роп}} \quad (14)$$

Произведем расчет:

$$\Delta\text{ЧП}^{2015}_{\text{БП}} = 34332 + 650 - 127 = 34855 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\Delta\text{ЧП}^{2016}_{\text{БП}} = -19598 - 6355 - 1573 = -27526 \text{ (тыс. руб.)}$$

Далее, рассчитаем сумму дополнительно полученной или недополученной прибыли из-за изменения уровня рентабельности предприятия:

$$\text{П}_{\text{доп получ}} = \Delta R \times Z_1 / 100 \quad (15)$$

Произведем расчет:

$$\text{П}^{2015}_{\text{доп получ}} = 18,79 \times 138743 / 100 = 26075 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$\text{П}^{2016}_{\text{доп получ}} = -15,03 \times 144772 / 100 = -21759 \text{ (тыс. руб.)}$$

Из проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

- в связи со снижением уровня рентабельности ООО «ПЭК» филиал г.

Благовещенск в 2014г. сумма недополученной прибыли составила -19033,2 тыс. руб.;

- в связи со снижением уровня рентабельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в 2016г. сумма недополученной прибыли составила -21759 тыс. руб.

Рентабельность, как показатель результативности, предполагает соизмерение затрат с результатом. В качестве последнего рассматривается прибыль как конечный результат деятельности.

Чистая прибыль, отнесенная к объему продаж:

$$P_v = \Pi_{\text{ч}} / V_{\text{п}} \quad (16)$$

где  $\Pi_{\text{ч}}$  - чистая прибыль;

$V_{\text{п}}$  - объем продаж;

$P_v$  - рентабельность продаж.

Исходя из этого, получим, что рентабельность продаж филиала ООО «ПЭК» составляет:

$$- P_v^{2014} = 4627 / 129488 \times 100\% = 3,57\%$$

$$- P_v^{2015} = 39482 / 176519 \times 100\% = 22,37\%$$

$$- P_v^{2016} = 11956 / 162950 \times 100\% = 7,34\%$$

Таблица 9 - Оценка уровня рентабельности продаж транспортных услуг

Показатели	2014г.	2015г.	$\Delta$ , %	2016г.	$\Delta$ , %
Уровень рентабельности продаж, %	3,57	22,37	625,95	7,34	-167,2

В указанной таблице:  $\Delta$ , % - цепной темп роста показателя, в %.

В 2014г. рентабельность продаж транспортных услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск значительно снизилась: снижение составило 80,86%, что привело к недополучению прибыли компанией в размере 19033,2 тыс. руб.

В 2015г. показатель рентабельности продаж транспортных услуг имеет тенденцию к росту: по сравнению с 2014г. рост составил 525,95%, но не достигает значения 2013г. наконец, в 2016г. рентабельность продаж ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск снизилась на 67,2% по отношению к 2015г., что повторно привело к недополучению прибыли компанией в размере 21759 тыс. руб.

Данные факты свидетельствует о неустойчивой эффективности ведения деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск. Полученное значение показателя рентабельности продаж в 2016г. для данной отрасли является низким.

Методика анализа рентабельности имущества предприятия построена на использовании формулы, где в качестве финансового результата выступает чистая прибыль, а имущество предприятия представлено всей его величиной, рассчитанной по балансу. В процессе проведения анализа необходимо определить изменение рентабельности по сравнению с базисным периодом и влияние факторов на это изменение.

Для определения влияния факторов используется следующая факторная модель рентабельности имущества:

$$R_{\text{имущ}} = Y \times \Phi_o \times R_{\text{реал}} \quad (17)$$

где -  $\Phi_o = \frac{BP}{I_p}$  - коэффициент оборачиваемости имущества, реально

находящегося в обороте компании;

-  $Y = \frac{I_p}{B_n}$  - доля имущества, реально находящегося в обороте предприятия,

к общей их величине;

-  $R_{np}^{\text{реал}} = \frac{ЧП}{BP}$  - рентабельность реализации транспортных услуг;

Исходя из представленных формул:

$$R_{\text{имущ}} = \frac{\text{ЧП}}{B_n} = \frac{I_p}{B_n} \times \frac{BP}{I_p} \times \frac{\text{ЧП}}{BP} \quad (18)$$

Рассмотрев данную факторную модель, можно сделать вывод, что изменение  $R_{\text{имущ}}$  может произойти по следующим причинам:

- 1) если изменятся условия формирования капитала;
- 2) если изменится оборачиваемость активов предприятия;
- 3) если изменится рентабельность продажи.

Для того, чтобы определить величину имущества, реально находящегося в обороте предприятия, необходимо из общей величины имущества предприятия исключить следующие статьи:

- 1) долгосрочная дебиторская задолженность;
- 2) краткосрочная дебиторская задолженность;
- 3) задолженность бюджета предприятию;
- 4) незавершенные капитальные вложения.

Факторный анализ рентабельности имущества ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск осуществляется методом цепных подстановок. Для того, чтобы перейти к факторному анализу, необходимо сделать ряд дополнительных расчетов.

Дополнительная информация, необходимая для проведения анализа рентабельности имущества ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Рентабельность имущества филиала ООО «ПЭК»

Показатели	2014г.	2015г.	Δ, тыс. руб.	2016г.	Δ, тыс. руб.
1. Чистая прибыль ЧП, тыс. руб.	4627	39482	34855	11956	-27526
2. Стоимость имущества филиала, тыс. руб.	159359	137287	-22072	192694	55407
3. Рентабельность имущества $K_{\text{имущ}}, \%$	2,90	28,76	25,86	6,20	-22,55
4. Стоимость имущества, реально находящегося в обороте, тыс. руб.	146560	135330	-11230	166296	30966
5. Объем проданных транспортных услуг (BP), тыс. руб.	129488	176519	47031	162950	-13569
6. Удельный вес имущества У (4/2)	0,92	0,99	0,07	0,86	-0,12

7. Ресурсоотдача Фо (5/4)	0,88	1,30	0,42	0,98	-0,32
8. Рентабельность услуг R <sub>прод</sub> (1/5), %	3,57	22,37	18,79	7,34	-15,03

В указанной таблице: Δ, тыс. руб. - цепной темп показателя, в тыс. руб.

