

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО ПЭК

Исполнитель

студент группы 772-об

С. Мурадян

(подпись, дата)

Руководитель

Зав. каф., доцент, к. э. н.

А.В. Васильева

(подпись, дата)

Нормоконтроль

Н.А. Николаева

(подпись, дата)

Благовещенск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 74 с., 34 таблиц, 3 рисунка, 3 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ РЕШЕНИЯ, СТРАТЕГИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПЛАНИРОВАНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК.

Объектом исследования является ООО ПЭК.

Предмет исследования – процессы стратегического управления в организации ООО ПЭК.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические вопросы повышения конкурентоспособности предприятия. Раскрыта суть понятия – «конкурентная среда», его роль в деятельности организации и система показателей, по которым можно оценить результаты реализации конкурентной стратегии.

Во второй главе проанализированы основные показатели деятельности ООО ПЭК, рассмотрено текущее состояние организации, ее внешняя и внутренняя среда. По результатам анализа сделаны выводы и дана оценка текущей стратегии организации, ее достоинства и недостатки.

Третья глава работы является проектной. На основе выявленных во второй главе недостатков в реализуемой предприятием стратегии предложено альтернативное стратегическое решение, рассчитана его экономическая эффективность.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие, сущность конкурентоспособности	7
1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия	11
1.3 Методы оценки эффективности результатов реализации конкурентной стратегии организации	17
2 Анализ конкурентоспособности ООО ПЭК	23
2.1 Краткая характеристика ООО ПЭК	23
2.2 Анализ внутренней среды ООО ПЭК	28
2.3 Анализ внешней среды ООО ПЭК	31
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО ПЭК	37
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК	46
3.1 Обоснование выбора мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК	46
3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК	52
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК, оценка рисков	56
Заключение	62
Библиографический список	65
Приложение А Финансовая отчетность ООО ПЭК за 2018 – 2020 гг.	71
Приложение Б Организационная структура ООО ПЭК	72
Приложение В Анкета	73

ВВЕДЕНИЕ

Борьба за внимание потребителей называется конкуренцией, а преимущества предприятия перед другими схожими по виду деятельности организациями, называются конкурентными.

Роль конкуренции на рынке сложно переоценить, она влияет на формирование стоимости товаров и услуг на размер предложений, качество сервисного обслуживания. В борьбе за конкурентные преимущества предприятия развиваются, внедряют в свою деятельность разработки НТП, модернизируют производство, снижают себестоимость.

Чем уникальное товар на рынке, тем выше его стоимость. Создание уникальных товаров и услуг помогает сделать жизнь общества комфортнее и безопаснее. Но любые новшества быстро становятся повседневными, их копируют и продвигают. Жизненный цикл инноваций становится все короче и на смену им быстро приходят новые идеи и методы.

Таким образом, в настоящий момент вопрос конкуренции и конкурентных преимуществ стоит наиболее остро в деятельности любой организации. Новые подходы необходимы в процессе внедрения новых технологий, требуется постоянное обновление технических устройств.

Внедрение технологий для формирования конкурентоспособности должно быть обосновано и иметь долгосрочные перспективы. Для определения направлений развития компании требуется, прежде всего определить миссию, которую стремиться реализовывать предприятия, установить цели, подкрепить их задачами и сформировать план их реализации.

Для определения направлений развития, предприятие должно четко понимать последние тенденции рынка, а следовательно, необходимо его изучение.

Актуальность исследования. В данный момент, на стыке индустриального и информационного периода развития общества, рынок предложения каждой отрасли не ограничен. В условиях высокой конкуренции перед каждым предприятием стоит задача выделить свои основные преимущества, для повышения

привлекательности на целевом сегменте.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК.

Для реализации цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий;
- произвести анализ текущей конкурентоспособности ООО ПЭК;
- разработать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности ООО ПЭК;
- доказать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования является ООО ПЭК.

Предмет исследования – процессы стратегического управления в организации ООО ПЭК.

Информационная база исследования: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение документов, аналитический, графический методы, сетевое моделирование, календарное планирование, методы оценки рисков.

Основой для анализа стили формы бухгалтерской отчетности ООО ПЭК.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО ПЭК, но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность конкурентоспособности

На современном этапе развития рыночных отношений мало какое предприятие может обойтись без оценивания своего конкурентного положения на рынке, и, вместе с тем, конкурентоспособности своей продукции, товаров, работ или услуг. Невзирая на различные методы и формы конкурентной борьбы, каждое предприятие стремится разработать свою конкурентную стратегию, свои конкурентные преимущества, которые помогут достичь рыночного успеха.

Конкуренция представляется как высшая побудительная сила, заставляющая организации улучшать качество выпускаемой продукции, товаров, работ или услуг, уменьшать затраты на производство, увеличивать производительность труда. Средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых соперничающие предприятия пытаются завоевать признание и получить наибольшую прибыль.

В наиболее полном смысле конкурентоспособность включает в себя три основные составляющие. Первое из них напрямую связано с изделием как таковым и в большой мере сводится к качеству, второе составляющее связано одновременно и с экономикой создания сбыта и сервиса товара, и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Третье составляющее понятия конкурентоспособность отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

Необходимо отметить, что исследования в области конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности в настоящее время еще проводятся с позиции влияния на нее производственных, материально-вещественных факторов. Современная экономическая мысль состоит в том, что решающую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия играет интеллектуальный капитал и связанные с ним нематериальные активы. Но данное утверждение требует серьезной адаптации к реалиям российской действительности.

тельности, которая характеризуется нестабильностью рыночных отношений, а кроме того, ограниченностью обращения информации и слабой правовой защищенностью экономических субъектов.

Конкурентоспособность может формироваться на различных уровнях: конкурентоспособность товара или услуги, предприятия, отрасли, региона, страны в целом. Эти понятия не равны, но тесно взаимосвязаны, часто невозможно отделить проблемы, которые относятся к конкурентоспособности страны в целом, например от проблем, выражающих конкурентоспособность товара или предприятия.

В современном экономическом словаре представлено данное определение термина: конкурентоспособность страны – способность экономики страны, государства участвовать в международной торговле, удерживать и расширять определенные сегменты на мировых рынках, производить продукцию, которая соответствует мировым образцам. Она определяется технико-экономическим уровнем производства в государстве, размером издержек производства, качеством производимых товаров, развитостью инфраструктуры, наличием абсолютных и относительных преимуществ.

Современные специалисты выделяют следующие уровни конкурентоспособности:

- 1) макроуровень: определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы;
- 2) мезоуровень: формируются перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающий группу предприятий;
- 3) микроуровень: конкурентоспособность будто бы обретает свою финальную, завершающую форму в виде соотношения цены и качества товара.

Это соотношение зависит от условий, которые сформировались на предыдущих двух уровнях, а также от персонала предприятия, его способности использовать как свои ресурсы, так и сравнительные национальные общехозяйственные и отраслевые преимущества.

Очевидным является факт, что большая часть конкурентных преиму-

ществ создается на мезоуровне – на предприятиях и фирмах, использующих новейшие технологии, новые материалы, новые, более эффективные формы организации труда, вследствие чего появляются конкурентоспособные товары, продукция и услуги. Именно поэтому есть работы, в которых понятие макроконкурентоспособности ставится под сомнение, а анализ конкурентоспособности предлагается ограничивать уровнем товаров и фирм.

Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности – многоплановая экономическая категория, которая является главным критерием оценки эффективности работы организации в плане производства продукции, выполнения работ или оказания услуг, а также итоговым показателем эффективности системы управления данным хозяйствующим субъектом.

Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности подвержена влиянию совокупности факторов внутренней и внешней сред. Данные факторы представлены на рисунке 1.

Фактор конкурентоспособности можно назвать непосредственной причиной, которая необходима и достаточна для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности. Анализ причин уменьшения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции/услуг и нахождения факторов, которые повышают конкурентоспособность, т. н. факторный анализ является очень важным этапом в работе как предприятий-изготовителей, так и предприятий-продавцов.

Анализ современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности позволяет сделать вывод, что главными характеристиками предприятий-лидеров, обеспечивающими предприятиям конкурентные преимущества, являются следующие:

- 1) наличие собственной рыночной ниши;
- 2) контроль и поддержание высокого качества;
- 3) инновации;
- 4) партнерство;
- 5) быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;

- б) квалификация персонала; международная деятельность;
- 7) малая величина предприятий.

Зависимость конкурентоспособности предприятия от существующих факторов:

1. Источники конкурентных преимуществ.
2. Очевидность источников конкурентных преимуществ. Но вместе с тем, так же увеличивается вероятность того, что конкуренты будут стараться лишить предприятие данных преимуществ в случае, если их источники слишком очевидны (очень дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика).
3. Инновации. Сроки внедрения инноваций должны быть равны срокам возможного повторения их конкурентами или даже превосходить их, это необходимо для сохранения лидирующего положения.
4. Отказ от уже имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Такой отказ создает барьеры для имитаторов.

Различают следующие основные факторы конкурентоспособности предприятия:

- 1) динамика масштабов долгосрочного спроса;
- 2) динамика структуры спроса; обновление продукта;
- 3) технологические инновации;
- 4) маркетинговые инновации;
- 5) динамика лидерства;
- 6) диффузия достижений;
- 7) динамика эффективности;
- 8) покупательские предпочтения;
- 9) государственное регулирование рынка.

После изучения разнообразных факторов конкурентоспособности предприятия, которые приводятся современными учеными и экономистами-практиками, можно выделить существенные факторы конкурентоспособности современной предпринимательской организации:

1. Способность постоянно совершенствовать процесс оказания услуг.
2. Способность осваивать и внедрять пользующиеся спросом новые виды услуг.
3. Использование передовых технологий.
4. Повышение качества услуг.
5. Способность управлять стоимостью предоставляемых услуг.
6. Способность постоянно совершенствовать и развивать персонал.
7. Международная деятельность.
8. Численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности – это интегрирующий показатель результативности финансово-хозяйственного функционирования с учетом отраслевой специфики, организационно-правовой формы, статуса, имиджа, положения во времени и пространстве зависит от ряда факторов внешней и внутренней среды. Для качественной и количественной оценки конкурентоспособности экономистами был разработан инструментарий, который позволяет реализовать системно-критериальный подход к определению уровня конкурентоспособности субъекта предпринимательской деятельности.

1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия

Подобно тому, как не существует предприятия без потребности в его продуктах (услугах), так же и не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают предприятие узнаваемым на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил.

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, обеспечивающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, дающая возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Конкурентное превосходство можно назвать относительным, оно определяется по сравнению с конкурентом, который занимает лучшую позицию на рынке или в отдельном сегменте рынка. Этого опасного конкурента автор

называет приоритетным.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, которая направлена на создание ценности, и которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Цели организации и связанные с ними задачи, которые способна выполнять организация с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения является оценочной базой для конкурентных преимуществ. Структурные и функциональные изменения в организации нужны, чтобы обеспечить условия для эффективной работы «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции организации. Такие изменения и работу по их управлению обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала – совокупности ресурсов организации, которые используются для решения задач, которые организация способна выполнить с результатом, нормальным для целеполагающего субъекта или предприятия (например, для собственника, вышестоящей организации и т. д.). Использование созданных конкурентных преимуществ и потенциала направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными целями (задачами) в процессе работы. Существует несколько способов использования потенциала даже в условиях одной цели. В этой ситуации условия деятельности определяется внешней средой. Деятельность организации несет в себе две составляющие:

- 1) развитие (создание конкурентных преимуществ);
- 2) целевая деятельность (использование конкурентных преимуществ).

Задача развития может быть сформулирована таким образом: нужно выбирать такой вариант развития, при котором в любой момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

Главная задача организации состоит в том, чтобы быть лучше, чем главные конкуренты, работающие на едином с указанной организации рынке (т. е. имеющие пересекающиеся цели). Именно поэтому любые результаты деятельности должны быть сопоставлены так же и с результатами конкурентов. К примеру, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на предприятии на 10 %», нужно знать этот же показатель у конкурентов. Точно так же, если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3 %», а у основного конкурента – на 10 – 20 %, то такое событие сложно назвать положительным.

Конкурентное преимущество предприятия не всегда очевидно. В бизнес-сфере отличия между организацией и ее конкурентами, выбирающимися которые для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение – внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При создании конкурентного преимущества возможны варианты:

1) концентрация на конкурентах, которая базируется на сравнении фирмы с ее самыми близкими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);

2) ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, в этом случае менеджеры организации полагаются в основном на мнения потребителей о том, как предприятие выглядит в сравнении с конкурентами;

3) ориентация на рыночную перспективу, в данном случае уделяется внимание как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, нужно, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и в тоже время базировался на уникальности работы предприятия. Тут значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, которые определяют конкурентные преимущества предприятия как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-

экономической системы, очень многочисленны и разнообразны по источникам и характеру проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Часто выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ, представленных на рисунке 2.

Указанный выше состав факторов конкурентных преимуществ может быть так же дополнен организационно-структурными факторами, которые сформулировал Йозер Шумпетер, австрийский экономист. К ним относится большое количество факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- 1) реструктуризации работы какого-либо предприятия при помощи продаж малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;
- 2) упрощения производственной системы;
- 3) слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- 4) глобализации хозяйственных операций.

Не случайно большое количество промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, предприятий связи и коммуникаций, торговли и других сфер хозяйственной деятельности отдают предпочтение консолидированию своих усилий как условий, способствующих увеличению их конкурентоспособности, достижению стратегических преимуществ.

