

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
организации

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке

Исполнитель студент группы 772-об	_____	Ю.А. Сотникова
Руководитель канд. экон. наук	_____	А.В. Ступникова
Консультант по экономической части канд. экон. наук	_____	А.В. Ступникова
Нормоконтроль	_____	Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

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
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Сотникова Юлия Александровна..

Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке
(утверждена приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: учебные пособия, материалы периодических изданий, локальные нормативные акты, данные бухгалтерской отчетности.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы стратегического планирования

Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс и финансовая отчетность ООО «ПЭК» за 2018 - 2020 гг.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Ступникова Анна Владимировна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Ступникова Анна Владимировна, доцент, кандидат эконом. наук
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 70 с., 12 таблиц, 3 рисунка, 51 источник.

ООО «ПЭК», СТРАТЕГИЯ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Актуальность темы обусловлена необходимостью постоянного совершенствования и повышения показателей эффективности предприятия.

Цель исследования - разработка стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке.

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Первая экспедиционная компания» (ООО «ПЭК»).

Предмет исследования - процессы стратегического планирования ООО «ПЭК».

Литературной базой для проведения исследования послужили научные труды Ф. Котлера, М.А. Чернышева, А.В. Тебекина, Л.М. Карповой, Е.В. Овсянникова, Е.В. Данько, К. И. Попова и Е.В. Пашкус.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы стратегического планирования	7
1.1 Роль стратегического планирования	7
1.2 Виды стратегий	11
1.3 Этапы разработки стратегии усиления позиций фирмы на рынке	16
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЭК»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «ПЭК»	22
2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПЭК»	27
2.3 Анализ внешней среды ООО «ПЭК»	38
2.4 Анализ стратегического управления в ООО «ПЭК»	46
3 Разработка стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке	49
3.1 Выбор и обоснование стратегии	49
3.2 Разработка плана реализации стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке	53
3.3 Экономическая эффективность разработанной стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке	57
Заключение	61
Библиографический список	63
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ПЭК» за 2018-2020 гг.	68
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ПЭК» за 2018-2020 гг.	70

ВВЕДЕНИЕ

В связи с неопределенностью внешней среды, особенно в условиях кризисных явлений в экономике, актуальность правильного выбора стратегии возрастает все больше. Экономическое развитие и долгосрочная эффективная работа предприятия в значительной мере определяются выбором стратегических ориентиров, позволяющих максимально реализовать потенциал используемых в производстве ресурсов.

Стратегия для предприятия – единственный способ выжить в условиях экономического роста. В условиях жесткой конкуренции и с активным приходом в регион иностранных предприятий перед фирмами встает необходимость планировать свою деятельность на долгосрочную перспективу.

Целью исследования является разработка стратегии усиления позиций предприятия на рынке.

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Первая экспедиционная компания» (ООО «ПЭК»).

Предмет исследования - процессы стратегического планирования в ООО «ПЭК».

Задачи работы:

- изучить роль стратегического планирования в деятельности современного предприятия, а также виды существующих стратегий;
- изучить этапы разработки стратегии усиления позиций на рынке;
- дать краткую характеристику ООО «ПЭК»;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «ПЭК»;
- обосновать и разработать стратегию усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке;
- оценить эффективность разработанной стратегии.

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили литературные труды М. Мескона, Ф. Котлера, М. А. Чернышева, А. В. Тебекина, С. В. Карповой, А. А. Овсянникова, Т. П. Данько, С. А. Попова, Н. П. Реб-

ровой, А. Д. Каплина, С. Н. Колесникова и Н. А. Пашкус.

В качестве исходных данных для написания работы использовалась бухгалтерская отчетность ООО «ПЭК» за 2018 - 2020 годы, а также данные свободного доступа сайта компании www.pesom.ru.

С целью разработки стратегии ООО «ПЭК» на различных ее этапах использовались следующие методы: на этапе анализа среды - SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица GE/McKinsey, на этапе оценки предлагаемых стратегических альтернатив - метод взвешенных критериев.

Первая глава бакалаврской работы посвящена теоретическим основам стратегического планирования, при этом раскрываются вопросы важности стратегического планирования, его роли в деятельности предприятия, рассматриваются виды стратегий и этапы разработки стратегии усиления позиций на рынке.

Во второй главе работы дана общая характеристика деятельности ООО «ПЭК», проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также анализ существующих стратегий.

В третьей главе, на основе анализа деятельности и выявленных проблем, рассмотрены стратегические альтернативы. После оценки альтернатив сделан выбор в пользу стратегии усиления позиций на рынке, разработан план реализации стратегии, рассчитана ее эффективность.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Роль стратегического планирования

Динамичное развитие рыночной среды ставит перед современным предприятием множество задач, определяющих принципы формирования успешности его деятельности. В настоящее время организации и их руководство не могут действовать, лишь реагируя в ответ на происходящие перемены. Все шире признаётся необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их прогнозирования, регулирования, приспособления к целям организации.

Функционируя в условиях высокого уровня конкуренции, предприятия разрабатывают концепцию своего развития на основании имеющихся возможностей, ресурсов и анализа рыночной конъюнктуры, определяя принципы взаимодействия с клиентами, партнерами, и конкурентами. Такой комплексный план управления бизнесом компании называется стратегией.¹

По мнению Р. И. Акмаевой, в самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.²

Таким образом, стратегия направлена на укрепление рыночного положения компании и обеспечение координации действий подразделений с возможностью успешно конкурировать на рынке, привлекать клиентов и достигать конечных целей.