Рассчитаем количественное влияние каждого фактора для :

1) влияние изменения удельного веса имущества, реально находящегося в обороте предприятия, У:

$$\Delta R_{\text{имуц}}(Y) = \Delta Y \times \Phi_o^0 \times R_{\text{реал}}^0 \quad (19)$$

$$\Delta R_{\text{имуц}}^{2015}(Y) = 0,07 \times 0,88 \times 3,57 = 0,22 (\%)$$

Увеличение удельного веса имущества, реально находящегося в обороте компании на 0,07 привело к повышению рентабельности имущества на 0,22%;

$$\Delta R_{\text{имуц}}^{2016}(Y) = -0,12 \times 1,3 \times 22,37 = -3,49 (\%)$$

Уменьшение удельного веса имущества, реально находящегося в обороте компании на 0,12 привело к снижению рентабельности имущества на 3,49%;

2) влияние изменения оборачиваемости имущества, реально находящегося в обороте ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск, Фо:

$$\Delta R_{\text{имуц}}(\Phi_o) = Y^1 \times \Delta \Phi_o \times R_{\text{реал}}^0 \quad (20)$$

Произведем расчет:

$$\Delta R_{\text{имуц}}^{2015}(\Phi_o) = 0,99 \times 0,42 \times 3,57 = 1,48 (\%)$$

Рост ресурсоотдачи на 0,42% привело к росту рентабельности имущества предприятия на 1,48%;

$$\Delta R_{\text{имуц}}^{2016}(\Phi_o) = 0,86 \times (-0,32) \times 22,37 = -6,16 (\%)$$

Снижение ресурсоотдачи на 0,32% привело к снижению рентабельности имущества предприятия на 6,16%;

3) влияние изменения рентабельности продажи,  $R_{\text{прод.}^{\text{реал}}}$

$$\Delta R_{\text{имущ}}(R_{\text{реал}}) = Y^1 \times \Phi_o \times \Delta R_{\text{реал}} \quad (21)$$

Произведем расчет:

$$\Delta R_{\text{имущ}}^{2015}(R_{\text{прод.}^{\text{реал}}}) = 0,99 \times 1,3 \times 18,79 = 24,18 (\%)$$

Увеличение рентабельности продажи транспортных услуг на 18,79% привело к увеличению рентабельности имущества на 24,18%.

$$\Delta R_{\text{имущ}}^{2016}(R_{\text{прод.}^{\text{реал}}}) = 0,86 \times 0,98 \times (-15,03) = -12,67 (\%)$$

Снижение рентабельности продажи транспортных услуг компании на 15,03% привело к снижению рентабельности имущества на 12,67%.

Произведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что наибольшее влияние на рентабельность имущества ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск оказало изменение рентабельности продаж транспортных услуг.

### **3. ПРОЕКТ ПО УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

#### **3.2 Анализ «поля сил» проекта**

Проведем оценку различных аспектов деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск с помощью диагностических таблиц, составленных по результатам опроса группы экспертов.

Экспертами являются руководители структурных подразделений ООО «ПЭК». Эксперты осуществляют оценку различных сфер деятельности предприятия по 9-балльной шкале: 8-9 баллов – отличная, 6-7 баллов – хорошая, 4-5 баллов – удовлетворительная, ниже 3-х – слабая. Результаты экспертизы представляются в таблице 16, где введены следующие

обозначения сфер деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск:

- F<sup>1</sup> - торговая деятельность;
- F<sup>2</sup> - финансовая деятельность;
- F<sup>3</sup> - снабжение материально-техническими ресурсами;
- F<sup>4</sup> - управленческая деятельность;
- F<sup>5</sup> - маркетинговая политика;
- F<sup>6</sup> – техническая политика;
- F<sup>7</sup> - управление персоналом;
- F<sup>8</sup> - инновационная деятельность;
- F<sup>9</sup> - рекламная деятельность;
- F<sup>10</sup> - организационная культура и имидж организации.

Таблица 11 - Экспертные оценки состояния сфер деятельности компании

Эксперты	Сферы деятельности (F)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	8	6	9	8	4	8	7	9	7	8
2	9	7	9	9	4	9	9	9	6	7
3	7	8	8	7	5	7	9	8	8	7
4	7	8	8	8	5	7	8	8	8	8
5	8	7	8	9	4	7	8	8	7	9
6	8	7	9	8	4	8	8	9	7	8

Для получения средних значений оценок экспертов применим средний балл оценок:

$$X_j = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n X_{jg} \quad (22)$$

где  $X_{jg}$  - оценка, выставленная j-м экспертом, i-й сфере деятельности

$X_j$  -средняя оценка экспертов i-й сферы деятельности организации.

В результате обработки результатов экспертизы получим показатели средних результатов, значения которых сведем в таблицу 12.

Таблица 12- Показатели среднего результата

Показатели	Сферы деятельности									
	F1	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	F <sub>6</sub>	F <sub>7</sub>	F <sub>8</sub>	F <sub>9</sub>	F <sub>10</sub>

$X_i$	7,8	7,2	8,5	8,2	4,3	7,7	8,2	8,5	4,0	7,8
$O(X_i)$	0,69	0,69	0,50	0,57	0,47	0,75	0,69	0,50	0,58	0,69
$V_i$	0,09	0,10	0,06	0,07	0,11	0,10	0,08	0,06	0,14	0,09

Анализ значений коэффициента вариации позволяет считать степень согласованности экспертов удовлетворительной. Экспертные оценки деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в различных сферах дают возможность определить его состояние, и оформить результаты диагностики в виде таблицы 13.

Таблица 13 - Результаты диагностики ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Области диагностики	S (+)	S (N)	S (-)
Торговая деятельность - F <sub>1</sub>	7,8		
финансовая деятельность – F <sub>2</sub>		7,2	
снабжение ресурсами – F <sub>3</sub>	8,5		
управленческая деятельность – F <sub>4</sub>	8,2		
маркетинговая политика – F <sub>5</sub>			4,3
технологическая политика – F <sub>6</sub>	7,7		
управление персоналом – F <sub>7</sub>	8,2		
инновационная деятельность – F <sub>8</sub>	8,5		
рекламная деятельность – F <sub>9</sub>			4
организационная культура и имидж организации F <sub>10</sub>	7,8		

Нормальное состояние организации S(N) соответствует норме к данной сфере, S(+), соответствует высокой степени развития в данной сфере деятельности, S(-) соответствует неустойчивому положению в данной сфере.

На основании оценки строим его диагностический профиль, представленный на рисунке 10.



Рисунок 10 - Диагностический профиль ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

На основании произведенных расчетов и при помощи рисунка 5, дадим характеристику недостатков инновационного потенциала деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск:

- в сфере маркетинговой политики: из-за отсутствия маркетинговой стратегии произошла утрата части рынка из-за отсутствия достоверной информации о конъюнктуре и требованиях рынка;
- в сфере рекламной деятельности: отсутствие рекламной стратегии затрудняет продвижение предлагаемых услуг доставки.

### 3.2 Анализ сильных и слабых сторон компании

Для принятия решения по повышению эффективности управления ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск необходимо провести анализ сильных и слабых сторон компании.

Для определения сильных и слабых сторон и области стратегических возможностей филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске применим метод

позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

В таблице 14 представлены возможности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск. Все факторы проранжированы от 1 до 3 в зависимости от степени силы их влияния и вероятности использования анализируемой организацией: «1» - наиболее значимый фактор, а «3» - наименее значимый фактор.