В отличие от конкурентоспособности товара, конкурентоспособность предприятия не может быть достигнута в краткий промежуток времени.

Конкурентоспособность предприятия достигается благодаря длительной и безупречной работе предприятия на рынке. Следовательно, можно сделать вывод, что предприятие, работающее большой период времени на рынке, имеет более вероятные конкурентные преимущества перед предприятием, только входящим на данный рынок или работающим короткий промежуток времени на нем. Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяют его конкурентные преимущества.

В теории конкурентных преимуществ, которая была разработана в исследованиях американского ученого Майкла Юджина Портера, были выделены

два вида конкурентного преимущества предприятия:

1) низкие издержки. Именно они отражают способность организации разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты;

2) дифференциация товаров. Дифференциация – способность предприятия обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью (высокое качество товаров, товары рыночной новизны, высокое качество послепродажного обслуживания и т. д.).

Конкурентное преимущество любого из указанных типов дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Организации с малыми издержками при одинаковых с конкурентами ценах на сопоставимые товары могут получить намного большую прибыль. В свою очередь, предприятия с дифференцированной продукцией прибылью с единицы продукции будут получать прибыль выше, т. к. дифференциация дает возможность устанавливать более высокие цены, что при одинаковых с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Высокая компетентность, проявляющаяся в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности может быть конкурентным преимуществом предприятия.

Часто выделяют две группы факторов, которые обеспечивают конкурентные преимущества:

1) превосходство в ресурсах (например, лучшее качество, низкие цены и др.);

2) лучшее мастерство, умение, способности (т. е. все, что связано с эффективностью и качеством выполнения разнообразных видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.).

Отдельное значение отводится конкурентным преимуществам, которые были достигнуты с помощью усовершенствования второй группы факторов, т. к. они нуждаются в сложной и системной организации работ и весомых интеллектуальных усилий, но при этом их сложнее скопировать.

Конкурентные преимущества непременно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других

показателях деятельности предприятия и восприниматься потребителем, они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др.

Конкурентные преимущества, которые не были реализованы в конкурентной борьбе нельзя назвать преимуществами, поскольку они не привели к улучшениям на предприятии, не превратились в новые результаты деятельности, не повлияли положительно на состояние компании.

Состав конкурентных преимуществ во многом зависит от отрасли.

Например, для высокотехнологичных предприятий конкурентные преимущества будут связаны преимущественно с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями. А для предприятий, которые обслуживают массовый спрос основными конкурентными преимуществами будут являться узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Основные требования, предъявляемые к конкурентным преимуществам представлены на рисунке 3.

Конкурентные преимущества обладают факторами и источниками их формирования. Фактором (т. е. условием или причиной, которые определяет характеристики какого-либо объекта или процесса), как правило, выступают элементы производственно-хозяйственной системы (технология, информация, кадры, методы управления, финансовые средства и др.) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, входные барьеры, отраслевой рынок и др.). Таким образом, фактор представляет собой объект управленческих решений, а источник – это следствие их осуществления. Факторы обуславливают сильные или слабые стороны предприятия при сопоставлении их с соответствующими факторами других предприятий для выявления конкурентных преимуществ.

Источник конкурентного преимущества является основой для установления количественного значения величины конкурентного преимущества. Например, лучшая технология производства продукта – это фактор; а уменьше-

ние издержек производства, уменьшение длительности производственного цикла, повышение производительности труда – это источники преимущества, появляющиеся в результате использования этой технологии [50].

1.3 Методы оценки эффективности результатов реализации конкурентной стратегии организации

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

Достаточно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации является SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических и тактических действий, направленных на усиление конкурентных позиций организации и ее развитие.

При проведении SWOT-анализа первоначально выявляются слабые и сильные стороны – это так называемые факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе организации. На основе полученных данных составляется таблица SWOT-анализа таблица 1. После чего следует ответить на вопросы:

- 1) имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- 2) какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу;
- 3) делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- 4) какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу;
- 5) какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы.

Таблица 1 – Общая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей таблица 2. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации

Таблица 2 –Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильные стороны благодаря имеющимся возможностям	Каким образом можно благодаря возможностям усилить слабые стороны
Список угроз 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно избежать угроз благодаря сильным сторонам организации	(не заполняется)

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) по-

кажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Суть этого метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику продукта, по которой проводится сравнительная оценка (рисунок 1).

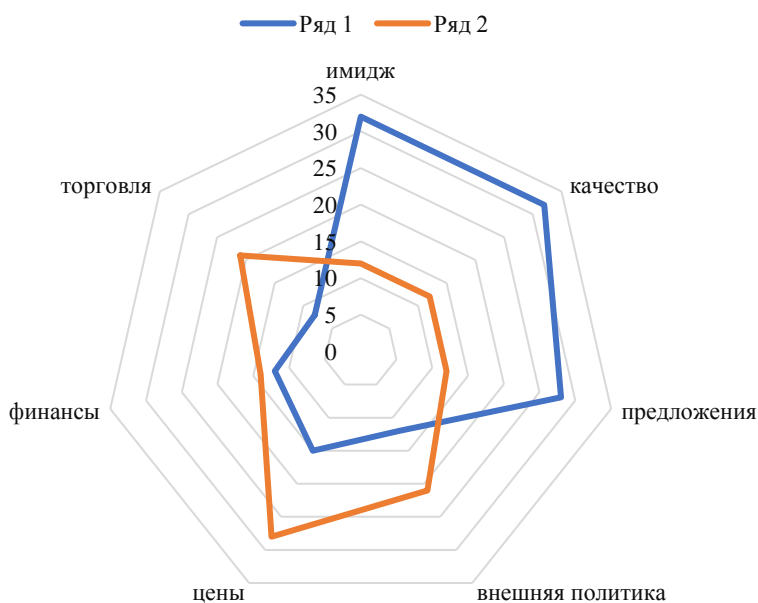


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка проводилась 9 факторам) используется конкретный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Оценка факторов проводилась по пяти бальной шкале. Изображая на одном рисунке многоугольники конку-

рентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

В экономической литературе весьма давно обсуждаются теоретические исследования сути конкуренции и конкурентоспособности, а также проблема практической оценки конкурентоспособности предприятия. Важно отметить, что на данный момент в области оценки конкурентоспособности продукции достигнуты значительные успехи, выявлены методики оценки конкурентоспособности идентичной продукции и услуг. Впрочем, не так просто обстоят дела с оценкой конкурентоспособности предприятий. Даже, невзирая на то, что некоторые действия в данном направлении применялись и применяются, общепризнанной и универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами на данный момент, к сожалению, не разработано.

Но все же, необходимость в оценке конкурентоспособности предприятия присутствует. Организации важно проводить анализ среди конкурентов и условий конкуренции, в первую очередь для того, чтобы определить его достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами, а также для поддержания конкурентного преимущества и выработки собственной успешной конкурентной

стратегии.

Для деятельности любого субъекта рыночных отношений существенным элементом является определение конкурентоспособности своей организации.

С помощью параметрического и экономического индексов конкурентоспособности, можно произвести расчет интегрального показателя конкурентоспособности рассматриваемых товаров, либо услуг по отношению к конкурирующим товарам, либо услугам. Данный показатель находится как отношение параметрического индекса к экономическому.

Определение своего положения на исследуемом рынке, является весьма главной задачей организации, при осуществлении оценки конкурентоспособности.

Так, главной целью каждого экономиста, которые занимаются проблемой оценки конкурентоспособности, является поиск критериев конкурентоспособности, ее факторов и источников. Благодаря анализу экономической литературы по данной тематике, можно выделить несколько подходов.

Матричные методы. Данная совокупность методов основывается на оценке маркетинговой стратегии организации, на базе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товаров либо услуг организации. Суть оценки заключается в анализе матрицы, построенная по принципу системы координат так, чтобы по горизонтальной линии находились темпы роста (сокращения) объема продаж, а по вертикальной линии располагалась относительная доля организации на рынке. С некоторыми вариациями аналогичный подход можно встретить в работах таких американских экономистов как Артура Томпсона, Игоря Ансоффа и А. Дж. Стрикленда, разработках Бостонской консалтинговой группы, и Мак Кинзи и Компания.

Достоинствами данного метода заключается в том, что при условии присутствия обязательной информации об относительных долях рынка конкурентов и объемах реализации метод обеспечивает высокую адекватность оценки.

Недостатками метода является то, что он полностью исключает проведе-

ние анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, и более того, он требует присутствия достоверной, правдивой маркетинговой информации, что влечет важность соответствующих исследований.

Методы, которые основаны на оценке конкурентоспособности товаров организации. Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность любой организации тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции либо оказываемых услуг. Для определения конкурентоспособности продукции используются разные квалиметрические и маркетинговые методы, в основе большинства из которых лежит соотношение цена-качество.

Для оценки факторов конкурентоспособности, которые определили исследователи, и выявления группы иных показателей применяются весьма приблизительные оценки, экспертные методы, которые обладают значительной условностью и субъективностью.

Несколько способов при оценке конкурентоспособности предприятий базируются в крайне трудных идеализированных построениях: внедряются новые для экономической науки определения, термины, понятия и показатели, создаются всевозможные различные математические матрицы, внедряются также новейшие системы координат. Однако логическая обоснованность применяемых теоретических моделей не вызывает недоверия, в определенных экономических условиях определенного хозяйствующего субъекта данные модели предстают как крайне абстрактными.

В конечном итоге иногда не то что нельзя реализовать какую-нибудь верную количественную оценку такого или же другого предлагаемого параметра, но и совсем тяжело дать ему точное и верное определение. Все это значительно снижает возможность математической обработки вводимых категорий, а следовательно – и адекватной оценки конкурентоспособности предприятия.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ПЭК

2.1 Краткая характеристика ООО ПЭК

Благовещенский филиал транспортной компания ПЭК работает по адресу г. Благовещенск ул. Калинина 126, почтовый индекс 675000.

Основная область деятельности (ОКВЭД - 49.41.1 Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.

Компания ПЭК была создана в 2001 году. Данная компания работает в области перевозок сборных грузов по всей России. Управляющий офис данной Компании находится в Москве. Филиалы ПЭК открыты в 83 городах страны.

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «ПЕРВАЯ ЭКСПЕДИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ»

Сокращенное: ООО ПЭК.

В компании ПЭК работают только профессиональные сотрудники. Для доставки грузов Клиентам используются следующие виды транспорта: автомобили и авиатранспорт. Данная компания готова предложить клиентам множество дополнительных высокотехнологичных услуг, таких как:

- sms и e-mail информирование о статусе груза;
- забор и доставка;
- упаковки различных видов;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- ответственное хранение на складе.

Обязательный спутниковый мониторинг за автомобилем, уходящим в рейс, позволяет повысить управляемость и безопасность транспортного парка, исключить непредвиденные ситуации, и, самое главное, своевременно сообщить клиенту о том, где сейчас находится его груз.

Компания ПЭК - лидер в области перевозки грузов по России. На сегодняшний день – это один из крупнейших перевозчиков грузов в стране, услугами которого уже воспользовались более 550 тысяч клиентов. Компания ПЭК – это профессионализм, надежность, оперативность, отзывчивость.

Компания ПЭК – эксперт в логистике, в ней работают признанные эксперты рынка грузоперевозок, логистики, продаж, транспортной инфраструктуры и множество других компетентных специалистов.

Транспортная компания ПЭК вдвое сократила время автомобильной перевозки грузов по четырем направлениям, присутствует гибкая система расчета стоимости услуг, что обеспечивает персональный подход к каждому клиенту. Осуществляется перевозка грузов до 20 тонн. Кроме того, одно из главных преимуществ ПЭК в том, что груз будет доставлен «от двери к двери», с учетом радиуса 300 км от филиала компании.

Основная цель транспортной компании ООО ПЭК – это реализация торгово-хозяйственной и другой деятельности, которая изначально направлена на получение прибыли в соответствии с уставом компании и действующим законодательством. Предметом деятельности транспортной компании является организация перевозок грузов.

Компания ПЭК регулярно расширяет область присутствия, открывая новые филиалы, осваивая новые виды транспорта. Компанию отличает прежде всего инновационный подход, профессиональные сотрудники и высокотехнологичный контроль над работой. Всё это позволяет доставить любой груз в кратчайшие сроки, а также принять груз на ответственное хранение - общая площадь складских помещений Компании составляет более 100 000 м².

Основными процессами производственной деятельности ООО ПЭК являются (таблица 3).

Таблица 3 – Полный цикл организации работ в ООО ПЭК

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Клиент звонит или оставляет заявку через форму на сайте	ООО ПЭК связывается с клиентом и уточняет детали	Заключается договор и выставляется счет	Клиент оплачивает покупку	ООО ПЭК доставляет товар до клиента

Заказ перевозки может происходить в офисе продаж, на сайте компании, или по телефону оператору. Прием к перевозке грузов осуществляется так же

несколькими способами. Груз можно принять к перевозке «от порога» или пройти в офис продаж и пройти процедуру оформления груза лично. Стоимость доставки груза зависит от уровня сервиса, размера, веса груза и расстояния перевозки.

Бизнес-процессы рассмотрены в таблице 4:

Таблица 4 – Бизнес-процессы ООО ПЭК 2017 – 2019 гг.