В современных условиях рыночных отношений именно качественное, продуманное стратегическое планирование определяет эффективность деятельности предприятия, позволяя получить максимальный доход, полностью по-

¹ Каплин, А.Д. Основы стратегического менеджмента предприятия / А.Д. Каплин. – М, 2017. – 184 с.

² Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Р.И. Акмаева. – М: Финансы и статистика, 2016. – 208 с.

крыть издержки на производство продукции, обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

По мнению С.А. Попова, стратегическое планирование представляет собой механизм организации процесса использования ресурсов компании, а также осуществление набора действий для достижения поставленных стратегических целей.³ Так, эффективное управление предприятием включает в себя гибкую систему стратегического планирования, как важный элемент наиболее экономического достижения поставленных целей при ограниченных ресурсных возможностях. Иными словами, стратегия определяет пути развития и методы ведения бизнеса для достижения целей организации. Процесс разработки стратегического плана основан на проведении анализа всех возможных направлений развития и выборе общего направления осуществления бизнеса: рынков сбыта, целевой аудитории, модели бизнеса и методов конкурентной борьбы.

В настоящих условиях функционирования организаций стратегическое планирование является определяющим фактором успешности ведения бизнеса. Более того, планирование не является этапом управления компанией, а именно его функцией, то есть, непрерывным, неотделимым от управления процессом.

Применение стратегического планирования деятельности предприятия имеет ряд важных преимуществ:

- подготавливает к использованию будущих благоприятных условий;
- выявляет возникающие проблемы;
- подготавливает фирму к внезапным изменениям во внешней среде;
- стимулирует управляющих к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности обеспечения фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;

³ Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 60 с.

- четко формализует обязанности и ответственность участников фирм;
- улучшает контроль организации.

Кроме того, что стратегический план обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде, распределение ресурсов, осуществление внутренней координации деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон, он также позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность. Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления.⁴

Эффективный стратегический план определяется следующими характеристиками:

1) Уникальность. Сущность данной характеристики заключается в том, что фирма должна отличаться от своих конкурентов, осуществляя осознанный поиск возможностей для этого.

2) Ситуационный подход. Эффективная стратегия интегрирует особенности конкретной ситуации в ключевые факторы успеха данной конкретной фирмы. Однако важно помнить и не отказываться от опыта лучших, компаний-лидеров отрасли, это также обеспечивает конкурентные преимущества, хоть и более низкого порядка.⁵

3) Творчество и профессионализм. Суть этой характеристики проявляется в двух взаимодополняющих понятиях «менеджмент-наука», «менеджмент-искусство» в синтезе с успешным опытом бизнес-практики. Причем, понимание менеджмента как искусства, основанного на интуитивном, творческом подходе зачастую более значимо.

4) Гибкость. Эффективная стратегия должна быть способна превращать изменения внешней среды в уникальные стратегические конкурентные пре-

⁴ Колесников, С. Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами / С.Н. Колесников. - М.: Статус-Кво, 2018. - 216 с.

⁵ Зуб, А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика/ А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2017.- 752 с.

имущества конкретной фирмы.

Перечисленные характеристики успешного стратегического планирования не являются альтернативными, как раз наоборот, максимальный синергетический эффект достигается при их комбинации, взаимодополнении, взаимоусилении.

Отсутствие системы стратегического планирования на предприятии влечет за собой опасные последствия для его жизнеспособности. По мнению К. Д. Лафта, в большинстве реальных сред только составление плана позволяет подчинить деятельность системы достижению основного требуемого результата - решению главной задачи, а не отдельных локальных подзадач.⁶

Следствием отсутствия или неправильной организации стратегического планирования может стать:

- неготовность к изменившимся условиям внешней среды, возникшим угрозам или возможностям развития;
- рост неудовлетворенности обслуживанием клиентов фирмы, потеря доверия;
- снижение объемов продаж;
- отсутствие возможности оценить, где находится фирма в настоящий момент и какие действия необходимо предпринимать в дальнейшем;
- отсутствие установленных приоритетов, что, в случае возникновения проблем не позволяет скорректировать курс, предприятие может в них увязнуть;
- отсутствие ресурсов для компенсации возникающих изменений;
- отсутствие возможности прогнозировать последствия изменений среды, разрабатывать альтернативные варианты противодействий;
- невозможность предсказать влияние тех или иных действий на будущие результаты;
- ошибочный выбор направления «главного удара» - приоритетного

⁶ Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. М : ТК Вслби, 2005. - 130 с.

направления деятельности.

Таким образом, роль стратегического планирования в современных рыночных условиях сложно переоценить. Стратегическое планирование обеспечивает активное, а не реактивное развитие предприятия, предоставляя значительное преимущество в скорости реакции на изменения рыночной среды, способное сохраняться длительное время, укрепляя позиции компании на рынке.

1.2 Виды стратегий

Классифицирование стратегий затрудняется большим разнообразием их видов и большим количеством определений самого понятия «стратегия», применяемого в стратегическом планировании.

В наиболее общем виде стратегии можно классифицировать по характеру реакции на изменение ситуации, уровню принятия решений и функциональным видам деятельности в организации.

По характеру реакции на изменение ситуации выделяют следующие виды стратегий:⁷

1) направленные (запланированные) - разрабатываются на длительный период, формулируются в общих выражениях, а затем конкретизируются в различных программах.