Таблица 14 - Матрица возможностей ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

		Влияние возможностей на деятельность организации		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможностей	Высокая	Повышение потребительских свойств предлагаемых услуг по доставке грузов (1)		
	Средняя	Рост числа компаний-потенциальных клиентов, пользующихся услугами доставки грузов и в регионе (2)	Рост доверия к компании (3)	
	Низкая			

Из данных матрицы возможностей можно сделать следующие выводы:

- возможность повышения потребительских свойств предлагаемых потенциальным клиентам транспортных услуг по доставке грузов имеет для филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск большое значение и заключается в повышении качества предлагаемых услуг:

- 1) за счет увеличения перечня предлагаемых услуг по доставке;
- 2) проработанность предложения услуг по доставке грузов потенциальным клиентам;
- 3) за счет повышения удобства использования услуг по доставке, как для юридических, так и для физических лиц.

На практике это должно повысить объемы продаж предлагаемых услуг доставки ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск и повысить его

конкурентоспособность. Анализируемая компания имеет высокую степень заинтересованности в использовании данной возможности.

- возможность роста доверия к компании не относится к главным возможностям филиала и не имеет решающего значения. Тем не менее, использование данной возможности позволит компании повысить имидж организации в целом и усилить собственные позиции в городе и крае, что особенно актуально в свете появления на рынке значительного числа фирм-конкурентов;

- возможность роста числа компаний в регионе имеет для филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске большое значение, а именно: рост рынка сбыта услуг по доставке, рассчитанных на их использование юридическими лицами и возможность роста компании. Филиал ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск должен в первую очередь стремиться использовать данную возможность и иметь потенциал для увеличения объемов оказания услуг корпоративным клиентам.

Для оценки возможных угроз ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск используется матрица угроз, представленная в таблице 15.

Таблица 15 - Матрица угроз ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

		Влияние угроз на деятельность организации			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации и угроз	Высокая			Наличие значительного числа компаний - конкурентов (1)	
	Средняя		Появление более конкурентоспособных услуг у других компаний, оказывающих услуги экспресс-доставки (2)	Повышение тарифов транспортными компаниями (3)	
	Низкая				

Все факторы представляющие угрозу для ООО «ПЭК» филиал г.

Благовещенск, так же проранжированы от 1 до 3 в зависимости от степени силы их влияния и вероятности реализации: «1» - наиболее значимый фактор, а «3» - наименее значимый фактор.

Из данных матрицы угроз, представленной в таблице 15, можно сделать следующие выводы:

- угроза наличия значительного числа компаний-конкурентов представляет для благовещенского филиала компании значительную опасность и требует от нее принятия адекватных угрозе мер. В противном случае данная угроза может привести к уходу части клиентов к действующим на рынке конкурентам, особенно при наличии у них конкурентных преимуществ в соотношении цена-качество;

- угроза появления более конкурентоспособных услуг доставки грузов, так же относится к угрозе, которая не должна выпадать из поля зрения руководства филиала компании. Такими услугами-конкурентами могут быть, например, страхование груза при его доставке получателю, высокая степень информированности клиентов о состоянии и маршруте груза на всем протяжении пути, в том числе, отслеживание с использованием мобильных устройств.

То есть, данная угроза представляет для ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск достаточно большую опасность, так как может привести к снижению продаж предлагаемых услуг и поэтому требует от компании устранения;

- повышение тарифов транспортными компаниями имеет место в ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск и связана она в первую очередь с неблагоприятными изменениями курсов иностранных валют, стоимости топлива. Данную угрозу можно отнести к разряду опасных: рост тарифов может привести и к росту цен на оказываемые анализируемой компанией услуги по доставке грузов. Следовательно, конкурентоспособность ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск на рынке региона снизится.

Оценка потенциала компании и определение уровня ее стратегических возможностей на основе анализа сильных и слабых сторон проведена с использованием SWOT-анализа, представленного в таблице 16.

Таблица 16 - SWOT-таблица ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

			Внешняя среда фирмы			
			Возможности (D)		Угрозы (T)	
			1. Рост доверия к компании	2.Повышение потребительских свойств услуг	1.Появление новых фирм-конкурентов	2.Появление услуг-конкурентов
Внутренняя среда фирмы	Сила (S)	1. Уникальность предлагаемых услуг	Усиление позиций компании в регионе	Предложение гибких условий	Использование новых технологий реализации услуг	Рост продаж за счет индивидуальности предлагаемых услуг
		2. Значительный рынок сбыта услуг	Открытие новых операционных офисов	Привлечение дополнительного числа клиентов	Информирование рынка о качестве услуг доставки	Проведение анализа рынка
	Слабость (W)	1. Слабо развитая сбытовая сеть	Найм дополнительного числа сотрудников	Развитие сбытовой сети	Представительство компании в других регионах с высоким потенциалом	Привлечение к реализации сторонних фирм на агентских условиях
		2. Отсутствие маркетинга на уровне филиала	Организация рекламных компаний	Реклама уникальности услуг доставки грузов	Проведение мониторинга рынка	Постоянный контроль потребителей

К конкурентным преимуществам ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск можно отнести следующие факторы:

- более широкий перечень предлагаемых услуг по доставке грузов, как для юридических, так и для физических лиц, что подтверждается анализом, проведенным в 3 главе работы с использованием таблицы 13;

- высокое качество предлагаемых услуг по доставке, выраженное в высокой скорости доставки при приемлемом уровне цен, что подтверждается анализом, проведенным во второй главе работы с использованием таблицы 13;

- гарантирование выполнения обязательств перед клиентами компании.

К потенциальным слабым сторонам анализируемой компании можно отнести следующее:

- отсутствие в ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск специалиста по

маркетингу и, значит, не возможность в полной мере отслеживания всех изменений и тенденций на рынке;

- плохая информированность потенциальных потребителей об услугах компании.

Таким образом, проведенный анализ сильных и слабых сторон фирмы и области стратегических возможностей показал, что наиболее сильной стороной ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск является качество предлагаемых клиентам услуг, выраженное в высокой скорости доставки, низкий уровень цен по сравнению с конкурентами (за исключением компании «Деловые линии»), широким перечнем предлагаемых услуг.

Данные сильные стороны при наличии стабильного спроса, позволяют благовещенскому филиалу компании уверенно держаться на рынке. Наиболее значимой отрицательной стороной компании является отсутствие маркетингового мониторинга рынка. Главной потенциальной возможностью компании является возможность роста продаж услуг по доставке грузов за счет их более высоких потребительских свойств по сравнению с конкурентами. Среди потенциальных внешних угроз выделяется возможность снижения числа клиентов, за счет действия на рынке региона значительного числа компаний-конкурентов.

### 3.3 Позиционирование услуги и проекта компании

Продвижение - это любая форма сообщений, используемых руководством проекта для информации, убеждения или напоминания людям о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности.