Этап взаимодействия с покупателем	Бизнес-процесс	Показатель эффективности
Расчет оптимального маршрута	Логистический процесс	Удобство и гибкость параметров сделки
Договор доставки	Согласование контракта всеми отделами	Оперативность согласования
Оформление заказа	Подготовка заказа, ТЭО	Существование оперативной обратной связи
Оказание услуги	Тестовые прогоны	Соответствие груза накладной; Оперативность доставки
Выгрузка	Выгрузка	Скорость и качество работы грузчиков

Логистическая стратегия представляет собой следующий алгоритм:

- оценка потребителей, ценовой политики;
- выбор контура экономических потоков: цепи поставок и цепи работ);
- выбор маршрутов;
- распределение портфеля заказов.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО ПЭК представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ООО ПЭК за 2018 - 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации автотранспортных услуг, тыс. руб.	17172,8	19603,5	21476,3	2 431	1 873	114,2	109,6
Себестоимость услуг, тыс. руб.	14674,3	17090,5	19056,3	2 416	1 966	116,5	111,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2498,5	2513,0	2420,0	14	-93	100,6	96,3

Среднесписочная численность работников, чел.	323	295	286	-28	-9	91,3	96,9
--	-----	-----	-----	-----	----	------	------

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26862	30038	19721	3 176	-10 317	111,8	65,7
Выработка на одного работника, тыс. руб.	53,2	66,5	75,1	13	9	125,0	113,0
Затраты на 1 рубль реализованных услуг, коп	1,2	1,1	1,1	0	0	98,0	98,3
Рентабельность продаж, %	14,5	12,8	11,3	-2	-2	88,1	87,9

Динамика основных экономических показателей предприятия за три года позволила выявить ряд тенденций: за исследуемый период выручка компании увеличилась не значительно. В 2018 году выручка составила 17 172,8 тыс. руб., в 2019 19 603,5 тыс. руб. Темп роста составил 114,2 %. В 2020 году увеличение выручки наблюдается на 1 873 тыс. руб. или на 9,6 %.

Рассмотрим себестоимость. В 2018 году себестоимость перевозок составила 14 674,3 тыс. руб. К 2019 году расходы увеличились на 16,5 %, в натуральном выражении это составило 2 416 тыс. руб. В 2020 году происходит очередной рост расходов еще на 1 966 тыс. руб. (11,5 %).

Следует учесть, что рынок перевозок, как и другие рынки РФ в 2020 году сильно пострадал от распространения коронавирусной инфекции. Превышение роста себестоимости над ростом выручки составило в 2019 году 2,3 %, а в 2020 году еще 1,9 %. Это негативный фактор, который заставляет компании искать пути экономии. Как следствие, общая численность работников компании за исследуемый период снизилась на 37 человек. Снижение численности работников произошло за счет увеличения технологичности процессов и внедрения новых приемов НТП в деятельность компании.

Прибыль организации за исследуемый период снизилась. Рост себестоимости привел к снижению прибыли не смотря на рост выручки. За анализируемый период снижение составило 3,2 %.

Рентабельность продаж уменьшилась на 2 %. Данное обстоятельство связано со значительным увеличением себестоимости услуг, за счет роста цен на ГСМ и автозапчасти.

Для того, чтобы определить потенциал развития компании проведём анализ состава оборотных средств предприятия (таблица 6).

Таблица 6 – Состав оборотных средств ООО «ПЭК» в 2016-2018 гг.

Вид оборотных средств	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, 2020 г. к 2018 г.	Темп прироста, % 2020 г. к 2018 г.
	2018	2019	2020		
Запасы	121,5	158,8	160,2	38,7	131,9
НДС по приобретённым ценностям	-	33,4	-	-	-
Дебиторская задолженность	725,4	1009,9	1191,1	465,7	164,2
Финансовые вложения	412,9	424,9	0	-412,9	0,0
Денежные средства и эквиваленты	1653,3	1067,2	521,1	-1132,2	31,5
Прочие оборотные активы	21,9	419,0	1503,1	1481,2	6862,7
Итого	2935,0	3113,2	3375,6	440,6	115,0

Размер запасов компании в 2018 году составил 121,5 тыс. руб., в 2019 – 158,8, в 2020 году 162,2. Рост показателя за анализируемый период составил 38,7 тыс. руб. или 31,9 % соответственно. Большая часть запасов компании составляет топливо, упаковочные материалы. Увеличение стоимости запасов обусловлено ростом их рыночной стоимости. Компания не хранит лишние запасы и не затоваривает склады.

Размер НДС по приобретенным ценностям увеличился только в 2019 году, следовательно компания в 2018 и в 2020 году оборудование не обновляло.

Размеры дебиторской задолженности постоянно увеличивается в 2018 году она составила всего 725,4 тыс. руб., в 2019 году уже 10 009,9 тыс. руб., а в 2020 – 1 191,1 тыс. руб., что снижает мобильность предприятия. За анализируемый период рост дебиторской задолженности составил 465,7 тыс. руб. (64,2 %).

Таким образом, сумма остатков дебиторской задолженности в ООО ПЭК на конец периода существенно больше, чем в начале, что обуславливается, прежде всего, снижением требований к дебиторам ООО ПЭК.

Объёмы финансовых вложений на предприятие на конец каждого года постепенно росли. Но в 2020 году компания вывела все свои активы из сторон-

них организаций и использовала их как резервы для поддержания финансовой устойчивости в период кризиса. В 2018 году финансовые вложения составили 412,9 тыс. руб. В 2019 – 424 тыс. руб., а в 2020 году финансовых вложений в отчетности не наблюдается.

Так же наблюдается снижение сумм денежных средств. За анализируемый период он составил 68,5 % или в натуральном выражении 1 132,2 тыс. руб. Эти резервы так же использованы на выплату денежных средств работникам в период снижения объемов перевозок, выплаты по кредитам и т.д.

Объём прочих оборотных активов был невелик и колебался 21,9 тыс. руб. и не оказывал существенного влияния на состав оборотных средств. Нов 2020 году эта сумма увеличилась на 1 481,2 тыс. руб. (в 6 раз).

В целом по ООО «ПЭК» объёмы оборотных активов имели тенденцию к росту. Так, составляя на начало периода 2 935 тыс. руб., в 2020 году они выросли до 3 375,6 тыс. руб. или более на 15 %.

В целом предприятие имеет неблагоприятную тенденцию развития за исследуемый период.

2.2 Анализ внутренней среды ООО ПЭК

Существующая структура управления приведена в Приложении Б.

Рассмотрим численность и структуру персонала по подразделениям (таблица 7).

Таблица 7 – Численность и структура персонала по подразделениям по состоянию на 01.01.2020 г.

Подразделение	Численность персонала, чел.	Доля, %
1	2	3
Директорат	16	4,0
Секретариат	8	2,0
Департамент филиальной сети	29	7,3
Департамент логистики	139	34,8
- клиентская служба филиальной сети	43	10,8
- транспортная служба	96	24,0
Департамент продаж	59	14,8
Финансовый департамент	43	10,8
- бухгалтерия	36	9,0

- отдел управления ресурсами	7	1,8
Юридический департамент	6	1,5
Департамент доставки	57	14,3

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Департамент информационного обеспечения	19	4,8
Департамент экономической безопасности	11	2,8
Отдел кадров	4	1,0
АХО	9	2,3
Итого	400	100,0

Из данной таблицы видно, что наибольшее количество персонала работает в департаменте логистики (34,8 %), а также в департаментах продаж (14,8 %) и доставки (14,3 %). Кроме того, значительное количество работников работает в финансовом департаменте, доля которого составляет 10,8 % относительного общего количества работников в ООО ПЭК. Существенна доля работников, работающих в департаменте филиальной сети – 7,3 %, на долю директората ООО ПЭК приходится 4 % работников, на долю секретариата – 2 %. Значительно количество работников в департаменте информационного обеспечения – 4,8 %. Доли прочих подразделений в структуре персонала компании невелики, и не превышают 3 %.

Далее рассмотрим наличие и структуру трудовых ресурсов ООО ПЭК (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ динамики и структуры численности работников ООО ПЭК

Численность работников основной деятельности	Численность работников, чел.			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение, чел.		Темп прироста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2018 год	2019 год	2020 год	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Всего работников	30	35	37	100	100	100	5	2	16,7	5,7
В том числе:										
Служащие	7	7	7	23,0	20,0	19,0	0	0	0	0
Рабочие	23	28	30	77,0	80,0	81,0	5	2	21,7	7,1

По данным таблицы 1 в ООО ПЭК в 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается увеличение среднегодовой численности работников на 5,7

%. При этом количество служащих не изменилось, а количество рабочих выросло на 7,1 %.

Для анализа обеспеченности организации основным капиталом целесообразно проанализировать саму структуру основных производственных фондов на начало и конец отчетного года с определением абсолютного отклонения.

Имущество ООО ПЭК составляют основные фонды, оборотные средства и иное имущество, стоимость которого отражается в самостоятельном балансе ТОО. Проведем анализ структурной динамики основных средств. В таблице 9 представлена динамика основных фондов предприятия ООО ПЭК.

Таблица 9 – Динамика основных фондов предприятия ООО ПЭК

Показатель	2018	2019	2020	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	Значение показателя, тыс. руб.			2019	2020	2019	2020
Всего ОПФ	390,2	472,5	455,6	82	-17	121,1	96,4
Здания	85	89	92	4	3	104,7	103,4
Сооружения	52,2	64,5	68,6	12	4	123,6	106,4
Машины и оборудование	40	45	46	5	1	112,5	102,2
Транспортные средства	167	210	190	43	-20	125,7	90,5
Инструмент, производственный хозяйственный инвентарь	31	46	45	15	-1	148,4	97,8
Прочее ОПФ	15	18	14	3	-4	120,0	77,8

Согласно данным таблицы в 2018 году стоимость основных фондов ООО ПЭК составляла 390,2 тыс. руб. К 2019 году увеличилась, составив при этом 472,5 тыс. руб., а в 2020 году – 455,6 тыс. руб.

В структуре основных фондов ООО ПЭК наибольший вес имеют транспортные средства. Их стоимость на 2019 года имеет также ярко выраженную динамику увеличения: 64,5 тыс. руб. по отношению к концу 2018 года. Данные о темпах прироста различных видов основных средств свидетельствует о техническом перевооружении производства, которые подтверждается наличием НДС на добавленную стоимость в этом году. Но в 2020 году стоимость транспортных средств снижается на 9,5 %, или на 20 тыс. руб. в натуральном выра-

жении.

Стоимость инструментов и оборудования за анализируемый период возросла на 14 тыс. руб., что указывает на увеличение технологичности производственной деятельности компании. В 2018 году основной рост составил 14 тыс. руб., в 2020 году наблюдалась общая тенденция снижения на 1 тыс. руб.

Прочие основные фонды, составляющие наименьшую долю фондов компании в 2019 году в сравнении с 2018 годом увеличилась на 3 тыс. руб., но в 2020 году их стоимость ниже показателя 2018 года на 1 тыс. руб.

В 2020 году основные фонды снижают свою стоимость. Компания продает незадействованный автопарк. Снижение составило 17 тыс. руб. или 3,6 %.

2.3 Анализ внешней среды ООО ПЭК

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

Таблица 10 – Количественный PEST – анализ групп факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
Политические	X	X	X
Изменение законодательства	3	4	0,27
Смена политического режима	2	1,25	0,06
Государственное регулирование в отрасли	3	4,75	0,32
Вступление государства в различные надгосударственные структуры	3	3,75	0,25
Экономические	X	X	X
Темпы роста инфляции	3	5	0,33
Уровень доходов населения	2	3,5	0,16
Экономическая нестабильность стране	3	4,75	0,32
Динамика курса валюты	2	4,5	0,2
Налоговая политика	2	4,25	0,19
Уровень безработицы	2	4	0,18
Стоимость энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов	2	4,5	0,2
Социальные	X	X	X
Влияние СМИ	2	2,75	0,12
Темп роста населения	2	3,5	0,16
Средняя продолжительность жизни	2	3,25	0,14
Уровень образования (квалифицированные кадры)	3	3,75	0,25
Технологические	X	X	X

Ускорение технологического и информационного прогресса	3	4,5	0,3
Уровень инноваций в отрасли	2	4,5	0,2
Развитие технологий	2	4,25	0,19
Степень использования технологий	2	3,75	0,17

Анализируя таблицу 6, можно сделать вывод, что:

- изменение законодательства может повлиять как положительно, так и отрицательно, например, позволяет воспользоваться благоприятными возможностями для завоевания ниш на рынке, расширение сферы деятельности;

- экономическая нестабильность в стране является угрозой для всех транспортных компаний в России;

- темп роста населения очень быстро возрос за последние три года. Этот фактор является возможностью для привлечения большего числа потребителей, и увеличение доли прибыли;

- образование является возможностью для компании получать высококвалифицированных сотрудников, которые могут грамотно и в кратчайшие сроки достичь поставленных целей.

В последнее время существуют хорошие тенденции развития грузовых автотранспортных перевозок, в таблице 11, указаны факторы роста рынка транспортных услуг.