2) нереализованные - стратегии, от которых компании пришлось отказаться в виду возникновения непредвиденных обстоятельств;

3) возникающие - стратегии, появляющиеся в связи с непредвиденными обстоятельствами, открывающими новые возможности для более эффективного функционирования предприятия;

4) реализованные - синтез направленной стратегии, гибкой реакции на изменение обстоятельств и возникающих стратегий.

По уровням управления выделяют четыре вида стратегий:

1) корпоративная - применяется в фирмах с широкой диверсификацией видов деятельности, планируется глобальное управление ресурсами фирмы,

⁷ Ефимова, С. А. Краткий курс по стратегическому менеджменту: учебное пособие / С. А. Ефимова. – М.: Издательство «Окей-книга», 2018. – 104 с.

принимаются решения о стратегических соответствиях между сферами бизнеса;

2) деловая - стратегия бизнес-единицы, основной целью является повышение конкурентоспособности фирмы;

3) функциональная - используется на уровне руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, производства, управления персоналом.

4) операционная - применима на уровне руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств.⁸

По функциональным видам деятельности в организации выделяют следующие виды стратегий:

1) продуктовая (товарно-рыночная, производственная) - определяет продукты, производимые компанией, объемы производства и рынки реализации;

2) технологическая - определяет типы используемых технологий, потребность в мощностях, а также способы развития и совершенствования применяемых технологий;

3) ресурсная – определяет виды используемых ресурсов, потребность в объемах, способы экономии ресурсов, состав поставщиков, контроль качества поставляемых ресурсов и материалов;

4) инновационная - определяет инновационную политику организации, разработку и внедрение инноваций, сроки и затраты;

5) логистическая - определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутриводских перевозок;

6) маркетинговая стратегия - определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост;

⁸ Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 481 с.

7) стратегия исследований и разработок - определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы;

8) финансовая стратегия - определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики;

9) инвестиционная стратегия - определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций;

10) социальная стратегия - определяет принципы поведения компании, ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками;

11) PR-стратегия (стратегия формирования и поддержания имиджа) - направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.⁹

Рассмотренные виды функциональных стратегий направлены на развитие внутреннего потенциала компании и усиление факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества и успех на рынке.

Существует также классификация базисных (эталонных) стратегий развития предприятия, разработанная Ф. Котлером.¹⁰ В нее входят наиболее распространенные, выверенные практическим опытом и хорошо изученные стратегии.

⁹ Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 333 с.

¹⁰ Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Ф. Котлер. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2019. — 656 с.

Классификация базисных стратегий развития (таблица 1) отражает четыре различных подхода к росту фирмы и связана с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- продукт;
- рынок;
- отрасль;
- положение фирмы внутри отрасли;
- технология.

Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Таблица 1 – Базисные стратегии развития фирмы

Стратегии концентрированного роста	стратегия усиления позиций на рынке
	стратегия развития рынка
	стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	стратегия обратной вертикальной интеграции
	стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
Стратегии диверсифицированного роста	стратегия централизованной диверсификации
	стратегия горизонтальной диверсификации
	стратегия конгломеративной диверсификации
Стратегии сокращения	стратегия ликвидации
	стратегия «сбора урожая»
	стратегия сокращения
	стратегия сокращения расходов

Группа стратегий концентрированного роста объединена тем, что в ней рассматривается изменение только двух элементов: продукта и рынка.

Типы стратегий концентрированного роста:

1) стратегия усиления позиций на рынке – решение задачи роста фирмы не за счет освоения новых рынков или производства нового продукта, а через завоевание большей доли рынка с существующим продуктом за счет больших маркетинговых усилий.

2) стратегия развития рынка - рост фирмы через поиск возможностей реализации существующего продукта на новых рынках;

3) стратегия развития продукта - рост фирмы за счет производства нового продукта и его реализации на существующем рынке.

Группа стратегий интегрированного роста представляет стратегии развития бизнеса за счет добавления новых структур. В группе этих стратегий развитие бизнеса происходит за счет изменения элемента «положение фирмы внутри отрасли». Интегрированный рост фирмы может осуществляться как за счет приобретения собственности, так и за счет расширения изнутри.

Существуют два основных типа стратегий интегрированного роста:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции - рост фирмы через приобретение компаний-поставщиков или установление над ними контроля, а также через создание дочерних компаний, обеспечивающих снабжение главной фирмы;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - рост фирмы через приобретение или усиление контроля над компаниями, осуществляющими распределение и продажу продукта.

Третья группа стратегий - стратегии диверсифицированного роста - представляет развитие бизнеса за счет изменения элементов «продукт», «рынок», «отрасль». Выделяют три типа стратегий диверсифицированного роста:

1) стратегия центрированной диверсификации - рост фирмы за счет производства новых продуктов при использовании уже существующих технологий и производственных цепочек, реализуя новый продукт на освоенном рынке;

2) стратегия горизонтальной диверсификации - рост фирмы на уже освоенном рынке за счет производства новых продуктов, не связанных с основной деятельностью фирмы, требующих применения новой технологии;

3) стратегия конгломеративной диверсификации - рост фирмы за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, и реализация этих продуктов на новых рынках.

Четвертая группа базисных (эталонных) стратегий развития бизнеса - это стратегии сокращения.¹¹ Использование стратегий сокращения, на первый взгляд, противоречит концепции развития бизнеса, однако, существуют обстоя-

¹¹ Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 361 с.

тельности, когда их применение необходимо для обновления и перегруппировки сил предприятия. Стратегии целенаправленного сокращения реализуются в случаях снижения эффективности деятельности компании, когда в экономике происходят значительные изменения, в частности, структурные, а также, после длительного периода активного роста предприятия.