Результаты проведенного комплексного анализа эффективности деятельности и анализа потенциала компании позволяют определить основные направления развития ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск и

возможные альтернативы компании для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности.

В соответствии с данными, полученными в результате проведенного анализа компании, наиболее эффективной стратегией роста для филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск является стратегия проникновения на рынок, целью которой является увеличение объема продаж путем постепенного укрепления своего положения на рынке за счет его более полного охвата.

Основные условия для успешной реализации благовещенским филиалом компании стратегии проникновения на рынок представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Основные условия для успешной реализации стратегии проникновения на рынок

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории.
Условие 2	Доля существующих потребителей может быть увеличена.
Условие 3	Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании.
Условие 4	Существует экономия от масштаба.
Условие 5	Компания имеет возможности к инвестициям

Выбор стратегии развития благовещенского филиала ООО «ПЭК» в связан со следующими факторами:

- возможность компании усилить свои конкурентные преимущества;
- повышение эффективности операционной деятельности компании;
- растущий спрос на услуги доставки грузов;
- создание условий для притока инвестиционного капитала в транспортный сектор услуг;
- создание новых квалифицированных рабочих мест.

Для повышения конкурентоспособности анализируемой компании возможен следующий путь: развитие рынка ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за счет привлечения дополнительного числа потенциальных покупателей услуг доставки грузов.

#### 3.4 Система продвижения услуг на рынке

Для привлечения дополнительного числа клиентов, наиболее действенным средством является развитие системы продвижения услуг.

В области продвижения своих услуг компания ООО «ПЭК» использует прямой маркетинг:

- личные продажи (предложение услуг по телефону);
- директ-мейл маркетинг - рассылка календарей компании, тарифных карт; листовок, сувениров крупным клиентам.

Для более продуктивного информирования рынка о деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск необходимо усовершенствовать, расширить свою коммуникативную политику, используя все элементы комплекса маркетинга, что в большой степени поможет расширить круг клиентов, тем самым, увеличив общий объем продаж компании.

Для реализации указанного пути повышения конкурентоспособности компании необходимо введение в штат ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск должности маркетолога. В рамках своих должностных обязанностей указанный сотрудник компании будет развивать деятельность по следующим направлениям:

##### 1) Реклама.

Рекламная стратегия благовещенского филиала ООО «ПЭК» будет направлена на увеличение объема реализации услуг доставки, увеличение информированности потребителей о предоставляемых услугах компании.

Реклама будет более эффективной, если филиал ООО «ПЭК» будет

осуществлять ее комплексно, неоднократно, иметь чётко выраженную целевую направленность. Для повышения эффективности рекламы маркетологу будет необходимо разработать план рекламной кампании, учитывающий маркетинговую стратегию фирмы.

## 2) Паблик Рилейшнз.

Мероприятия по Паблик Рилейшнз анализируемой компании будут направлены на формирование имиджа компании, установление долгосрочных отношений с клиентами и партнерами:

- проведение интервью с руководителем или одним из представителей компании для достижения более глубокой осведомленности о преимуществах, технических возможностях компании;

- организация пресс-конференций, в которых компания сможет рассказать о современных технологиях, которые применяет, о высокой квалификации своих сотрудников, чтобы показать профессионализм компании и ответственность за качество работы.

## 3) Стимулирование потребителей услуг.

К средствам стимулирования потребителей услуг доставки грузов, оказываемых ООО «ПЭК» можно отнести персональные продажи, скидки клиентам на регулярные крупные отправления. Для поддержания долгосрочных отношений с корпоративными клиентами, компания может обеспечивать их корпоративными сувенирами и подарками к праздникам.

Все эти средства могут быть направлены на стимулирование большего использования услуг, привлечение новых клиентов, поощрение к использованию отдельных услуг. Таким образом, реализации указанного направления развития филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске, позволит компании повысить конкурентоспособность на рынке доставки грузов и реализовать выявленные потенциальные возможности. Проведем анализ экономической эффективности предлагаемых мероприятий повышения эффективности деятельности компании.

### 3.5 Программа маркетинговой стратегии и бюджет маркетинга проекта

Программа маркетинга проекта представляет собой комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики маркетинга проекта. Непосредственно программа базируется на концепции маркетинга.

Запланированные затраты на проведение маркетинговых мероприятий филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске в 2017г. представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на маркетинговые мероприятия 2018г.

Маркетинговое мероприятие	Назначение платежа, получатель	Сумма затрат
		(тыс. руб.)
Размещение рекламных баннеров с логотипом "ПЭК" (2 шт.)	За аренду рекламных поверхностей, РА «Сверхновая»	210
Эксплуатация двустороннего рекламного щита (3х6м.)	За разрешение на распространение наружной рекламы, муницип. собственности	24
Эксплуатация придорожного указателя (2х3м.)	Внесение изменения в изображение, РА «Мастер»	20
	Разрешение на распространение наружной рекламы, муницип. собственности	24
Эксплуатация брэндмауэра с логотипом "ПЭК"	Разрешение на распространение наружной рекламы, муницип. собственности	36
Изготовление аудиороликов	За изготовление, ООО «Скейт»	38
	За изготовление студия «Video Max»	35
Изготовление видео ролики	За аранжировку студия «Video Max»	25
	За изготовление, ООО «Конкорд»	60
Разработка и размещение в прессе информационно-аналитического отчета о работе компании	За разработку и написание материала, сторонний журналист	30
	За размещение в прессе «Хабаровская неделя»	20
	За размещение в прессе «Тихоокеанская звезда»	8
Изготовление 2-х минутного представительского фильма	За постановку (вкл. сценарий),	25
	За съемку, монтаж,	25
	ООО ИТА «Прокат»	35
Прокат аудио роликов	За предоставление эфирного времени, «Авторадио»	63
	За предоставление эфирного времени радио «Европа плюс»	65
Итого общие затраты		743

Таким образом, как видно из таблицы 18, общая сумма проектных затрат на проведение маркетинговых мероприятий в 2018 г. составит 743 тыс. руб. Данная величина, необходимая для планирования и организации маркетинговой деятельности филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске на 1 год.

Бюджет маркетинга проекта - это обязательная и неотъемлемая

составляющая проекта. Бюджет представляет собой план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга. Формирование бюджета маркетинга производится в рамках общего бюджетирования проекта, а также связан с бизнес-планированием и оценкой эффективности проекта.