Таблица 11 – Факторы роста рынка транспортных услуг

Факторы	Вероятные последствия для РФ	Вероятность реализации и оценка влияния на грузопотоки
1	2	3
Замедление экономического развития РФ	Отток капитала, снижение инвестиционной активности, темпов роста реальных доходов населения и розничной торговли	Высокая Замедление роста (или снижение) объемов международных и внутренних перевозок. Сокращение возможностей для финансовой поддержки инфраструктурных проектов из госбюджета

Снижение курса рубля относительно ведущих мировых валют	Замедление темпов роста импорта, замещение импорта внутренним производством. Повышение конкурентоспособности отечественных товаров на мировом рынке. Рост цен на импортные промышленные и потребительские товары, включая продовольствие	Высокая Снижение объемов перевалки контейнеров в портах, а также автомобильных и железнодорожных перевозок импортных грузов Рост перевозки/перевалки экспортных грузов (прежде всего топливно-сырьевой группы)
---	--	--

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Ухудшение конъюнктуры на мировых рынках основных российских экспортных товаров	Снижение объема экспорта сырья и полуфабрикатов, сокращение валютных поступлений от внешней торговли	Низкая Снижение объемов перевозки/перевалки ряда экспортных грузов (металлов, удобрений и др.). Диверсификация экспортных поставок

Последствия нынешнего политико-экономического кризиса продолжают оказывать влияние на грузоперевозки как внутри России, так и за её пределы. Первое, что отмечают аналитики: рынок перенасыщен товарами длительного пользования. Вторая негативная тенденция – уменьшение объёмов промышленного производства во всех важнейших секторах.

Оба этих фактора указывают на то, что в 2021 г. транспортные компании столкнутся с многочисленными трудностями.

Большой риск связан с невыполнением обязательств по оплате со стороны заказчиков перевозок. Грузоотправители могут оказаться в сложной финансовой ситуации из-за ограничения доступа к денежным средствам, падению спроса на их товары (услуги) и т.п. Вместе с этим замечено ужесточение банковской политики.

Как результат, мелкие перевозчики могут уйти с рынка или полностью обанкротиться. На первый план выйдет профессионализм транспортных компаний и способность адаптироваться к внешним условиям.

Рынок автомобильных грузоперевозок также попал в достаточно непростую ситуацию: подорожание договоров лизинга (до 20 % годовых) и кредитных средств может стать неподъемной ношей для небольших транспортных

компаний.

Сектор перевозок в крупнотоннажных контейнерах переживает переориентацию направлений грузопотока: импортные поставки снижают обороты, а доля экспортной продукции увеличивается. При сохранении этой тенденции на рынке в обозримом будущем останутся только крупные игроки (в основном благодаря собственным накоплениям). Небольшие по численности и активам логистические компании окажутся под угрозой прекращения работы, поскольку не успели накопить достаточный запас прочности для выживания.

Основные тренды:

- увеличение доли перевозок с маршрутизацией (несколько городов выгрузки для одного ТС);
- предоставление комплексных услуг;
- перераспределение грузопотока, увеличение объема перевозок в восточные регионы (Китай) и ЕврАзэс.

Стратегическое направление на ближайшее время транспортной отрасли – освоение рынков Евразийского экономического союза, формирование новых потоков за счет упрощения процессов таможенного оформления и ликвидации законодательных барьеров.

Для стабилизации ситуации на российском рынке грузоперевозок необходимо принятие антикризисных мер. Компаниям необходимо расширять географию своего присутствия в регионах, развивать собственную сеть агентов и представительств, усиливать финансовую и трудовую дисциплину, а также перейти на режим жесткой экономии без снижения качества работы.

Таблица 12 – Количественный анализ 5 сил Портера.

показатель	Степень влияния	Бальная оценка
1	2	3
Влияние конкурентов	Число конкурентов растет; конкуренты становятся более близкими по размеру и мощности; наблюдается спад спроса на услугу; условия отрасли заставляют снижать цены или использовать другие средства для роста объема продаж; низкие издержки при переключении от одного продавца к другому; дороже стоит выйти из дела, чем конкури-	6

	ровать.	
Барьеры входа	Входящая фирма должна обеспечить крупномасштабное производство для того, чтобы не проиграть по издержкам; невозможно получить доступ к технологическим и специальным ноу-хау из-за наличия патентов, лицензий и т.п. Укрепившиеся на рынке фирмы обладают значительными преимуществами по издержкам; Преданность покупателя торговой марке высока, покупатель слабо поддается доводам новой фирмы; Требуются значительные объемы финансирования для создания производства и для выхода на рынок (реклама, сбыт); В отрасли действует множество регулирующих положений, требований и	5

Продолжение таблицы 12

1	2	3
	стандартов, высока степень вмешательства государства. Тарифы и международные торговые ограничения. В отрасли действуют высокие таможенные ставки, квоты, лицензии на импорт и т.п.	
Влияние потребителей	Объем покупок клиента составляет значительную долю продаж предприятия; клиенты сконцентрированы (географически); товары, приобретаемые клиентом, составляют важную часть его собственных издержек, что заставляет его торговаться особенно усердно; товары слабо дифференцированы, и покупатели уверены, что найдут других поставщиков; издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, незначительны; клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе, реальных рыночных ценах и даже издержках поставщика	7
Влияние поставщиков	Высокая сконцентрированность поставщиков; поставщики не испытывают угроз со стороны товаров заменителей; предприятия являются для поставщика важным клиентом; поставляемая продукция или сырье обходится потребителям значительно дешевле, чем налаживание собственного производства; налаживание собственного производства поставляемой продукции требует существенных инвестиций; товар (поставщиков) является для клиента важным средством производства; последствия увеличения цен не могут быть переложены полностью на плечи покупателей производимых отраслью товаров и услуг; поставщики дифференцировали свои товары или создали высокие издержки перехода, что привязало клиентов	6
Влияние товаров-заменителей	На рынке представлен широкий ассортимент товаров-заменителей, выполняющих ту же функцию, что и продукция предприятия; другие игроки (в данной или другой отрасли) ведут интенсивные разработки по созданию новых товаров, основанных на новых технологиях; цены на товары-заменители представляют собой «потолок цен» на продукцию предприятия; денежные издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны и он легко переключается с одной технологии на другую; психологические издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны и он легко переключается с одной технологии на другую; товары-заменители обладают лучшими потребительскими свойствами; товары-заменители обладают лучшим соотношением «цена/качество»; товары-заменители очевидны для потребителя, и он обладает исчерпывающей информацией об их свойствах, качестве, ценах и т.п.	4

Анализ ООО ПЭК с использованием «5 сил конкуренции» дает возможность определения состояния предприятия на текущий момент и в долгосрочной перспективе. Вывод по рисунку и по проведенному анализу «5 сил Портера»:

- сильная сила покупателей (потеря крупного клиента весьма негативно отразится на делах компании, предоставляемых услуг, но в то же время и для компании-клиента издержки переключения бывают высокими, поэтому в отрасли распространены и приветствуются долгосрочные контрактные отношения);

- высокая угроза вхождения новых конкурентов из-за невысоких барьеров входа на рынок, однако, клиенты более склонны доверять старожилам, нежели новичкам;

- низкая угроза заменителей (главным заменителем могут выступать другие виды транспорта);

Оценка влияния пяти сил конкуренции автотранспортной отрасли в России представлена на рисунке 2.

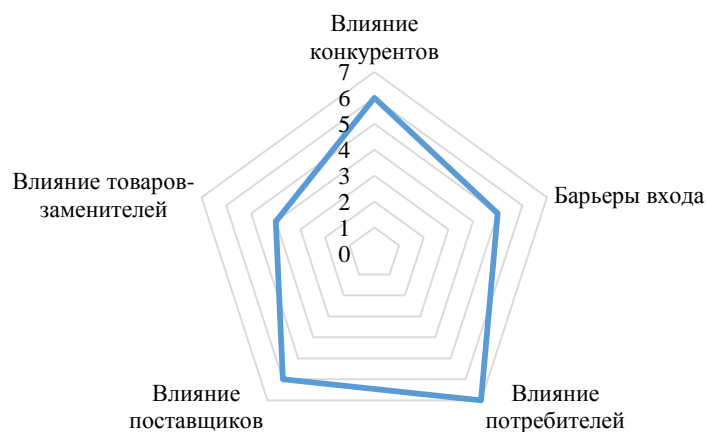


Рисунок 2 – Оценка влияния пяти сил конкуренции

- высокая конкуренция внутри отрасли (большое количество фирм и крупные корпорации, оформляющие конкурентный ландшафт отрасли, в последние годы, несмотря на незначительные различия в составе и содержании

оказываемых услуг);

- рынок данного вида услуг насыщенный (число конкурирующих фирм в отрасли велико, появление крупного мирового лидера в ближайшее время возможно, спрос на данный вид услуг велик, постоянен и не носит сезонный характер);

- предоставляемые услуги являются значимыми для покупателей;

- наблюдается высокая доля концентрации покупателей по сравнению с концентрацией фирм, это усиливает конкурентную борьбу, у предоставляемой услуги, конечно, возможны услуги-заменители, это выбор другого вида транспорта, но если потребителю, в силу разных причин необходимы услуги грузового автотранспорта, то замены этой услуги нет;

- угроза появления новых конкурентов высока, так как существуют невысокие барьеры входа (это, прежде всего, необходимые инвестиции и государственное регулирование отрасли (лицензии и постоянное регулирование));

- имеется большой выбор поставщиков (позволяет выбирать наилучший канал поставок с необходимым соотношением цены и качества).

Таким образом, в целом в отрасли сложилась беспокойная обстановка, с высокой конкуренцией, с невысокими барьерами входа и выхода, средней прибылью и возможными рисками.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО ПЭК

Обращая внимание на географический охват деятельности компаний, можно заметить, что ООО ПЭК является безоговорочным лидером – 130 городов и 115 городов России соответственно.

Основными конкурентами компании являются ООО Деловые линии, ООО Nord Wheel. ООО Деловые линии осуществляют международные автомобильные перевозки в Беларусь, Казахстан и Киргизию, а также авиаперевозки в Армению, Беларусь, Казахстан и Киргизию.

В свою очередь, ООО ПЭК осуществляет перевозки из России в Казахстан и из Китая в Россию. Что касается Nord Wheel, компания осуществляет перевозку сборных грузов по восьми городам России. Все компании, кроме Nord

Wheel предоставляют скидки своим клиентам.

Далее приведена таблица 13, демонстрирующая ассортимент услуг, предлагаемых компаниями ПЭК и ее конкурентами: Деловые линии, и «Nord Wheel».

Таблица 13 – Предоставляемые услуги

Предоставляемые услуги	ПЭК	Деловые линии	Nord Wheel
1	2	3	4
1)Международные перевозки	Есть	Есть	Нет
2)Авиаперевозка	Есть	Есть	Есть
3)Межтерминальная перевозка по РФ	Есть (115 гор.)	Есть (130 гор.)	Есть (8 гор.)
4)Доставка груза от адреса и до адреса	Есть	Есть	Есть

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
5)Доставка корреспонденции и мелко-габаритного груза	Нет	Есть	Есть
6)Ответственное хранение	Есть	Есть	Есть
7)Страхование груза	Есть	Есть	Есть
8)Упаковка груза	Есть	Есть	Есть
9)Скидки	Есть	Есть	Нет

Таким образом, ассортимент предоставляемых услуг у компаний ПЭК шире, чем у компаний Деловые линии, и Nord Wheel. В отличие от конкурентов, ПЭК не осуществляет авиаперевозки.

Рассмотрим также виды упаковок, которые компании предлагают клиентам. Для этого обратимся к таблице 14.

Таблица 14 – Виды упаковки

Вид упаковки	ПЭК	Деловые линии	Nord Wheel
1)Паллетный борт	Есть (600 руб./м.куб.)	Есть (500 руб./м.куб.)	Нет
2)Деревянная обрешетка	Есть (600 руб./м.куб.)	Есть (850 руб./м.куб.)	Есть (700 руб./м.куб.)
3)Мешок	Есть (100 руб./шт)	Есть (70 руб./шт.)	Нет
4)Воздушно-пузырьковая пленка	Есть (150 руб./м.куб.)	Есть (150 руб./м.куб.)	Нет
5)Стрейч-пленка	Есть (130 руб./м.куб.)	Нет	Нет
6)Паллетирование	Есть (220 руб./м.куб.)	Нет	Нет
7)Картонная коробка	Есть (40 руб./шт.)	Есть (100 руб./шт.)	Нет
8)Стреппинг-лента	Есть (5 руб./груз.место)	Нет	Нет

9) Сейф-пакет	Есть (100 руб./шт.)	Нет	Нет
---------------	---------------------	-----	-----

На основании таблицы можно сделать вывод, что наиболее широкий ассортимент упаковки грузов предлагает компания ПЭК, однако стоимость упаковки у компании ПЭК выше, чем в других компаниях (за исключением деревянной обрешетки, которая дороже только в Деловых линиях). Наиболее скудный ассортимент упаковки грузов у компании Nord Wheel – она предлагает лишь деревянную обрешетку.

Маркетинговую деятельность в компании осуществляет в сфере продвижения и реализации товаров – менеджер по продажам, анализ внутренней и внешней среды, а также результатов деятельности компании производит исполнительный директор.

Динамика расходов на маркетинговые коммуникации представлена на рисунке 3.

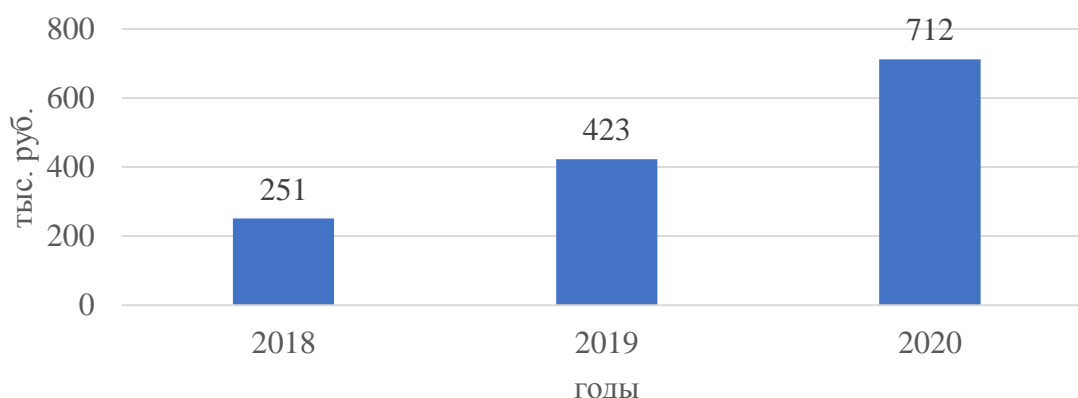


Рисунок 3 – Динамика затрат на маркетинговые коммуникации ООО ПЭК за период 2018 – 2020 гг.