Выделяют четыре типа стратегий сокращения:

1) стратегия ликвидации - предельный случай стратегии сокращения, когда предприятие не может продолжать ведение бизнеса.

2) стратегия «сбора урожая» - максимальное получение совокупного дохода в краткосрочном периоде от бесперспективного бизнеса, предполагает постепенное сокращение производства до нуля, в течение которого производится распродажа продукта;

3) стратегия сокращения - продажа компанией некоторых подразделений или бизнесов с целью получения средств для развития более перспективных подразделений или бизнесов;

4) стратегия сокращения расходов - поиск возможностей сокращения издержек компании в краткосрочном периоде за счет снижения производственных затрат, повышения производительности, сокращения численности персонала.

Таким образом, рассмотренная классификация стратегий предприятия показывает, что различные комбинации факторов рыночной среды и организационных факторов компании создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. Задача менеджмента фирмы разработать стратегию развития продуктов на основе инноваций, создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие фирме успех.

1.3 Этапы разработки стратегии усиления позиций фирмы на рынке

Эффективная система стратегического планирования основывается на системном подходе, который позволяет рассматривать сложные системы как единое целое, состоящее из взаимосвязанных и дополняющих друг друга элементов. Сама система понимается как совокупность взаимосвязанных объектов,

функционирующих как единое целое, подчиненных достижению единой цели (удовлетворению потребностей и спроса, достижению определенного объема продаж и доли рынка, достижению определенной суммы прибыли и определенной величины издержек).

Классические элементы процесса формирования стратегии выделенные американским экономистом и бизнесменом Майклом Месконом следующие:

- миссия организации;
- цели организации;
- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды;
- анализ стратегических возможностей;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка стратегии.¹²

Стратегическое планирование начинается с видения идеала и сосредотачивается на наших условиях и действиях, которые нужны для продвижения к этому идеалу.¹³ Схема процесса стратегического планирования представлена на рисунке 1.

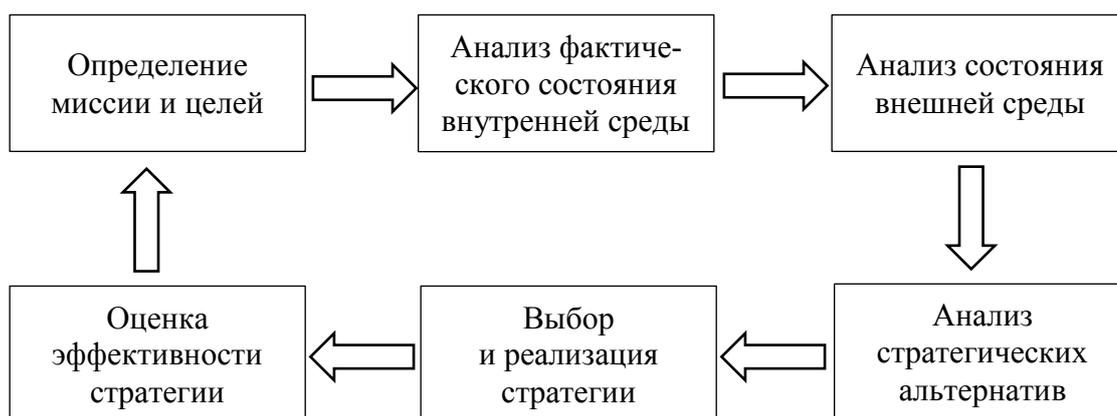


Рисунок 1 – Схема процесса стратегического планирования

¹² Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. М. : ООО «И.Д. «Вильямс», 2019. - 672 с.

¹³ Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 145 с.

Процесс стратегического планирования, в соответствии с системным подходом, начинается с определения идеала – миссии компании, целей ее деятельности, которые в дальнейшем послужат критерием для выбора стратегии. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Затем следует провести внутренний анализ компании, результатом которого является анализ сильных и слабых сторон организации.

Рассмотрение предприятия как открытой системы, взаимодействующей с внешней средой, приводит к осуществлению следующего этапа процесса – анализа внешнего окружения – рынка, конкурентов, социальных отношений, государственного регулирования. Определяется влияние этих факторов на деятельность фирмы, анализируются ключевые факторы успеха на рынке, конкурентные преимущества компаний.

На четвертом этапе разрабатываются стратегические альтернативы, потом производится выбор из этих альтернатив и компания приступает к реализации выбранной стратегии. На стратегический выбор влияют такие факторы как уровень риска при принятии решений, воздействие предыдущих стратегий, фактор времени, а также взаимовлияние всех заинтересованных сторон организации и компании.¹⁴

По истечении установленных сроков необходимо провести оценку реализованной стратегии и анализ ее результатов.

Этапы разработки стратегии, предложенные исследователями Гарвардской школы бизнеса во главе с К. Эндрюсом, представлены на рисунке 2.

Согласно данной модели, базовый процесс стратегического планирования деятельности основан в некоей точке пересечения сильных и слабых сторон компании с потенциальными возможностями и угрозами внешней среды.¹⁵

Возможности внешнего окружения могут быть использованы организа-

¹⁴ Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н.М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 343 с.

¹⁵ Чернышев, М. А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М. А. Чернышев. – Ростов н/Д : Феникс, 2019.- 506 с.

цией за счет реализации ее сильных сторон. Реализация потенциальных угроз внешней среды в сочетании со слабыми сторонами-характеристиками фирмы может привести к банкротству, потому руководству предприятия необходимо предусмотреть и предотвратить такой вариант развития событий, определив наиболее вероятные угрозы и разработав стратегию учитывая их.