График выполненных работ ООО «ПЭК в г. Благовещенске для реализации проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 - График выполненных работ ООО «ПЭК в г. Благовещенске

Номер этапа	Наименование Этапа	Дата начала этапа	Длительность этапа, дн.
1	Подготовительный период		
1.1.	Исследование рынка	01.01.2018	20
1.2.	Анализ информации и разработка плана реализации маркетинговой стратегии	20.01.2018	10
1.3.	Разработка заданий на проведение работ по изменению орг. структуры компании	27.01.2018	7
1.4.	Подготовка проекта комплекса маркетинговых мероприятий	10.02.2018	14
1.4.	Согласование проекта с учредителями	17.02.2018	7
2.	Организационный период		
2.1.	Согласование комплекса маркетинговых мероприятий с компаниями-контрагентами	24.02.2018	14
2.2.	Заключение договоров с компаниями-контрагентами на подготовку маркетингового продвижения услуг компании	10.03.2018	7
2.3.	Подбор и найм специалиста по маркетингу	17.03.2018	7
2.4.	Разработка системы показателей эффективности маркетинговых мероприятий	24.03.2018	7
3.	Период запуска и исполнения		
3.1.	Проведение комплекса маркетинговых мероприятий	31.03.2018	60
3.2.	Контролирование проведения маркетинговых мероприятий	31.03.2018	60
3.2.	Оценка эффективности проведения комплекса маркетинговых мероприятия	31.03.2018	60
3.3.	Подготовка отчета руководству компании и проведенных мероприятиях	30.09.2018	7

В рамках предлагаемых путей повышения эффективности управления филиалом ООО «ПЭК в г. Благовещенске проведем расчет эффективности.

Эффективность показывает степень эффекта и в самом общем виде выражается формулой:

$$Э_{\phi} = P / Z \quad (23)$$



### 3.6 Оценка эффективности проекта по управлению маркетинговой стратегией

Спрогнозируем рост годовых финансовых результатов работы филиала компании в результате проведения представленных маркетинговых мероприятий.

Представленные в плане мероприятия по стимулированию сбыта и продвижению услуг по доставке грузов на рынке, согласно данным А. Девятова, представленных в журнале «Реклама. Теория и практика» в среднем дают прирост выручки компаний от 5% до 10%. Используем указанные сведения для расчета эффективности предложения по повышению конкурентоспособности благовещенского филиала компании.

Произведем анализ «затраты - объем продаж - прибыль» с использованием метод CVP.

Суть метода анализа «затраты - объем продаж - прибыль» в том, что управленец может вычислить различные финансовые показатели, необходимые для принятия решений, не разделяя издержки на постоянные и зависящие от объема выпуска. Для получения искомых величин ему необходимо знать лишь выручку по каждому виду деятельности, а также полные затраты.

Расходы, зависящие от объема производства или оказания услуг, можно выразить через переменные издержки на единицу (обозначим их  $b$ ), цену услуги (обозначим ее  $p$ ) и выручку (выразим ее через  $S$ ). Тогда переменные расходы будут вычисляться как  $S \times (b / p)$ . Учитывая, что полные затраты равны сумме переменных и постоянных расходов, составим линейную зависимость для определения полных расходов:

$$C = a + S \times (b / p) \quad (24)$$

где С - это полные издержки;

а - постоянные затраты.

Согласно данным таблицы 5, выручка от продаж транспортных услуг филиалом в 2016 г. составили 162950 тыс. руб., полная себестоимость оказания услуг составила 144772 тыс. руб. Соответственно, прибыль от реализации услуг благовещенского филиала компании составила 18178 тыс. руб.

Таким образом, получим, что до внедрения указанного предложения увеличение полной себестоимости транспортных услуг на 1161,9 тыс. руб. вызовет сокращение прибыли от продаж филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске на 6,4 % без учета роста выручки за счет привлечения дополнительного числа клиентов.

Спрогнозируем повышение выручки филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске за реализацию транспортных услуг на минимальное значение 5 %. Выручка филиала компании в 2016 г. составила 162950 тыс. руб.

Планируемая дополнительная выручка под воздействием маркетинговых мероприятий филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске в 2018 г. составит:

$$T_d = (T_c \times П \times Д) \quad (25)$$

где  $T_d$  - дополнительная выручка под воздействием рекламы, тыс. руб.;

$T_c$  - среднедневной товарооборот до рекламного периода, тыс. руб.;

П - прирост среднедневного товарооборота%;

Д - количество дней учета товарооборота.

Общее количество рабочих дней в 2016 г., необходимое для

определения среднедневного товарооборота транспортных услуг составило 246 дней.

Тогда, среднедневной товарооборот предоставляемых услуг до рекламного периода в 2016г. составил:  $T_c = (162950 / 246) = 662,4$  (тыс. руб.)

Получим:

$$T_d^1 = (162950 / 246) \times 0,05 \times 360 = 11923,17 \text{ (тыс. руб.)}$$

Планируемый экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_{\text{пл}} = (BP^{2016} + dBP) - (Z_{\text{атр}}^{2016} + dZ_{\text{атр}}) - \text{Пр}^{2016}_{\text{от продаж}} \quad (26)$$

где  $BP^{2016}$  - выручка 2016 г., тыс. руб.;

$dBP$  - прирост выручки, тыс. руб.;

$Z_{\text{атр}}^{2016}$  - затраты (себестоимость 2016 г., тыс. руб.;

$dZ_{\text{атр}}$  - прирост затрат, тыс. руб.

Получим:  $\mathcal{E}_{\text{пл}} = (162950 + 11923,17) - (144772 + 1161,9) - 18178 = 11761,27$  (тыс. руб.)

Таким образом, введение в штат ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск должности специалиста по маркетингу, обеспечит повышение эффективности деятельности филиала, конкурентоспособности на рынке услуг и получение дополнительной прибыли в размере 11761,27 тыс. руб.

Годовой эффект применения предложения по повышению эффективности управления благовещенским филиалом компании составляет 11761,27 тыс. руб.

Определим систему показателей, характеризующих эффективность деятельности анализируемой компании до и после внедрения предложенного мероприятия:

- выручка от реализации транспортных услуг, тыс. руб.;
- себестоимость реализации транспортных услуг, тыс. руб.;
- чистая прибыль от реализации транспортных услуг, тыс. руб.;

- число клиентов компании, чел.;
- количество выполненных заказов на транспортировку, шт.;
- численность персонала, чел.;
- производительность труда, тыс. руб. / чел.;
- рентабельность продаж, %

В таблице 21 представлен сравнительный анализ системы выделенных показателей эффективности деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск до и после внедрения предложенного мероприятия.

Как видно из таблицы 21, показатели эффективности деятельности анализируемой компании после внедрения мероприятия показывают рост. Причем, чистая прибыль ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск после проведения предложенных маркетинговых мероприятий возрастет на 59,2 % по сравнению с уровнем предыдущего года и составит 28939,27 тыс. руб. Число клиентов компании за счет проведения маркетинговых мероприятий возрастет на 16,6%.