Как видно из представленных данных, в 2020 году, чтобы сохранить свое положение на рынке, ООО ПЭК пришлось увеличить расходы, направленные на маркетинговые коммуникации. Увеличение расходов повлияло на размер себестоимости перевозок. Компания использовала скидки и акции, что бы привлечь дополнительную аудиторию.

Для того чтобы оценить силы компании на рынке, организации часто прибегают к построению SWOT-анализа.

SWOT-анализ для оценки положения ООО ПЭК на рынке является важным при разработке проекта развития организации, так как он позволяет достоверно оценить сильные и слабые стороны деятельности фирмы по предоставлению автотранспортных услуг с учетом возможностей и угроз внешней среды¹.

Зная свои сильные стороны, маркетинговые коммуникации будут более точными. В тоже время, зная слабые стороны, организация сможет приложить все усилия по их нивелированию. При разработке и управлении проектом необходимо начинать с анализа проблем в исследуемой области, что позволяет создать модель существующей ситуации. В таблице 15 представлен SWOT-анализ ООО ПЭК.

Таблица 15 – SWOT-матрица ООО ПЭК

Сильные стороны	Возможности
Новый автомобильный парк Широкая сеть клиентуры Хорошая ремонтная база Квалифицированный персонал и современное оборудование Хорошая репутация среди потребителей	Формирование службы маркетинга Повышение квалификации персонала Приобретение специализированных автомобилей и выход на новые сегменты рынка Дальнейшее расширение собственной ремонтной базы Привлечение новых клиентов и увеличение грузопотока
Слабые стороны	Угрозы
Высокая стоимость перевозок Нехватка специализированных автомобилей Неэффективная система скидок Высокий уровень накладных расходов Высокая стоимость обслуживания автопарка	Рост цен на топливо Рост затрат на обслуживание ПС Появление на рынке конкурентов Возможность совершения ДТП Снижение роста доходов и клиентуры

В качестве сильных сторон компании можно выделить следующие:

1) Наличие собственного автопарка и склада. В собственности компании ООО ПЭК находятся два седельных автомобильных поезда (фуры) для перевозок сборного груза между городами и пять автомобилей Ford Transit для экспедирования. Также ООО ПЭК имеет собственный склад – в Благовещенске.

¹ Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Инфра-М, 2015. с. 75.

2) Широкий ассортимент предоставляемых услуг. ООО ПЭК предлагает клиентам следующие услуги: экспресс-доставку сборных грузов из СПб по всей России, ответственное хранение грузов, забор груза со склада и доставку до двери в другом городе, забор груза у клиента и доставку до склада, страхование грузов, упаковку грузов.

3) Направления перевозок. Компания ООО ПЭК осуществляет как междугородние транспортные перевозки, так и межтерминальные перевозки по многим городам России, а также международные перевозки.

Среди слабых сторон компании можно выделить следующие:

1) Осуществление перевозок только автомобильным транспортом. Для межтерминальных перевозок компания использует автомобильный транспорт, в то время как многие транспортные компании предлагают своим клиентам авиаперевозку.

2) Высокие цены. Все услуги компания предоставляет по высоким для клиентов ценам, но существует система скидок и политика лояльности. Цены в компании ООО ПЭК существенно выше, чем цены небольших транспортных компания.

Среди угроз, подстерегающих компанию ООО ПЭК можно выделить следующие:

1) Большое количество конкурентов. На сегодняшний день в числе конкурентов ООО ПЭК такие крупные компании как «Деловые линии», «Nord Wheel». Снижение покупательской способности населения, связанное с ухудшением эпидемиологической обстановки в стране, приводит к тому, что транспортным компаниям приходится бороться за каждого потребителя и дорожить каждой заявкой.

2) Постоянно растущая конкуренция. Компании стоит опасаться не только уже имеющихся сильных конкурентов, а также конкурентов, только начинающих свою деятельность.

3) Изменение потребительских предпочтений. Например, клиент может отказаться от сотрудничества с компанией по причине того, что рядом с его

домом открылся склад другой транспортной организации. Поэтому клиенту теперь проще самостоятельно относить груз на новый склад другой компании, чем отвозить его на склад предприятия, с которым он сотрудничал ранее.

Чтобы использовать сильные стороны во избежание угроз компания может:

1) Сохранять качество услуг на привычном для клиентов высоком уровне. Если компания предложит своим клиентам более качественные услуги, это избавит ее от возможной потери клиентов и их перехода к конкурентам.

2) Соблюдать баланс цены и качества, то есть повышать качество услуг и вместе с тем доступные цены. Предоставление качественных услуг по доступным ценам также поможет компании ООО ПЭК предотвратить возможную потерю клиентов.

3) Снизить сроки доставки грузов и повысить гарантии их сохранности.

По итогам проведенного SWOT-анализа можно предложить следующие мероприятия. Чтобы минимизировать слабые стороны во избежание угроз компании следует:

1) Разработка рекламных мероприятий.

2) Поиск новых клиентов и партнеров для сотрудничества.

3) Повышение качества обслуживания на всех этапах перевозки и оформления грузов.

В качестве возможностей компании ООО ПЭК можно отметить следующие:

1) Увеличение эффективности работы автопарка;

2) Сокращение времени пути;

3) Повышение гарантий сохранности грузов. В этом пункте компания существенно уступает своему основному конкуренту – Деловые линии.

Имея все необходимые данные, можно произвести итоговую оценку конкурентоспособности ООО ПЭК. В данной работе использованы методом взвешенных оценок, рейтинговая оценка, построена конкурентная карта. В анализе по взвешенным критериям принимали участие как работники компании – спе-

циалисты среднего звена, руководители и рабочие, так и клиенты компании.

Для рынка транспортных услуг наиболее характерными предпочтениями покупателей при выборе организации характерны следующие показатели²:

- наличие дифференцированных цен на различные грузы;
- информированность об изменениях в процессе обслуживания компании (реклама);
- качество обслуживания и сохранность груза (потребительские предпочтения).

Таким образом, данные предпочтения можно оценить как ключевые показатели успеха с целью определения уровня конкурентоспособности ООО ПЭК.

В таблице 16 представлен анализ ассортимента с точки зрения его конкурентоспособности в сравнении с основными конкурентами, действующими на рынке транспортных услуг. Применен метод бальной оценки от 1 до 5.

Таблица 16 - Оценка ассортимента

Показатели	a _i	ПЭК		Nord Wheel		Деловые линии	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Широта номенклатуры	0,4	4	1,6	4	1,6	5	2
Глубина ассортимента	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
Насыщенность	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Гармоничность	0,2	5	1	3	0,6	5	1
Общий балл (Касс)			4,4		4		4,6

Таким образом, исследуемая организация имеет достаточно высокий балл, однако организация Деловые линии имеет более высокую оценку ассортимента.

ООО ПЭК имеет низкое значение в широте и насыщенности ассортимента, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособность исследуемой организации.

В таблице 17 предоставлена оценка потребительских предпочтений покупателей.

²Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: www.gks.ru/

Таблица 17 - Оценка потребительских предпочтений покупателей

Показатели	a _i	ПЭК		Nord Wheel		Деловые линии	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Количество филиалов	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Месторасположение пункта приема грузов	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Уровень обслуживания	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Соотношение цена/качество	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6
Наличие системы скидок	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Общий балл (Кпрп)			3,0		3,1		3,1

Таким образом, согласно потребительским предпочтениям покупателей, исследуемой организации выставлена самая низкая оценка. Причиной низкой оценки уровня обслуживания потребителей являются многочисленные жалобы покупателей.

В таблице 18 предоставлена оценка рекламной деятельности компаний.

Таблица 18 – Оценка рекламной деятельности

Показатели	a _i	ПЭК		Nord Wheel		Деловые линии	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Доступность восприятия	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Количество рекламы	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Узнаваемость рекламных роликов	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Размещение в СМИ	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Размещение на движимых рекламоносителях	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Размещение на недвижимых рекламоносителях	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Выгодное размещение рекламоносителей	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Количество рекламы	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Общий балл (Крек)			2,25		2,7		2,85

Рекламная активность ООО ПЭК находится на достаточно низком уровне, что говорит о необходимости разработки мероприятий, направленных на повышение данного вида активности.

Таким образом, на основании полученных интегральных значений конку-

рентоспособности, определены общие баллы, предоставленные в таблице 19.

Таблица 19 – Таблица показателей конкурентоспособности ООО ПЭК

Показатели	a _i	ПЭК		Nord Wheel		Деловые линии	
		b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Оценка рекламной деятельности	0,35	2,25	0,79	2,70	0,95	2,85	1,00
Оценка потребительских предпочтений покупателей	0,4	3,2	1,28	3,1	1,24	3,1	1,24
Оценка ассортимента	0,25	4,4	0,95	4	1	4,6	1,15
Общий балл (Kс)			3,17		3,19		3,39

Таким образом, определено, что организация ООО ПЭК в сравнении с основными конкурентами имеет слабую позицию на рынке, что говорит о необходимости проведения тщательного анализа и внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности на основании полученных результатов.

Из полученного анализа конкурентоспособности организации следует, что основными проблемами компании являются: низкий уровень обслуживания клиентов.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ПЭК

3.1 Обоснование выбора мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК

Основными проблемами, определенными в процессе проведения данного вида анализа, является низкий уровень обслуживания клиентов.

Для обоснования выбора, основанного на полученных результатах анализа, воспользуемся инструментом – построение конкурентной карты.

Конкурентная карта рассчитывается на основании данных, полученных с помощью расчета индексов цен и качества услуг.

Расчет индексов цен предоставлен в таблице 20 на основании минимальных цен организаций за предоставление приведенных ниже услуг перевозок и доставок грузов. Балльные оценки выставлены в следующем алгоритме:

- наименьшая цена на данный вид услуги в регионе равна 1 баллу;
- наибольшая - пяти баллам.

Индексы цен получены в соответствии с количеством обращений клиентов за данным видом услуг.

Таблица 20 – Расчет индексов цен

Название фирмы	Стоимость услуги минимальная (баллы)					Индекс i-го показателя цен (I _{kij})					
	Перевозка ценных писем	Перевозка личных вещей	Перевозка крупногабаритных и тяжелых грузов	Доставка в пределах города	Сопутствующие услуги	$I_{ширj}$	$I_{оперj}$	$I_{досj}$	$I_{местj}$	$I_{обслj}$	$I_{каа}$
ПЭК	3	3,5	1,5	4,5	3,5	0,67	0,88	0,50	0,94	1,00	0,78
Nord Wheel	3,5	3,5	1,7	4,2	3,2	0,78	0,88	0,57	0,88	0,91	0,79
Деловые линии	4,5	4	3	4,8	3,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
i срмах	4,5	4	3	4,8	3,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
i	0,25	0,25	0,2	0,15	0,15						

Таким образом, после определения индекса цен определено, что исследуемая организация имеет наименьший уровень цен. Главный конкурент Деловые линии имеет самый высокий уровень цен, цены Nord Wheel находятся на сред-

нем уровне в сравнении с конкурентами.

Индекс качества услуг определен на основании оценки качества обслуживания клиентами фирм в соответствии с оценочными картами³ и предоставлен в таблице 21. Индексы качества обслуживания выставлены на основании потребительских предпочтений покупателей.

Таблица 21 – Расчет индексов качества обслуживания ООО ПЭК

Название фирмы	Балльная оценка показателя					Индекс i-го показателя качества обслуживания (I_{kij})					I_{kaa}
	Широта ассортимента	Оперативность реагирования на запросы клиентов	Доступность информации	Месторасположение фирмы	Уровень обслуживания	$I_{ширj}$	$I_{оперj}$	$I_{досj}$	$I_{местj}$	$I_{обслj}$	
ПЭК	3	1	3	3	2	1	0,5	0,75	1	1	0,84
Nord Wheel	3	1	3	2	1	1	0,5	0,75	0,67	0,5	0,71
Деловые линии	3	2	4	2	2	1	1	1	0,67	1	0,95
i σ_{max}	3	2	4	3	2	1	1	1	1	1	1
i	0,25	0,2	0,25	0,15	0,15						

Таким образом, после определения индекса услуг стало ясно, что исследуемая организация значительно уступает ТК Деловые линии из-за низкой скорости реагирования и обработки запросов клиента и низкого уровня доступности информации.

Таким образом, по конкурентной карте видно, что исследуемая организация имеет низкий уровень цен и находится на среднем уровне качества обслуживания среди основных конкурентов. Так же произведена рейтинговая оценка конкурентов на основании основных показателей деятельности с учетом весовых коэффициентов.

³ Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. - 114 с.

После определения индексов строится конкурентная карта рынка. Данная карта предоставлена на рисунке 4.