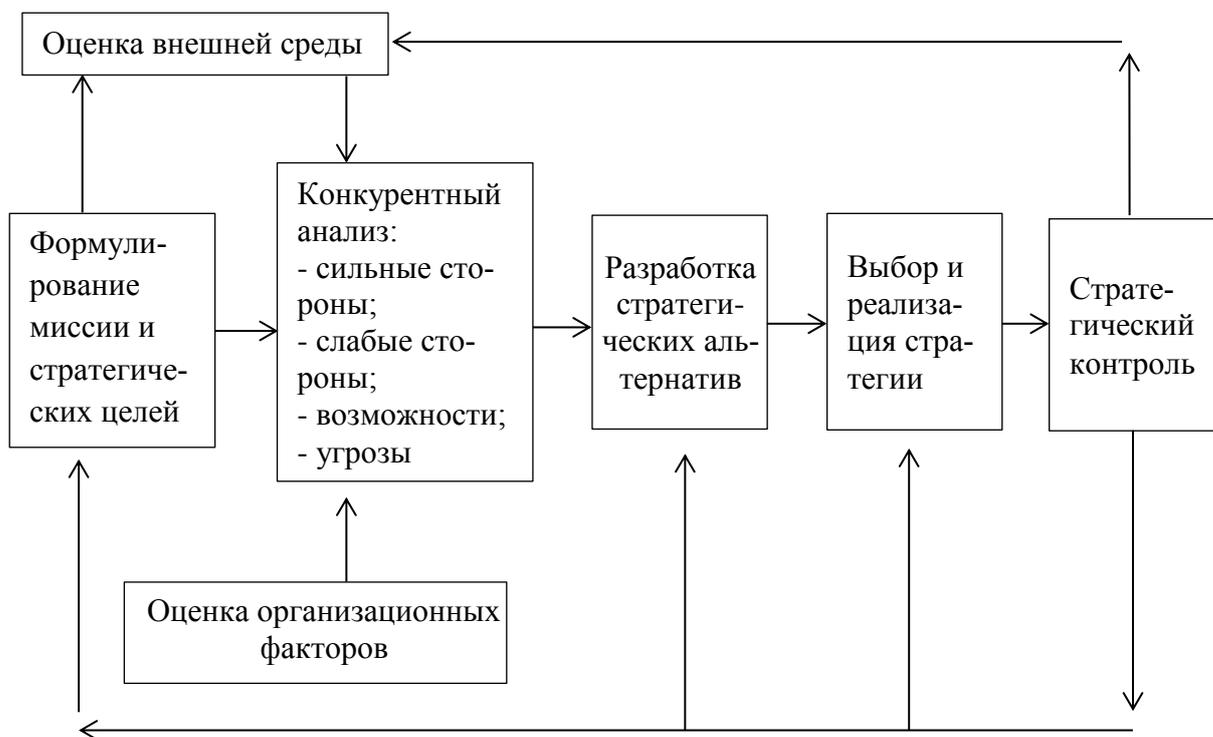


Рисунок 2 - Традиционная модель процесса стратегического менеджмента

В соответствии с подходом К. Эндрюса, разработка стратегии начинается с этапа формулирования миссии и целей деятельности организации, где миссия определяется как главнейший смысл деятельности организации, чаще всего, заключающийся в удовлетворении каких-либо потребностей социума.¹⁶

На следующем этапе производится оценка внешней среды и организационных факторов в контексте сформированной миссии и целей деятельности организации. Результатом этого анализа является выявление сильных и слабых характеристик фирмы, а также возможностей и угроз внешней среды.

¹⁶ Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 225 с.

Далее происходит разработка стратегических альтернатив: менеджеры высшего и среднего звена, объединившись, разрабатывают как можно большее число возможных вариантов стратегий. При этом применяются такие методы, как мозговой штурм, метод Дельфи, разработка сценариев, моделирование на основе метода экспертных оценок. Также могут быть использованы матричные методы - SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица BCG, модель пяти сил М. Портера.¹⁷

На четвертом этапе происходит выбор и реализация стратегии. Для этого, во-первых, необходимо оценить стратегические альтернативы, основываясь на миссии и целях организации, а также на имеющихся ресурсных и прочих ограничениях. Для этого может быть использован метод взвешенных критериев. Во-вторых, необходимо составить полный план реализации выбранной стратегии. При разработке плана реализации применяется метод сетевого планирования и матрица распределения ответственности. Сетевое планирование – метод, при котором используется графическое моделирование планируемого комплекса выполняемых работ, отражающее их логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность. Затем проводится оптимизация модели методом критического пути, позволяющего рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь проекта.

Матрица распределения ответственности применяется с целью планирования разделения обязанностей, прав и ответственности выполнения, представляет собой таблицу, в строках которой содержится перечень задач, действий по реализации управленческого решения, а в столбцах — наименования должностных лиц, названия структурных подразделений и трудоемкость задач.

На этапе стратегического контроля проводится общая оценка эффективности стратегии, контроль над изменениями ключевых параметров, на основа-

¹⁷ Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 447 с.

нии которых осуществлялись формирование и выбор стратегических альтернатив. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития, и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана.

Рассмотренные подходы к выделению этапов разработки стратегии М. Мескона и К. Эндрюса, в целом, схожи и не имеют значительных различий.