Таблица 21 - Анализ системы показателей эффективности деятельности

Показатели эффективности	Годы				Прирост показателя 2016г. / 2018г., %
	2014	2015	2016	2018	
Выручка от реализации транспортных услуг, тыс. руб.	129488	176519	162950	174873,1 7	7,32
Себестоимость реализации транспортных услуг, тыс. руб.	126044	138743	144772	145933,9	0,80
Чистая прибыль от реализации транспортных услуг, тыс. руб.	3444	37776	18178	28939,27	59,20
Число клиентов компании	407	555	512	597	16,60
Количество выполненных заказов на транспортировку, шт.	7335	9991	9231	9906	7,31
Численность персонала, чел.	26	30	32	33	3,13
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	4980,31	5883,97	5092,19	5299,19	4,07
Рентабельность продаж, %	2,73	27,23	12,56	19,83	57,93

В целом рентабельность ведения деятельности компании возрастет на 57,93%, при этом, не достигнув уровня 2015г., но создав предпосылки для

дальнейшего роста рентабельности.

Графически, изменения системы показателей эффективности деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск представлены на рисунках 11 и 12.

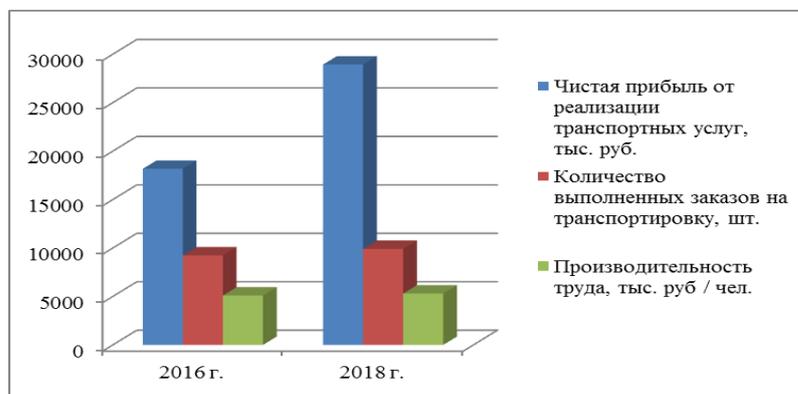


Рисунок 11- Изменение системы показателей эффективности после реализации мероприятия

Как наглядно видно из рисунка 11, чистая прибыль от реализации транспортных услуг, количество выполненных заказов на транспортировку, производительность труда анализируемой компании после внедрения мероприятия возросла.

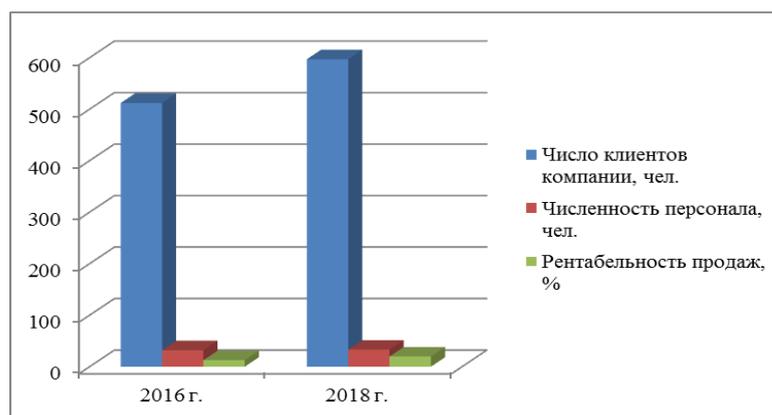


Рисунок 12- Изменения эффективности компании

Рисунок 12 показывает рост показателей числа клиентов компании,

численности персонала, рентабельности продаж, ООО «ПЭК» в г. Благовещенск после внедрения мероприятия.

Изменение прибыльности на одного клиента транспортной компании за счет внедрения предложенных мероприятий. представлено в таблице 22.

Таблица 22 - Изменение количества клиентов исходя из проекта

Показатель	Значение показателя
Изменение числа клиентов, шт.	85
Изменение выручки от реализации транспортных услуг, тыс. руб.	11923,17
Изменение себестоимости реализации транспортных услуг, тыс. руб.	1161,9
Изменение чистой прибыли от реализации транспортных услуг, тыс. руб.	10761,27
Изменение прибыли на одного клиента, тыс. руб.	12,97

Таким образом, как видно из таблицы 22, прибыльность на одного клиента компании после внедрения комплекса маркетинговых мероприятий возросла на 12,97 тыс. руб., общее число потребителей услуг при этом возросла на 85 клиентов.

В целом по главе можно сделать следующие выводы: наиболее сильной стороной филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске является качество предлагаемых потенциальным клиентам услуг по доставке грузов. Наличие стабильного спроса на услуги, позволяет компании уверенно держаться на рынке. Негативным моментом в работе анализируемой компании является слабая реализация возможностей маркетингового воздействия на потенциальных потребителей услуг и отсутствие мониторинга рынка.

Исходя из этого, наиболее сильной возможностью компании является возможность роста продаж услуг за счет их более высоких потребительских свойств по сравнению с конкурентами.

Наличие на региональном рынке услуг доставки грузов значительного числа фирм-конкурентов является серьезной внешней угрозой, способной отрицательно влиять на эффективность деятельности филиала ООО «ПЭК» в

г. Благовещенске.

Предложенная рекомендация позволит анализируемой компании ООО «ПЭК» повысить свою эффективность и конкурентоспособность на рынке услуг доставки грузов.

Создание должности специалиста по маркетингу обеспечат рост прибыли на 11761,27 тыс. руб. То есть, данное предложение выгодно для внедрен

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенный в первой главе работы анализ теоретических аспектов, связанных с понятием и сущностью эффективности управления, а также методов анализа и направления повышения эффективности позволяет сделать следующие выводы.

Основное преимущество систем КРІ в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате. Это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и операционных целей. С помощью данной методики организация способна реально оценить своё состояние и реализацию стратегий.

При разработке системы ключевых показателей эффективности важным является не просто определение ключевых показателей эффективности, но и выбор и их огромного количества оптимальных и самых эффективных. Только выбор правильного и оптимального количества ключевых показателей эффективности позволит, с одной стороны, получить наиболее точные данные оценки и анализа деятельности предприятия, но и, с другой стороны, не давать излишнюю нагрузку на лиц, осуществляющих анализ и оценку функционирования предприятия. Это позволит получать

наиболее достоверную информацию и принимать правильные управленческие решения в тот или иной момент функционирования предприятия на рынке.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Практический анализ эффективности управления был проведен во второй главе работы на примере предприятия, одного из мировых лидеров рынка международной доставки грузов - ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенска.

Миссия ООО «ПЭК» - компании по профессиональной организации транспортных грузоперевозок, следующая:

- стремиться к постоянному удовлетворению потребностей клиентов;
- предвосхищать ожидания клиентов, осуществляя доставку грузов по всему миру;

- создание дополнительной ценности клиентам, предоставляя наиболее надежные и эффективные решения в области доставки и логистики.

Главной целью организации, ее структурных подразделений и функциональных подсистем является становление ООО «ПЭК», как лидера среди глобальных провайдеров услуг в сфере международной доставки грузов посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности оказания услуг.