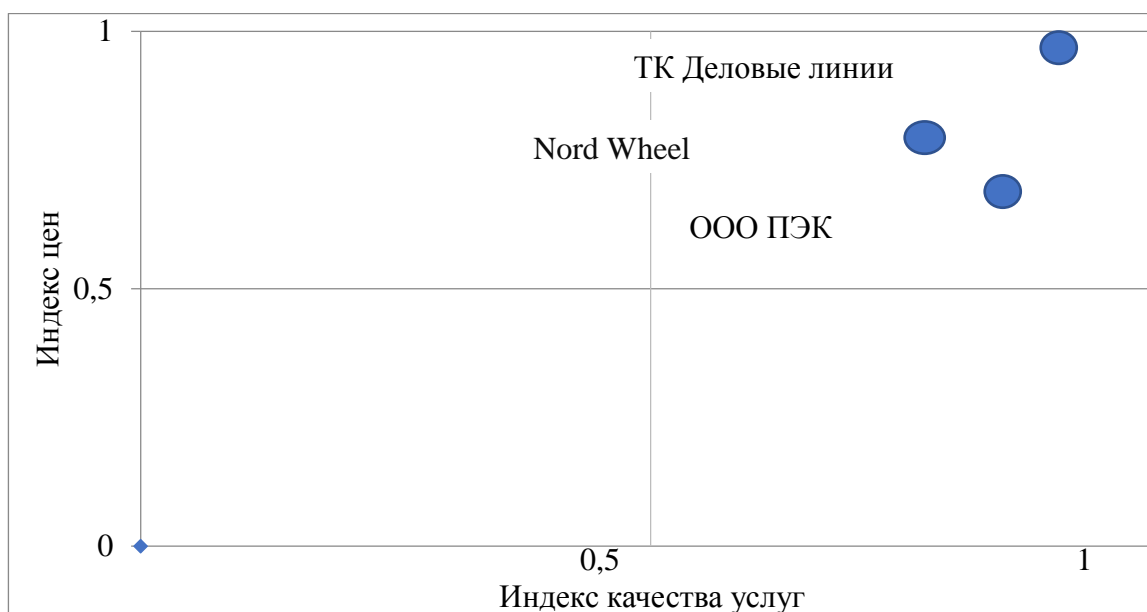


Рисунок 4 – Конкурентная карта рынка оказания транспортных услуг ООО ПЭК

Рейтинговая оценка конкурентов позволяет определить не только рейтинг каждой организации согласно уровню конкурентоспособности, но и увидеть целостную картину данного показателя во всех сферах деятельности:

- качество управления;
- качество транспортных услуг;
- финансовое состояние организации;
- использование имеющихся ресурсов;
- уровень лояльности клиентов;
- рекламная активность;
- наличие ресурсов для инвестиционной деятельности;
- сбалансированность ассортимента.

Комплексная оценка конкурентоспособности по приведенным выше параметрам представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет показателей конкурентоспособности ООО ПЭК

Показатели	α_i	ПЭК		Nord Wheel		Деловые линии	
		β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
Качество системы управления организацией	0,129	4	0,516	4	0,516	4	0,516
Качество транспортных услуг	0,25	5	1,25	4	1	4	1
Финансовое состояние организации	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Эффективность использования имеющихся ресурсов	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Уровень лояльности клиентов	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Рекламная активность	0,083	2	0,166	4	0,332	4	0,332
Наличие ресурсов для инвестиционной деятельности	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Сбалансированность ассортимента	0,028	4	0,112	4	0,112	5	0,14
Итоговый балл	1		3,844		4,060		4,177

Таким образом, на основании анализа конкурентоспособности фирм с учетом весовых коэффициентов, составлена рейтинговая оценка конкурентоспособности, предоставленная на рисунке 5.

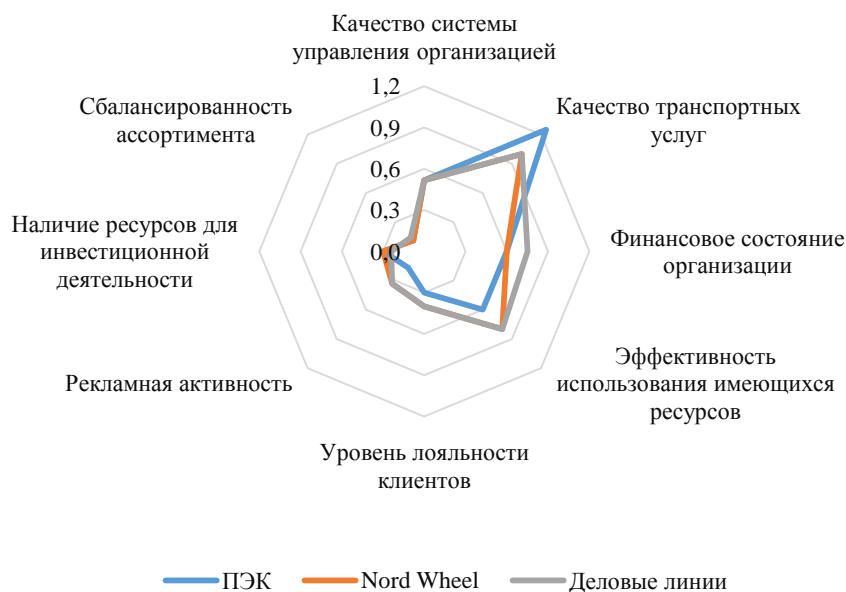


Рисунок 5 – Рейтинговая оценка конкурентоспособности

Таким образом, на основании проведения данного вида анализа определено, что исследуемая организация в сравнении с выбранными конкурентами имеет низший уровень рейтинга, что говорит о необходимости повышения конкурентоспособности исследуемой организации.

Низкие баллы выставлены по следующим позициям:

- использование ресурсов;
- наличие хороших отзывов клиентов;
- рекламная активность.

На основании анализа конкурентоспособности составлено «дерево проблем» ООО ПЭК (рисунок 6).



Рисунок 6 - «Дерево проблем» ООО ПЭК, влияющих на показатели конкурентоспособности

Для Амурской области ООО ПЭК является одним из наиболее популярных сервисом грузоперевозок. Для расчета стоимости перевозки груза используется следующая формула:

$$C = (C_{pr} - D_c) \times 0,4, \quad (1)$$

где C – стоимость перевозки груза с учетом его габаритов;

C_{pr} – цена услуг по Прайс-листу;

D_c – клиентская скидка, которая рассчитывается по формуле:

$$D_c = C_{pr} \times K : 100, \quad (2)$$

где K – процентное выражение скидки, которая предоставляется клиенту.

Целевую аудиторию компании составляют частные лица в возрасте от 18 до 55 лет (65 %), занятые переездом в черте города (45 %) или отправкой груза в другие города (20 %), а также компании, которым требуется перевести различные грузы также в черте города (10 %) или в другие города России (25 %).

Заказ перевозки груза доступен в нескольких вариантах:

- по телефону;
- на сайте компании;
- в мобильном приложении.

Стоимость перевозки в пределах города составляет в пределах 2000 рублей. Или 500 руб. дорожке, если в погрузке и выгрузке учувствуют грузчики компании. Средняя стоимость отправки личных вещей в другой город составляет 6-18 тыс. руб. При работе с юридическими лицами средняя стоимость заказа перевозки 22 тыс. руб.

В среднем в течении месяца компания принимает 3-4 тысячи заказов.

Основными темами обращений от заказчиков являются неверно первоначально рассчитанная стоимость, не точные сроки забота груза (большой интервал времени 5-6 часов) и не учтённые скидки. Жалобы на нетактичное обращение оператора с заказчиком составляют 15 % обращений. Задержки в процессе оформления грузов по вине персонала составляют 45 %.

Для повышения конкурентоспособности и расширения клиентской базы ООО ПЭК необходимо провести ряд маркетинговых мероприятий, связанных с

повышением лояльности клиентов к компании и увеличения числа повторных обращений за услугами перевозок.

3.2 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК

Исходя из полученных в ходе анализа рекомендаций, необходимо разработать и провести маркетинговые исследования лояльности к компании, степени узнаваемости бренда, использовать такие инструменты, как анкетирование. В последствии необходимо проанализировать статистические данные и выделить основные проблемы. Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Наименование затрат	Периодичность	бюджет, руб.
1. Проведение маркетинговых исследований лояльности потребителей к ООО ПЭК методом анкетирования (приложение В) через платформу «Яндекс. Взгляд» система «Опросы» (10 вопросов)	Единовременно	10000
2. Статистическая обработка полученных данных по результатам опроса	Единовременно	10 000
3. Формирование программы лояльности	Единовременно	5 000
4. Фонд дополнительного стимулирования для персонала компании за положительные отзывы клиентов	Ежемесячно	30000
5. Обучение персонала (тренинги)	Единовременно	15000
Итого затрат:		
в месяц		75000
в год		540000

Для проведения маркетинговых исследований и обработку полученных результатов компания планирует потратить 25 тыс. руб. Анкетирование может быть проведено на платформе «Яндекс. Взгляд», в разделе «Поведение пользователей» для формирования информационной базы «Узнайте, какими продуктами люди пользуются, как часто, и что для них важно».

В первый месяц реализации мероприятий (июль 2021) запланировано провести анкетирование потенциальных и постоянных клиентов компании, сделать выводы по результатам исследования и принять необходимые меры для

повышения потребительского спроса.

Для формирования навыков работы с потребителями услуг требуется проведение тренингов для работников компании, имеющих отношение к непосредственному общению с клиентами, и новая система мотивации персонала за положительные отзывы клиентов о качестве обслуживания.

Премиальный фонд данной системы составит 30 000 рублей ежемесячно. Обучение персонала произойдет в первый месяц реализации мероприятий новым системам взаимодействия с потребителями, далее в целях повышения качества обслуживания будут проведены тренинги профессиональным коучером в рамках его основной деятельности.

В данный момент ООО ПЭК тратит на маркетинговые коммуникации 700 тыс. руб. в год. Средние затраты составляют 58 тыс. руб. в месяц. Следовательно компания понесет дополнительные затраты, в первый период. Далее сформированные планы реализации мероприятий будут входить в плановый бюджет.

Таким образом, составлен предварительный объем продаж (таблица 24).

Таблица 24 – Определение предварительного объема продаж

	2021-й год, месяца											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем продаж, руб.	-	-	-	-	-	-	855,9	855,9	855,9	-	-	-
Итого, руб.	2567,8											

В соответствии с запланированными мероприятиями компания приобретет новых заказчиков, а благодаря новой системе лояльности повысит качество обслуживания и % повторных обращений. Компания планирует увеличить объем продаж благодаря предпринятым мероприятиям на 15 %.

Производственный план реализации мероприятий включает в себя расчет затрат необходим для реализации мероприятий, оплате труда.

Длительность маркетинговых исследований составит 1 месяц. Затем задача по формированию новой программы мотивации персонала будет передана в отдел по работе с персоналом, и новая политика мотивации будет основана на

результатах исследования отзывов о компании. Для создания новой политики стимулирования персонала потребуются затраты на бумагу для принтера, картриджи.

Таблица 25 – Затраты на производство

Вид и наименование затрат	1 год		
	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1. Проведение маркетинговых исследований лояльности потребителей к ООО «ПЭК» методом анкетирования через платформу «Яндекс. Взгляд» система «Опросы» (10 вопросов)	1	10000	10000
3. Формирование программы стимулирования персонала за положительные отзывы о качестве обслуживания	1	5000	5000
Итого	2	15000	15000

Работы будут выполнены в рамках должностных обязанностей отдела кадров, юридического отдела, отдела по работе с клиентами. Дополнительной оплаты труда произведено не будет. У компании имеются все необходимые специалисты для выполнения поставленной задачи.

Для проведения тренингов в ходе реализации мероприятий будет задействован приглашенный по договору коучер. Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Коучер	1	35000	420000	126840
Итого	1	35000	420000	126840

Специалист будет принят на работу по краткосрочному договору найма на 3 месяца. Далее компания решит есть ли необходимость в этом специалисте в дальнейшем, но в рамках данного проекта продление договора не рассматривается.

Таким образом, производственная себестоимость повышения уровня конкурентоспособности ООО ПЭК составит (таблица 27).

Таблица 27 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2019 при объеме	
	на единицу	всего
Затраты на з/п	35000	105000
Начисления на з/п	1057	31710
Расходы на маркетинговые мероприятия	76000	76000
Итого	106057	266710

Из полученных данных можно сделать вывод, что за период внедрения мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности компания затратит 105 тыс. руб. Начисления на заработную плату в соответствии с ТК РФ составят 30,2 % от общих выплат. В отчисления входят расходы на оплату пенсионных начислений и негосударственных страховых фондов, в целом составят 31,7 тыс. руб. График реализации мероприятий представлен в таблице 28.

Таблица 28 – График реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК

Наименование этапов реализации проекта	Месяц 2021 г.		
	5	6	7
1. Проведение маркетинговых исследований лояльности потребителей к ООО ПЭК методом анкетирования через платформу «Яндекс. Взгляд» система «Опросы» (10 вопросов)	X		
2. Статистическая обработка полученных данных по результатам опроса	X		
3. Формирование программы мотивации персонала для повышения качество обслуживания клиентов компании		X	
4. Формирование фонд дополнительного стимулирования за положительные отзывы о высоком качестве обслуживания		X	
5. Обучение персонала (тренинги)			X
Начало получения прибыли			X

В рамках кадрового обеспечения отметим, что на предприятии в связи с реализацией мероприятий привлекается новый сотрудник. Имеющиеся персонал периодически проходят обучения, повышения квалификации, участвуют в тренингах профессионального роста.

Все сотрудники компании официально трудоустроены. В организации разработаны внутренние документы по системы оплаты труда персонала, а так

же положения о премировании.