Таким образом, в данной работе разработка стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке будет включать следующие этапы:

- 1) формулирование миссии и целей ООО «ПЭК»;
- 2) анализ внутренней среды;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) разработка стратегических альтернатив;
- 5) выбор стратегии;
- 6) разработка плана реализации стратегии;
- 7) оценка эффективности разработанной стратегии.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ПЭК»

2.1 Краткая характеристика ООО «ПЭК»

ООО «Первая экспедиционная компания» (далее ООО «ПЭК», «ПЭК») осуществляет перевозку сборных грузов между Россией, Европой и странами ближнего зарубежья. Филиальная сеть компании насчитывает более 200 отделений и охватывает более 100 000 населенных пунктов в России.

Помимо межтерминальной перевозки сборных грузов, компания обеспечивает транспортировку авто- и авиатранспортом, оказывает услуги ответственного хранения и складской обработки, организует логистический сервис для интернет-магазинов. Ежегодно более 3 500 000 клиентов пользуются логистическими услугами «ПЭК»: частные лица, крупные производственные и торговые предприятия.

Общество является юридическим лицом по действующему законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, расчетный счет, а также штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

К документам, регламентирующим деятельность ООО «ПЭК» относятся.

- Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта;
- Закон «О лицензировании отдельных видов деятельности»;
- Закон «О безопасности дорожного движения»;
- Правила технической эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта, «Автомобильные средства. Требования к техническому состоянию по условиям БД. Методы проверки»;
- Положение о техобслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта;
- Постановление Госкомстата «Об утверждении унифицированных форм

первичной учетной документации по учету работы автомобилей и других транспортных средств»;

- Постановление Минтруда РФ «Об утверждении Положения о рабочем времени и времени отдыха водителей автомобилей»;

- Правила перевозки грузов автомобильным транспортом;

- Правила перевозки контейнеров автомобильным транспортом.

Задачами ООО «ПЭК» являются:

1) разработка годовых, квартальных, месячных и оперативных планов-графиков транспортных перевозок на основе планов получения материалов и сырья, а также отгрузки готовой продукции;

2) организация централизованных меж- и внутриорганизационных перевозок;

3) разработка маршрутов движения;

4) утверждение графиков работ, объемов перевозок с учетом конкретных условий, формирование грузопотоков, составов бригад, бригадных заданий;

5) определение потребности и производство расчетов на необходимые предприятию транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, ремонтное оборудование, запасные части;

6) рациональное использование транспортных средств в соответствии с установленными нормами их грузоподъемности и вместимости;

7) передача материально-технических ресурсов на склады предприятия и передача готовой продукции на склады покупателей;

8) проверка сохранности (целостности) упаковки (тары) и наличия вложений в соответствии с сопроводительными документами, составление в установленных случаях актов на обнаруженную недостачу или порчу грузов, документов;

9) справочно-информационная работа о прибывающих и отправляемых грузах, сроках доставки, условиях перевозки и других вопросах перевозочных, погрузочно-разгрузочных и коммерчески х операций;

10) ведение планов-графиков о наличии транспортных средств под по-

грузкой и выгрузкой по периодам суток, о работе механизмов;

11) составление отчетов выполнения планов грузопереработок;

12) организация, корректировка и контроль за выполнением оперативных планов работы по погрузке, выгрузке и централизованному завозу-вывозу грузов на сутки и смену;

13) обработка перевозочных документов, информационное обеспечение перевозочного процесса и ведение установленных форм отчетности;

14) оформление транспортной документации;

15) содержание подвижного состава транспортных средств в технически исправном состоянии;

16) содержание в надлежащем состоянии мест производства погрузочно-разгрузочных работ, автоподъездов, ограждений, весовых приборов и других средств контроля;

17) ремонт и техническое обслуживание транспортных средств, их узлов и деталей, подъемных механизмов и другого оборудования в соответствии с установленной технологией;

18) приобретение и создание запасов горюче-смазочных материалов, их хранение и отпуск в соответствии с установленным порядком;

19) заключение договоров с транспортными организациями на обслуживание транспортом общего пользования, выполнение транспортных и погрузочно-разгрузочных операций, транспортную экспедицию;

20) обеспечение текущего ремонта зданий, сооружений и оборудования гаража;

21) разработка и выполнение мероприятий, обеспечивающих:

- сокращение простоя транспорта под грузовыми операциями;

- увеличение пропускной способности и рациональное использование площадок и путей подъезда транспортных средств;

22) проведение мероприятий по ликвидации и предупреждению повреждения грузов при перевозках, погрузке, выгрузке и сортировке.

Основные финансовые показатели деятельности филиала ООО «ПЭК» в г. Благовещенске за 2018-2020 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные финансовые показатели ООО «ПЭК» в г. Благовещенске за 2018-2020 гг.

№	Наименование показателя	2018	2019	2020	Изменение			
					2019 г. в сравнении с 2018 г.		2020 г. в сравнении с 2019 г.	
					Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста (цепной), %	Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста (цепной), %
1	Выручка, тыс. руб.	71 553	81 681	89 484	10 128	14,15	7 803	9,55
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	61 143	71 210	79 401	10 068	16,47	8 191	11,50
3	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	10 410	10 471	10 083	60	0,58	-387	-3,70
4	Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 066	1 592	1 108	526	49,31	-484	-30,41
5	Управленческие расходы, тыс. руб.	6 116	8 576	8 796	2 459	40,21	220	2,57
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 228	303	180	-2 925	-90,61	-124	-40,79
7	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 452	11	16	-2 441	-99,57	6	56,32
8	Основные средства, тыс. руб.	1 626	1 969	1 898	343	21,09	-71	-3,61
9	Оборотные активы, тыс. руб.	12 229	12 972	14 965	743	6,08	1 993	15,36
10	Численность ППП, чел.	71	75	76	4	5,63	1	1,33
11	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	41 281	44 007	45 163	2 726	6,60	1 156	2,63
12	Производительность труда, тыс. руб. (1/10)	1 008	1 089	1 177	81	8,07	88	8,11
13	Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (11/10)	581	587	594	5	0,92	7	1,28
14	Фондоотдача, руб. (1/8)	44	41	47	-3	-5,73	6	13,65