Тип организационной структуры управления филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск - линейно-функциональный.

То есть, каждый сотрудник анализируемого филиала ООО «ПЭК» административно отвечает за выполнение какой-либо задачи на уровне филиала и подчиняется своему линейному руководителю, в то же время, функционально работник филиала подчинен руководителю на уровне Главного офиса компании. Таким образом, Главный офис координирует и контролирует деятельность филиалов ООО «ПЭК» в разных регионах страны.

Основными конкурентами исследуемой компании «ПЭК» филиал г. Благовещенск на рынке Амурской области являются следующие организации: «Деловые линии», «Энергия», «АРТК», «Ратэк».

Филиал ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск занимает хорошую конкурентную позицию на весьма привлекательном рынке. Это означает, что для анализируемого филиала в этой области имеются благоприятные перспективы роста и он может придерживаться такой стратегии.

В ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за период с 2015г. по 2016г. произошло снижение выручки от продажи на 13569 тыс. руб.

Это обусловлено, в первую очередь, снижением коэффициента оборачиваемости на 2,29%.

Рост средних остатков оборотных средств на 58704 тыс. руб., в свою очередь, оказало положительное влияние на изменение выручки от продажи транспортных услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск за рассматриваемый период.

В анализируемой компании ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск коэффициент текучести рабочей силы в отчетном 2016 г. меньше, чем в предшествующем 2015 г. на 37,5%.

Уровень текучести кадров в 2016 г., таким образом, равный 6,9% можно назвать приемлемым.

Из проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

- в связи со снижением уровня рентабельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в 2014г. сумма недополученной прибыли составила -19033,2 тыс. руб.;

- в связи со снижением уровня рентабельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в 2016г. сумма недополученной прибыли составила -21759 тыс. руб.

В 2016г. рентабельность продаж ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск снизилась на 67,2% по отношению к 2015г., что повторно привело к

недополучению прибыли компанией в размере 21759 тыс. руб.

Данные факты свидетельствуют о неустойчивой эффективности ведения деятельности ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск. Полученное значение показателя рентабельности продаж в 2016г. для данной отрасли является низким.

Результаты проведенного комплексного анализа эффективности деятельности и анализа потенциала компании позволяют определить основные направления развития ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск в третьей главе работы.

В соответствии с данными, полученными в результате проведенного анализа компании, наиболее эффективной стратегией роста для филиала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск является стратегия проникновения на рынок, целью которой является увеличение объема продаж путем постепенного укрепления своего положения на рынке за счет его более полного охвата.

Исходя из этого, наиболее сильной возможностью компании является возможность роста продаж услуг за счет их более высоких потребительских свойств по сравнению с конкурентами.

Наличие на региональном рынке услуг доставки грузов значительного числа фирм-конкурентов является серьезной внешней угрозой, способной отрицательно влиять на эффективность деятельности филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске.

Предложенная рекомендация позволит анализируемой компании ООО «ПЭК» повысить свою эффективность и конкурентоспособность на рынке услуг доставки грузов.

Создание должности специалиста по маркетингу обеспечит рост прибыли на 11761,27 тыс. руб. То есть, данное предложение выгодно для внедрения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Артюшин В.В. Финансовый анализ. Инструментарий практика: Учебное пособие / В.В. Артюшин. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 120 с.
3. Батракова Л.Г. Социально-экономическая статистика / Л.Г. Батракова. - М.: Логос, 2013. - 480 с.
4. Гаевый М.Д. Финансовый анализ / М.Д. Гаевый. - М.: КноРус, 2011. - 272 с.
5. Горелик О.М. Финансовый анализ: Учебное пособие / О.М. Горелик. - М.: КноРус, 2011. - 270 с.
6. Грант Роберт М. Современный стратегический анализ / Ромерт М. Грант. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
7. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник для магистров / Т.И. Григорьева. - М.: Юрайт, , 2013. - 462 с.

8. Григорьева Т.И. Финансово-экономический анализ: Учебник / Т.И. Григорьева. - М.: Юрайт, 2016. - 486 с.
9. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 349 с.
10. Жилкина А.Н. Финансовый анализ: Учебник и практикум / А.Н. Жилкина. - М.: Юрайт, 2016. - 285 с.
11. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
12. Казакова Н.А. Финансовый анализ: Учебник и практикум / Н.А. Казакова. - М.: Юрайт, 2016. - 470 с.
13. Киреева Н.В. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 293 с.
14. Клишевич Н.Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. - М.: КноРус, 2014. - 304 с.
15. Козлов А.Ю. Статистический анализ данных: Учебное пособие / А.Ю. Козлов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
16. Литовченко В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие / В.П. Литовченко. - М.: Дашков и К, 2016. - 214 с.
17. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.
18. Мелкумов Я.С. Социально-экономическая статистика / Я.С. Мелкумов. - М.: Инфра-М, 2015. - 240 с.
19. Овчинников В.В. Финансовый анализ / В.В. Овчинников. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
20. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонов. - М.: КноРус, 2012. - 120 с.
21. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.

22. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 248 с.
23. Портер Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 324 с.
24. Пострелова А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 398-402
25. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
26. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 639 с.
27. Тарануха Ю.В. Экономическая природа и сущность конкуренции / Ю.В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. - №1. - С. 4-17
28. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
29. Тумасян А.А. Статистика промышленности: учебное пособие / А. А. Тумасян. – М.: Инфра-М, 2014. – 429 с.
30. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 287 с.
31. Ферару Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г.С. Ферару // Современные технологии управления, 2012. - №12. - С. 8-11
32. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 315 с.
33. Шевцов Г.С. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы / Г.С. Шевцов. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 720 с.
34. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопап. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
35. Шихабахов Т.А. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов // Экон. науки. - 2012.

- № 1. - С. 157-161

36. Ширенбек Х. Экономика предприятия / Х. Ширенбек. - СПб.: Питер, 2014. - 848 с.

1 Клишевич. – М.: КноРус, 2014. – 304 с.

2 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2011. – 424 с.

3 Козлов, А.Ю. Статистический анализ данных: Учебное пособие / А.Ю. Козлов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

4 Котлер, Ф.Н. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф.Н. Котлер. – М.: Прогресс, 2011. – 208 с.

5 Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох– 2- изд.- СПб.: Питер, 2012. – 239 с.

6 Кочиева, Т.Б. Базовые системы стимулирования / Т.Б. Кочиева. М. – ИПУ РАН, 2012. – 103 с.

7 Лебедева, Л.С. Менеджмент юнита 4: Прогнозирование. Планирование. Контроль. Принятие решений / Л.С. Лебедева – М.: НОУ «Современный Гуманитарный Институт», 2012. – 413 с.

8 Литовченко, В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 214 с.

9 Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: Дело АНХ, 2013. – 488 с.

10 Майталь, Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов руководителей / Ш. Майталь. – М.: Дело, 2010. – 150 с.