Начало реализации мероприятий – май 2021 г. После получения результатов маркетинговых исследований. В начале июня начинается процесс подбора кандидатов на должность коучера. В июле будет запущен процесс обучения персонала и внедрение новой политики стимулирования. Первая дополнительная прибыль от внедренных мероприятий будет получена в июле 2021 г.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК, оценка рисков

Для реализации разработанных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО ПЭК необходимы первоначальные затраты, к ним относятся: проведение маркетинговых исследований, обработка результатов опроса, разработка системы мотивации.

Таблица 29 – Общая потребность в инвестициях

Категории инвестиций	Период 2021 год
1. Проведение маркетинговых исследований лояльности потребителей к ООО «ПЭК» методом анкетирования через платформу «Яндекс. Взгляд» система «Опросы» (10 вопросов)	10000
2. Статистическая обработка полученных данных по результатам опроса	10000
3. Формирование программы мотивации персонала	5 000
Итого	25000

По данным таблицы 8 в первый год общая потребность в инвестициях составляет 25000 руб. Источником финансирования является собственный капитал ООО ПЭК, на конец 2020 г. компания имеет необходимый капитал для реализации предложенных мероприятий.

Отразим объем дополнительных продаж услуг перевозок в натуральном и стоимостном выражении (таблица 30).

Таблица 30 – Прогноз продаж

Показатели	1-й год, месяца							
	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	5706,25	5706,25	5706,25	5706,25	5706,25	5706,25
% увеличения объема продаж, %	15	15	15	15	15	15	15	15

Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	855,9	855,9	855,9	0	0	0
----------------------------------	---	---	-------	-------	-------	---	---	---

Начало получения прибыли от реализованных мероприятий – июль 2021 г., запланированный объем роста продаж в этом месяце 15 % от объема выручка аналогичного периода предыдущего года. Общий объем дополнительных продаж составит 2567,8 тыс. руб.

Следует заметить, что эффект от проведенных мероприятий недолговечен и продлится 3 месяца. За этот период предприятие выполнит все постеленные задачи проекта и достигнет целей маркетинга.

Адаптация персонала к новой политике стимулирования происходит в течении 3-6 месяцев, затем требуется разработка новых мероприятий.

Составим смету затрат (таблица 31).

Таблица 31 – Смета затрат

Показатели	Порядок расчета	Период
		2021 год
1. Затраты на з/п, руб.		105000
2. Начисления на з/п, руб.		31710
3. Амортизация, руб.		0
4. Расходы на маркетинг за весь период, руб.		130000
5. Полная себестоимость, руб.	∑ (стр.1-4)	266710
6. Функционально – административные издержки, руб.	стр. 5 – стр. 3	266710
7. Финансовые издержки, руб.		0
8. Общие текущие издержки, руб.	стр. 5 + стр. 7	266710

Бизнес-план финансируется за счет собственных средств, следовательно, в смете затрат финансовые издержки отсутствуют. Т.к. для реализации мероприятий не требуются дополнительные основные фонды, то амортизация не начисляется. По данным таблиц 29 и 31 составим бюджет прибылей/убытков (таблица 32).

Таблица 32 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период
		1 год
1	2	3
1. Общие поступления, руб.	Прогноз продаж	2567812,5
2. НДС, руб.		513562,5
3. Общие текущие затраты, руб.	Смета затрат	266710

4. Прибыль от реализации (убыток), руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	1787540
Продолжение таблицы 32		
5. Платежи в бюджет (налоги), руб.		357508
6. Чистая прибыль, руб.	стр. 4 – стр. 5	1430032
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, руб.		1430032

Таким образом, расчет бюджета прибылей/убытков показал, что за период реализации мероприятий предприятие получит дополнительно 1 430 тыс. руб. чистой прибыли.

В соответствии с налоговым законодательство РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала. Налоговые отчисления представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период
				2021 год
Налог на прибыль, %	20	Прибыль от продаж, руб.	Один раз в квартал	357508
Итого, руб.		1787540	сентябрь	357508

Таблица 34– Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчета	Период
		2021 год
ПРИТОК		
1. Источники финансирования	Источники финансирования	266710
2. Общие поступления	Прогноз продаж	2567812,5
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	2834522,5
ОТТОК		
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	266710
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	266710
6. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	357508
7. Итого отток	∑ (стр. 4 + стр. 7)	624218
8. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 8	2210304,5
9. Кумулятивный денежный поток		2210304,5

Общие инвестиционные затраты составят (из собственных средств) на сумму 266710 руб. Превышение денежных средств составит 2 210,3 тыс. руб.

Таким образом, в данном разделе доказана экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО ПЭК.

Решение о реализации или не реализации мероприятий основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. мероприятия планировались к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в других.

Чтобы определить пределы допустимого изменения фактора, при которых реализовывать мероприятия еще имеет смысл, применяется метод анализа чувствительности проекта.

В таблице 35 представлен расчет эффективности мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО ПЭК.

Ставка дисконтирования в данном случае составит из прогнозируемого уровня инфляции на 2021 год. Так как план реализации мероприятий краткосрочный, следовательно уровень инфляции будет разбит на 12 месяцев.

В феврале-марте 2021 года годовая инфляция достигла своего максимума и в дальнейшем будет снижаться. Траектория снижения будет определяться сроками исчерпания действия проинфляционных факторов, а также эффектами базы 2020 года⁴. В базовом сценарии с учетом проводимой денежно-кредитной политики годовая инфляция составит 3,7 - 4,2 % в 2021 году и останется вблизи 4 % в дальнейшем.

⁴ Ведомости [сайт] URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2021/02/12/857724-tsb-povisil-prognoz-po-inflyatsii-na-2021-god>.

Таблица 35 – Расчет эффективности мероприятий

Показатели	Порядок расчета	1 год				
		5	6	7	8	9
ПРИТОК						
1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	0	855937,5	855937,5	855937,5
2. Ликвидационная стоимость						
3. Итого приток	Σстр.1+стр.2	0	0	855937,5	855937,5	855937,5
ОТТОК						
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в	25000	60427,5	60427,5	60427,5	60427,5
5. Функционально-администр	Смета затрат	0	0	0	0	0
6. Финансовые издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0
7.Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	0	0	0	357508
8. Итого отток	Σ(стр.4 по стр.8)	25000	60427,5	60427,5	60427,5	417935,5
9 Чистый денежный поток	стр.3-стр.8	-25000	-60427,5	795510	795510	438002
10. Кумулятивный чистый денежный поток		-25000	-85427,5	710082,5	1505592,5	1943594,5
11. Ставка (норма) дисконта,	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
12. Коэффициент дисконтиро	$1/(1+стр.11)^t$	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
13. Дисконтированный денеж	стр.9*стр.12	-24587,5	-59232,9	777193,1	774611,1	425078,3
14.Кумулятивный дисконтированный денежный пот		-24587,5	-83820,4	693372,7	1467983,8	1893062,1

На рисунке 7 представлен графический расчет показателя внутренней нормы доходности от реализуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК.

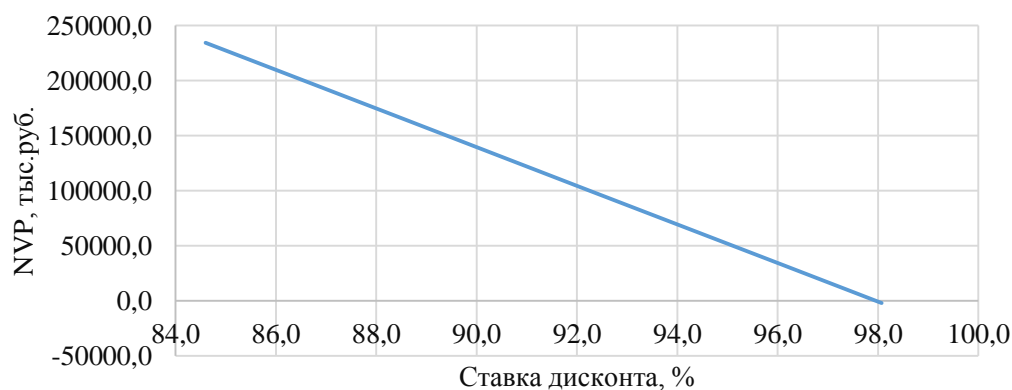


Рисунок 7 – Графическое определение IRR

В результате расчетов $NPV = 1\ 893,0 > 0$, поэтому с финансовой точки зрения план разработанных мероприятий следует принять.

Таким образом, внутренняя норма прибыльности составляет 97,8 %. Так

как значение $IRR > r$ (норма дисконта), то проект следует принять.

Показатели эффективности представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Показатели эффективности мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО ПЭК

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	1 893
Период окупаемости (DPB), год	0,25
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	97,8

Дисконтированный период окупаемости равен 0,25, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на третьем месяце реализации проекта, учитывая, что проект рассчитан на 5 месяцев.

Проведем анализ чувствительности проекта, с его помощью определим, какой из факторов в большей степени будет влиять на экономическую эффективность реализации мероприятий (таблица 37).

Таблица 37 – Чувствительность плана реализуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ПЭК

Изменение фактора	90,00%	100,00%	110,00%
Объем продаж	1287028,8	1430032	1573035,2
Затраты	240039	266710	293381
Изменение прибыли	1046989,8	1163322	1279654,2

Анализа чувствительности показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как *объем продаж* и *затраты на реализацию мероприятий* с одинаковой силой влияют на итоговые доходы ООО ПЭК. Если же данные факторы одновременно изменяться, то экономическая эффективность проекта уменьшится в большее количество раз, чем от изменения остальных факторов. Следовательно, руководству компании следует хорошо проработать программу маркетинга и разработать жесткую программу внедрения мероприятий, чтобы избежать уменьшения прибыльности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятия является актуальным на любом этапе функционирования предприятия. Но особенную актуальность данная тема приобрела в настоящий момент, когда экономический кризис в России усугубляется экономическими санкциями со стороны Евросоюза и США. Поэтому проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование управления системы конкурентоспособностью конкретного предприятия приобретает особую значимость, т.к. полученные данные позволят разработать направления ее совершенствования.

В первой главе изучены теоретические основы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия, раскрыто понятие «конкурентоспособность предприятия», рассмотрены определения конкурентоспособности, данные в трудах специалистов.

Конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя.

Стандарты играют большую роль в определении конкурентоспособности:

- соответствие стандартам это регламентируемый потребительский параметр, нарушение которого сводит конкурентоспособность товара к нулю;
- основные требования потребителей к техническим показателям находят отражение в национальном и международном стандартах.

Для того, чтобы полнее оценить проблему конкурентоспособности предприятия, необходимо дать оценку ее критериям и факторам.

Всю совокупность факторов, влияющих на предприятия и тем самым на их конкурентоспособность, можно разделить на три группы:

- цели, которые ставит перед собой предприятие;
- ресурсы, которыми располагает предприятие;
- факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие.

Конкурентные преимущества организации отражают реальные возможности предприятия в конкуренции на конкретном рынке. Они определяются на

основе анализа сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами.

Различают определенные стратегии создания конкурентных преимуществ: лидерство в цене; дифференциация; концентрация внимания на интересах определенных потребителей.

Компания ПЭК была создана в 2001 году. Данная компания работает в области перевозок сборных грузов по всей России. Управляющий офис данной Компании находится в Москве. Филиалы ПЭК открыты в 83 городах страны.

Полное наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «ПЕРВАЯ ЭКСПЕДИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ»

Сокращенное: ООО ПЭК.

В компании ПЭК работают только профессиональные сотрудники. Для доставки грузов Клиентам используются следующие виды транспорта: автомобили и авиатранспорт. Данная компания готова предложить клиентам множество дополнительных высокотехнологичных услуг, таких как:

- sms и e-mail информирование о статусе груза;
- забор и доставка;
- упаковки различных видов;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- ответственное хранение на складе.

Обязательный спутниковый мониторинг за автомобилем, уходящим в рейс, позволяет повысить управляемость и безопасность транспортного парка, исключить непредвиденные ситуации, и, самое главное, своевременно сообщить клиенту о том, где сейчас находится его груз.

Компания ПЭК - лидер в области перевозки грузов по России. На сегодняшний день – это один из крупнейших перевозчиков грузов в стране, услугами которого уже воспользовались более 550 тысяч клиентов. Компания ПЭК – это профессионализм, надежность, оперативность, отзывчивость.

Основные проблем, определенные в процессе проведения данного вида

анализа, является низкий уровень обслуживания клиентов.

На основании произведенного анализа, в работе были предложены комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности исследуемой организации, который включает в себя: анкетирование клиентов, выявление покупательских предпочтений, обучение персонала новым приемам обслуживания клиентов на основании выявленных проблем, разработка системы премирования за положительные отзывы заказчиков.

Общие затраты на реализацию мероприятий составят (из собственных средств) на сумму 266,7 тыс. руб. Прибыль от их реализации составит 2 210,3 тыс. руб.