Продолжение таблицы 2

15	Оборачиваемость активов, раз (1/9)	6	6	6	0	7,62	0	-5,04
16	Рентабельность продаж, % (6/1)*100	4,51	0,37	0,20	-4	-91,77	0	-45,95
17	Затраты на рубль выручки, руб. ((2+4+5)/1)	0,95	1,00	1,00	0	4,34	0	0,17

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать следующие выводы. Так, в период с 2018 г. по 2020 г. в ООО «ПЭК» произошли изменения в объеме выручки. Прирост объема выручки в 2019 году составил 10 128 тыс. руб. или 14,15 %. А в 2020 г. по сравнению с 2019 г. объем выручки увеличился на 7 803 тыс. руб. или 9,55 %. Кроме этого, в 2019 г. наблюдается значительный рост управленческих расходов - на 40,21 % или 2 459 тыс. руб., в связи с этим сокращается объем чистой прибыли на 99,57 % или 2 441 тыс. руб.

В отношении себестоимости продаж ситуация складывается так, что в 2019 г. темп прироста составил 16,5 % или 10 083 тыс. руб. В 2020 г. темп прироста себестоимости продаж снизился до 11,5 %.

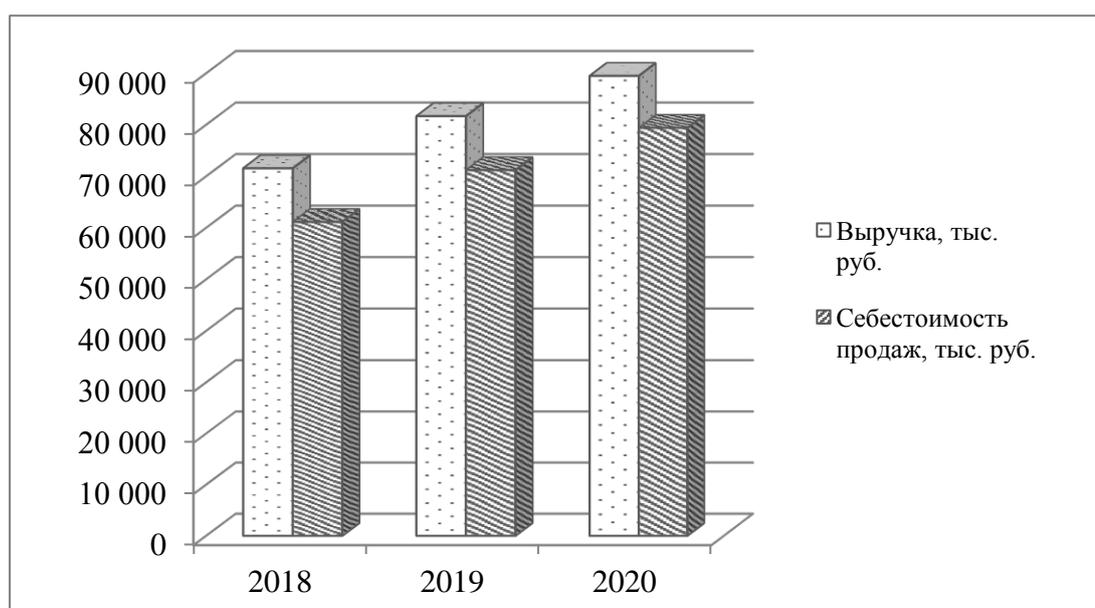


Рисунок 2 - Динамика выручки и себестоимости за 2018-2020 гг.

Динамика выручки и себестоимости реализованных товаров и услуг за 2018-2020 годы представлена на рисунке 2.

Объем валовой прибыли в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличился незначительно - на 60 тыс. руб. или на 0,58 %, и в 2020 г. снизился на 387 тыс. руб. или 3,7 % по сравнению с 2019 г.

При проведении анализа данной таблицы стоит особо обратить внимание на основной показатель, который характеризует качество прибыли от продаж - это рентабельность продаж.

Абсолютный показатель рентабельности продаж в компании в 2019 г. по отношению к 2018 г. значительно снизился - с 4,5 % до 0,4 %, а в 2020 году этот показатель еще снизился до 0,2 %, что свидетельствует о неэффективном управлении компанией.

В результате проведенного анализа основных экономических показателей деятельности ООО «ПЭК», можно сделать объективный вывод, что компания имеет не стабильную динамику развития за счет роста себестоимости, но в особенности - управленческих и коммерческих расходов. Однако, следует отметить и то, что у компании имеется достаточно потенциала для решения экономических вопросов, препятствующих эффективному развитию.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ПЭК»

Миссией ООО «ПЭК» является удовлетворение потребностей клиентов посредством своевременной, надежной доставки грузов без количественных и качественных потерь.

Целями ООО «ПЭК» является:

- лидерство в издержках и качестве грузоперевозок;
- повышение прибыльности деятельности.

Миссия и цели деятельности филиала в г. Благовещенске соответствуют миссии и целям фирмы.