11 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.

12 Масленников, Н.А. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н.А. Масленников. – Проблемы теории и практики управления. 2012. – С.77-83.

- 13 Мелкумов, Я.С. Социально-экономическая статистика / Я.С. Мелкумов. – М.: Инфра-М, 2015. – 240 с.
- 14 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2012. – 800 с.
- 15 Милгром, П.К. Экономика, организация и менеджмент / П.К. Милгром. – СПб.: Экон. школа СПб госуниверситета экономики и финансов, 2008. – 301 с.
- 16 Минаев, Э. С. Управление развитием организации / Э. С. Минаев  
–  
М.: ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
- 17 Найденова, Р.И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Найденова. – М.: Кнорус, 2011. – 547 с.
- 18 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : (Ч.І-принят ГД ФС РФ 16.07.1998 г. в редакции Федерального закона от 23.07.2013г. №248-ФЗ. Ч.ІІ-принят ГД ФС РФ 19.07.2000г. в редакции Федерального Закона РФ от 23.07.2013г. №251-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- 19 Наумов, Р.А. Методика принятия стратегических решений в финансовых организациях / Р.А. Наумов, В. Шубаева // Стратегический менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 12-18.
- 20 Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
- 21 Овчинников, В.В. Финансовый анализ / В.В. Овчинников. – М.: КноРус, 2013. – 272 с.
- 22 Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, ИО. Коробейников, В.А. Панов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 302 с.
- 23 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонов. – М.: КноРус, 2012. – 120 с.

- 24 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
- 25 Петрусевич, А.В. Оптимальное управление объемами выпуска в условиях неопределенности спроса / А.В. Петрусевич // Российский журнал менеджмента. – 2011. – № 4. – С. 35-50.
- 26 Половова, Т.А. Менеджмент: учебно-методический комплекс / Т.А. Половова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012. – 172 с.
- 27 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 248 с.
- 28 Портер Майкл Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 324 с.
- 29 Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.
- 30 Райзберг, Б.А. Управление экономикой : учебник / Б.А. Райзберг. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2011. – 124 с.
- 31 Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
- 32 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 251 с.
- 33 Савицкая, Г.В. Финансовый анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2011. – 651 с.
- 34 Светульников, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светульников. – СПб: Питер Ком, 2011. – 256 с.
- 35 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 639 с.
- 36 Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учеб. пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 288 с.
- 37 Смехова, А. Логистика / А. Смехова. – М.: Знание. 2012. – 64 с.

- 38 Смирнов, Э.А. Основы теории организации: учебное пособие для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, – 2011. – 138 с.
- 39 Статистика: учебник / под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Высшее образование, 2011. – 556 с.
- 40 Сухорукова, К.А. Слияние – путь к использованию рыночной власти или повышению эффективности? Анализ последствий трех горизонтальных слияний на российских высоконцентрированных рынках / К.А. Сухорукова, С.Б. Авдашев // Российский журнал менеджмента. – 2013. – № 2. – С. 3-24.
- 41 Тарануха, Ю.В. Экономическая природа и сущность конкуренции / Ю.В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. – №1. – С. 4-17.
- 42 Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
- 43 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 246 с.
- 44 Томпсон, А.А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 254 с.
- 45 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : от 31.12.2001 г. №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001г.) (в ред. Федерального закона РФ от 23.07.2013г. №204-ФЗ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
- 46 Тумасян, А.А. Статистика промышленности: учебное пособие / А.А. Тумасян. – М.: Инфра-М, 2014. – 429 с.
- 47 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 287 с.
- 48 Ферару, Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г.С. Ферару // Современные технологии управления, 2012. – №12. – С. 8-11.

- 49 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 315 с.
- 50 Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : учебник / Дж. Д. Хангер. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 228 с.
- 51 Хосла, С. Рост через фокусирование: инструкция по эффективной экспансии / С. Хосла, С. Моханбир // Стратегический менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 24-32.
- 52 Чкалова, О.В. Развитие лидеров российского торгового рынка на основе стратегий роста / О.В. Чкалова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – №3. – С. 8-12.
- 53 Шевцов, Г.С. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы / Г.С. Шевцов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 720 с.
- 54 Шестопад, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопад. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
- 55 Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления : менеджмент в России и за рубежом / Л. С. Шеховцева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 34-40 с.
- 56 Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во КГУ, 2011. – 380 с.
- 57 Шихабахов, Т.А. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов // Экон. науки. – 2012. – № 1. – С. 157-161.
- 58 Ширенбек, Х. Экономика предприятия / Х. Ширенбек. – СПб.: Питер, 2014. – 848 с.
- 95 Брихен, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Брихен, Л. Гапенски. – СПб.: Экономическая школа, 2012. – 369 с.
- 96 Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. – М.: Герда, 2011. – 256 с.

97 Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: Инфра, 2011. – 189 с.

98 Глухов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2011. - 601 с.

99 Майталь, Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов руководителей / Ш. Майталь. – М.: Дело, 2010. – 150 с.

100 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Дело, 2012. –800 с.

101 Найденова, Р.И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Найденова. – М.: Кнорус, 2011. – 547 с

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Метод GE / McKinsey

Наименование фактора	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Итоговый расчет
<b>Привлекательность рынка</b>			
объем продаж на рынке экспресс-доставки в г. Хабаровске высокие	5	0,12	0,6
темпы роста рынка высокие	4	0,1	0,4
количество игроков на рынке значительное	2	0,09	0,18
инвестиции в рекламу на рынке отсутствуют или находятся на низком уровне	3	0,1	0,3
существуют возможности для расширения ассортимента предлагаемых услуг на рынке	5	0,05	0,25
уровень культуры использования услуги экспресс-доставки со стороны потребителей	2	0,14	0,28
сила конкурирующих брендов – значительная	2	0,12	0,24
на рынке существуют слабо удовлетворенные потребности клиентов	5	0,15	0,75
прогнозируется долгосрочный рост рынка	4	0,08	0,32
риски влияния внешних факторов на рынок: экономических, политических, социальных – для данного рынка высокие	3	0,05	0,15
<b>ИТОГО</b>		<b>1</b>	<b>3,47</b>
<b>Сила бизнеса</b>			
услуги филиала компании имеют уникальное преимущество, обладают уникальными свойствами	5	0,25	1,25
услуги, предоставляемые филиалом в г. Хабаровске удовлетворяют потребности целевой аудитории	5	0,15	0,75
сила бренда, под которым предоставляются услуги сопоставима или выше, чем у конкурентов	4	0,15	0,6
филиал компании обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке услуг экспресс-доставки	4	0,1	0,4
гибкая компания и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	3	0,1	0,3
уровень конкуренции на рынке высокий: игроки активны, рынок насыщен	2	0,1	0,2
медленная реакция конкурентов на деятельность филиала компании	4	0,15	0,6
<b>ИТОГО</b>		<b>1</b>	<b>4,1</b>