Таким образом, в работе доказана экономическая эффективность предложенных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО ПЭК.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреев, В.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : монография / [В.А. Андреев и др.] ; под общ.ред. проф. С.А. Баронина, Л.Н. Семерковой ; Ком. по жилищной политике и ЖКХ ГД РФ [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 327 с.
- 2 Баринов, В. Бизнес-планирование / В. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 256 с.
- 3 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2019. - 372 с.
- 4 Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. – М.: Эльга, 2017. – 672 с.
- 5 Борисова, М.А. Конкуренция и ее значение в условиях рыночной экономики / Борисова М.А., Дерун Е.Р. // НаукаПарк. - 2016. - № 5 (46). - С. 25-28.
- 6 Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>
- 7 Герасимов, Б. Организация планирования на предприятии / С. Герасимов, Вал. Жариков, В. Жариков. – М.: Форум, 2019. – 240 с.
- 8 Гладкий, А. Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов на компьютере / А. Гладкий. – М.: Флинта, 2018. – 512 с.
- 9 Гнатюк, С.Н. Конкурентоспособность предприятия: теория, методология, практика / С.Н. Гнатюк, А.Г. Барановский, Л.В. Наркевич ; Гос. учреждение высш. проф. образования "Белорусско-Российский ун-т". - Смоленск :Маджента, 2016. - 179 с.
- 10 Головань, С. Бизнес-планирование и инвестирование / С. Головань, М. Спиридонов. – М.: Феникс, 2019. – 368 с.
- 11 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации; Высшэйшая школа - Москва, 2013. - 320 с.
- 12 Данилин, В. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели / В. Данилин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС,

2017. – 616 с.

13 Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология; Канон+РООИ "Реабилитация" - Москва, 2014. - 368 с.

14 Диденко, Н.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 556 с.

15 Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. 4-е изд. / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 с.

16 Ефремов, Н.А. Методология диагностики конкурентоспособности организации в условиях неопределенности и риска / Н.А. Ефремов, В.Н. Кабанов, Т.В. Мужжавлева, Ю.А. Толстов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Чувашский гос. ун-т имени И. Н. Ульянова". - Чебоксары : Изд-во Чувашского ун-та, 2017. - 187 с.

17 Жалило, Б. Книга директора по сбыту / Борис Жалило. - М.: Книга по Требованию, 2017. - 320 с.

18 Жигжитова, И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: понятие и методология // Байкальские встречи - VIII: историко-культурное наследие региона как фактор социально-экономического развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Р.И. Пшеничникова. – Улан-Удэ, 2014. – С. 68-75.

19 Забелин, П.В. Основы стратегического управления.: - / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2017. – 195 с.

20 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2018. – 253 с.

21 Зудбинова, Т, Бизнес-планирование. Лучший способ предотвратить ошибки / Т. Зудбинова. – М.: Феникс, 2017. – 240 с.

22 Каден, Р.Д. Партизанские маркетинговые исследования / Р.Д. Каден; Пер. с англ. Ю.В. Рябина. - М.: Эксмо, 2012. - 384 с.

23 Казанцева, С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособно-

сти предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. / редкол: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары, 2017. – Т.2, вып.1. - С. 148-150.

24 Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с.

25 Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

26 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2017. – №2. С. 54-57.

27 Квасникова, В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2014. - 192 с.

28 Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия; Дело - Москва, 2013. - 568 с.

29 Климова, В.С. Развитие методологии оценки конкурентоспособности российских предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных наук : тр. XII Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / Национальный исследовательский Томский политехн. ун-т. - Томск, 2013. – С. 469-471

30 Клочкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учеб.-метод. пособие – СПб.: Университет ИТМО; ИХиБТ, 2015.– 68 с.

31 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2019. – 284 с.

32 Колупаев, Р.В. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / Колупаев Р.В., Сивакова Е.И., Жирова О.Д. // Достижения вузовской науки : тр. междунар. науч.-практ. конф. - 2014. - С. 290-293.

33 Кониная, Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект - Москва, 2014. - 368 с.

34 Кониная, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кониная. – М.: Проспект, 2017. – 368 с.

35 Консультант Плюс: [Электрон.ресурс] URL: <http://www.consultant.ru>

36 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2018. – 736

с.

37 Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-4. – С. 801-805.

38 Кукушкин, С. Планирование деятельности на предприятии / С. Кукушкин, В. Поздняков, Е. Васильева. – М.: Юрайт, 2017. – 352 с.

39 Курская, Е.О. Совершенствование методологии анализа конкурентоспособности организации / Е.О. Курская, К.Ю. Решетов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4. – С. 882-888.

40 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2017. – 589 с.

41 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2018. – 224 с.

42 Ложкина, Э.В. Роль недобросовестной конкуренции в развитии конкурентных отношений в условиях рыночной экономики // Юридическая наука в XXI веке : сб. науч. ст. по итогам работы второго междунар. круглого стола. - 2018. - С. 150-154.

43 Лопарева, А. Бизнес-планирование / А. Лопарева. – М.: Форум, 2019. – 176 с.

44 Лумпов, А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А. Лумпов, Ан. Лумпов. – М.: Флинта, 2017. – 256 с.

45 Мазилкина, Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: Издательство: Омега-Л. – 2015. – 328 с.

46 Мамченко, О. Инвестиционный менеджмент / О. Мамченко, И. Межов, Ю. Растова, Е. Роговский и др. – М.: Кнорус, 2019. – 400 с.

47 Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. - 114 с.

48 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 320 с.

- 49 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 272 с.
- 50 Панько, Ю.В. Условия и факторы современной конкуренции. – М.: Амирит, 2018. - 123 с. - Библиогр.: с. 121-123.
- 51 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2017. – 120 с.
- 52 Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – М.: Альпина диджитал, 2017. – 512 с.
- 53 Помаслова, А.А. Правовая сущность конкуренции и ее роль в развитии рыночной экономики / Помаслова А.А., Разумова Т.О. // Инновационное развитие экономики. Будущее России : материалы и докл. V Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. - 2018. - С. 308-313.
- 54 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблицер, 2015. – 453 с.
- 55 Потеева, М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки. – 2017. – № 10. – С. 354-365
- 56 Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая оценка повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг, О. Теплых. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 382 с.
- 57 Рычков, С.Ю. Исследование конкурентоспособности: маркетинговые аспекты: Монография. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. – 220 с.
- 58 Савенкова, В.И. Конкуренция как экономическая категория: её сущность, значение, виды / Савенкова В.И., Довготько Н.А., Рязанцев И.И. // НаукаПарк. - 2017. - № 7 (58). - С. 78-80.
- 59 Савицкая, Г. В.Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608 с
- 60 Сапунов, А.В. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / Сапунов А.В., Капсамун Е.А. // Материалы и методы инновационных исследований и

разработок : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 169-171.

61 Семькин, В.А. Развитие экономической конкуренции как объективная закономерность эффективного функционирования рыночного хозяйства / Семькин В.А. [и др.] // Вестн. Курс.гос. с.-х. акад. - 2017. - № 1. - С. 40-44

62 Согова, Д.Ф. Анализ методологии оценки конкурентоспособности организации // Приоритеты социально-экономического развития юга России : сб. ст. XIV межрегион. науч.-практ. конф. молодых ученых / науч. ред. Л.А. Воронина, И.Д.Золотарева. – Краснодар, 2017. – С. 134-139.

63 Стороженко, В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2018. - № 17. - С. 35 - 40.

64 Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления // Перспективы науки. - 2017. - № 7. - С. 98 - 103.

65 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Юнити, 2017. - 576 с.

66 Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю; Стандарты и качество - Москва, 2015. - 464 с.

67 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

68 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2017. – 448 с.

69 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2017. – 448 с.

70 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: РГГУ, 2017. - 448 с.

71 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – URL: www.gks.ru/

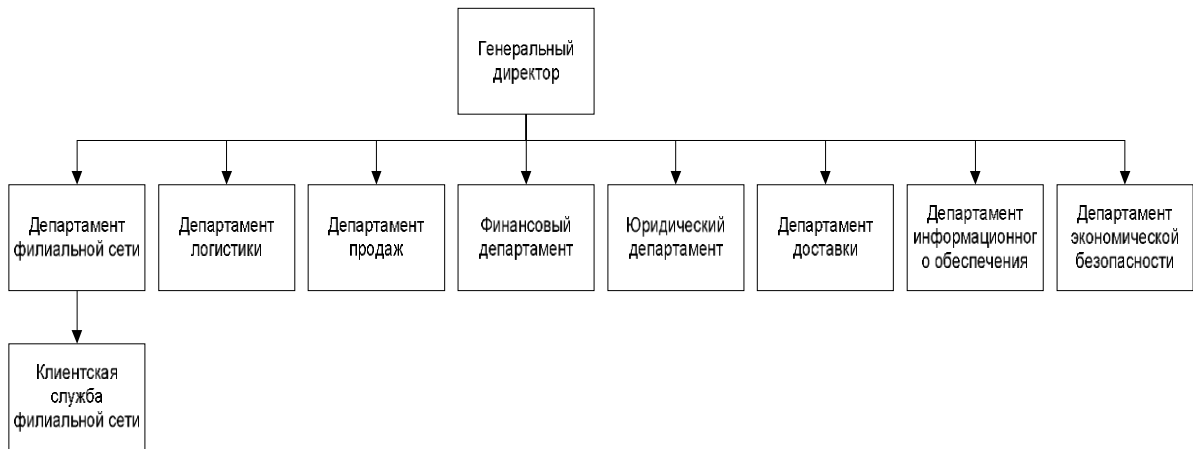
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО ПЭК за период 2018 – 2020 гг.

Бухгалтерский баланс, тыс. руб.				
Наименование показателя	Код	2018	2019	2020
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	11 806	2 465	23 397
Основные средства	1150	390 195	472 465	455 638
Финансовые вложения	1170	458 000	443 000	893 399
Отложенные налоговые активы	1180	22 207	15 616	53 452
Прочие внеоборотные активы	1190	18 065	32 421	28 430
Итого по разделу I	1100	900 273	965 967	1 454 316
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	121 516	158 783	160 220
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	33 436	0
Дебиторская задолженность	1230	725 403	1 009 905	1 191 116
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	412 900	424 900	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 653 262	1 067 167	521 093
Прочие оборотные активы	1260	21 903	419 004	1 503 138
Итого по разделу II	1200	2 934 984	3 113 195	3 375 567
БАЛАНС	1600	3 835 257	4 079 162	4 829 883
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 151 078*	2 103 609	2 119 723
Итого по разделу III	1300	2 151 088*	2 103 619	2 119 733
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отложенные налоговые обязательства	1420	28 259	28 065	28 399
Итого по разделу IV	1400	28 259	28 065	28 399
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	230 000	230 000	145 264
Кредиторская задолженность	1520	1 319 949	1 644 627	2 279 869
Оценочные обязательства	1540	105 958	72 851	256 618
Прочие обязательства	1550	3	0	0
Итого по разделу V	1500	1 655 910	1 947 478	2 681 751
БАЛАНС	1700	3 835 257	4 079 162	4 829 883
Выручка	2110	17 172 778	19 603 471	21 476 278
Себестоимость продаж	2120	14 674 282	17 090 507	19 056 269
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 498 496	2 512 964	2 420 009
Коммерческие расходы	2210	255 876	382 046	265 867
Управленческие расходы	2220	1 467 946	2 058 143	2 111 052
Прибыль (убыток) от продаж	2200	774 674	72 775	43 090
Проценты к получению	2320	79 854	130 290	63 027
Проценты к уплате	2330	0	0	460
Прочие доходы	2340	91 619	65 664	171 092
Прочие расходы	2350	211 578	231 405	273 907
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	734 569	37 324	2 842
Налог на прибыль	2410	142 052	7 002	13 372
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	142 052	605	24 130
отложенный налог на прибыль	2412	0	6 397	37 502
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	13 465	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	9 463	0	0
Прочее (расходы)	2460	39	27 792	99
Чистая прибыль (убыток)	2400	588 476	2 530	16 115
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	588 476	2 530	16 115

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ООО ПЭК



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета

Здравствуйте!

Вашему вниманию предлагается анкета, целью которой является получение информации о конкурентоспособности ООО ПЭК.

Для заполнения анкеты, отметьте пожалуйста вариант ответа, соответствующий Вашему мнению, символом

Вы также можете дописать свой ответ на отведенной для этого строке.

Заранее выражаем благодарность за сотрудничество!

1. Как давно Вы работаете в данной организации?

Менее года

1 – 2 года

2 – 5 лет

Более 5 лет

2. Знаете ли вы о компании ООО ПЭК?

3. Да

4. Нет

5. Откуда вы узнали о компании ООО ПЭК (в случае отрицательного ответа на вопрос № 2, данный вопрос пропустите)?

6. От знакомых

7. Через интернет

8. Считаете ли вы, что ассортимент услуг предоставляемых в компании ООО ПЭК соответствует требованиям рынка?

9. Да

10. Нет

11. Если нет, то какими услугами, в соответствие с деятельностью фирмы, Вы рекомендовали бы расширить ассортимент

12. В каком аспекте, по Вашему мнению, конкуренты более привлекательны?

13. Ценовой аспект

14. Качество товаров

15. Более долгое функционирование на рынке

16. Свой вариант ответа _____

Более ли качественны услуги предоставляют конкуренты?

Нет, качество услуг в компании ООО ПЭК выше

Качество услуг в компании ООО ПЭК с конкурентами на одном уровне

Услуги в компании ООО ПЭК немного уступает в качестве

услугам конкурентов

Считаете ли Вы, что ценник на услуги в компании ООО ПЭК выше, чем у конкурентов?

Нет, ценник на аналогичные услуги в ООО ПЭК ниже

Ценник на аналогичные услуги в ООО ПЭК на одном уровне с конкурентами

Ценник на аналогичные услуги в ООО ПЭК немного выше ценника конкурентов

Ценник на аналогичные услуги в ООО ПЭК слишком высокий

Будете ли Вы рекомендовать/обращаться другим покупателям в ПЭК?

Да Нет

Ваш возраст?

18 – 25 лет – 30 лет

30 – 40 лет – 50 лет

Больше 50 лет

Ваш пол?

Мужской Женский

Спасибо за участие!