Организация управления компанией является важным фактором внутренней среды ООО «ПЭК». От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с производственными

подразделениями в значительной степени зависит эффективность работы предприятия в целом. Качественное выполнение предприятием своих функций невозможно без согласованной работы всех его элементов - структурных подразделений.

Организационная структура благовещенского филиала ООО «ПЭК» представлена на рисунке 3.

Во главе компании стоит директор, в компетенции которого входит управление компанией и принятие важнейших решений по работе и развитию предприятия. Далее заместитель директора, к его обязанностям относится прием, увольнение и ведение личных дел персонала предприятия, а также он осуществляет наблюдение за продвижением работников по службе.



Рисунок 3 - Организационная структура ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск

Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером осуществляет ведение бухгалтерского учета, производит обработку информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, на основании которой принимаются управленческие решения.

Отдел доставки – осуществляет распределение и планирование перевозок по городу и области, а также непрерывное наблюдение и контроль за организацией перевозок.

Клиентский отдел - осуществляет прием и обработку заявок на получение и отправку груза, а также консультации по различным вопросам клиентов через телефонные звонки на единой линии.

Отдел продаж – регистрирует жалобы, осуществляет сопровождение проблемных грузов, работает с крупными фирмами-клиентами.

Склад - концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения предприятия, а также осуществляет выдачу и прием грузов клиентов.

Юридический отдел - оказывает правовую поддержку структурным подразделениям организации, защищает интересы компании в административном порядке, принимает участие в разработке локальных нормативно-правовых актов.

Информационно-справочный отдел - является заключительным этапом оперативно-календарного планирования и представляет готовые справки по актуальным вопросам деятельности предприятия.

Определяющим фактором развития предприятия является его персонал.

Анализ персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск по различным социально-экономическим признакам в динамике представлен в таблице 3.

Проведенный анализ численности и структуры персонала показал, что за период с 2018 г. по 2020 г. численность работников увеличилась на 5 человек, что составляет около 7 %. Преобладающее число работников фирмы - мужчины. В рассматриваемом периоде их доля в общей численности персонала благовещенского филиала ООО «ПЭК» достигает 73-76 %, что связано со специфи-

кой работы компании - предоставление услуг по транспортировке. Численность сотрудников обоих полов за рассматриваемый период возросла на 2 человека, что в процентном отношении составило около 4 % - у мужчин и около 18 % - у женщин.

Таблица 3 - Анализ численности и структуры персонала за 2018-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение (базисное) за 2020 год, чел.	Темп прироста (базисный) за 2020 год, %	Удельный вес категорий в общей численности персонала, %		
						2018	2019	2020
Численность работников, чел. в том числе:	71	75	76	5	7,04			
1. по категориям:								
руководители	13	13	13	0	0,00	18,31	17,33	17,11
специалисты	9	12	14	5	55,56	12,68	16,00	18,42
служащие	49	50	49	0	0,00	69,01	66,67	64,47
2. по полу:								
мужчины	54	55	56	2	3,70	76,06	73,33	73,68
женщины	17	20	20	3	17,65	23,94	26,67	26,32
3. по возрасту:								
18 - 25 лет	11	12	13	2	18,18	15,49	16,00	17,11
26 - 35 лет	24	26	25	1	4,17	33,80	34,67	32,89
36 - 45 лет	10	10	10	0	0,00	14,08	13,33	13,16
36 - 45 лет	9	12	12	3	33,33	12,68	16,00	15,79
46 - 55 лет	11	10	9	-2	-18,18	15,49	13,33	11,84
старше 56 лет	6	5	7	1	16,67	8,45	6,67	9,21
4. по образованию:								
среднее	15	15	14	-1	-6,67	21,13	20,00	18,42
средне-спец.	44	47	47	3	6,82	61,97	62,67	61,84
высшее	11	13	15	4	36,36	15,49	17,33	19,74
5. по стажу:								
менее 1 года	2	1	2	0	0,00	2,82	1,33	2,63
1-5 лет	15	16	17	2	13,33	21,13	21,33	22,37
6-10 лет	32	33	34	2	6,25	45,07	44,00	44,74
11-15 лет	13	15	15	2	15,38	18,31	20,00	19,74
16-20 лет	9	9	8	-1	-11,11	12,68	12,00	10,53
более 20 лет	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00

По категориям работников наибольший удельный вес имеют служащие, их доля в общей численности персонала торговой организации составила в 2020

г. 64 %. Доля специалистов и руководителей филиала ООО «ПЭК» составляет в 2020 г. 16 % и 17 % соответственно. Причем в анализируемом периоде возросла только численность специалистов и служащих.

По категории «возраст» большинство работников фирмы (33 % в 2020 году) - это сотрудники в возрасте 26 - 35 лет. Причем, доля работников более старших возрастов составляет наименьшие значения в общей численности персонала - 11,8 % сотрудники в возрасте 46 - 55 лет и 9,2 % - в возрасте старше 56 лет.

Среди персонала ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск более 60 % сотрудников имеют средне-специальное (профессиональное) образование, что также связано со спецификой деятельности предприятия, действующего в сфере предоставления транспортных услуг по доставке грузов. Численность сотрудников с высшим образованием увеличивается в рассматриваемом периоде и в 2020 году составляет почти 20 % от общей численности производственного персонала предприятия.

Преобладающий стаж сотрудников фирмы ООО «ПЭК» в г. Благовещенск - от 6 до 10 лет работы. Численность работников, обладающих именно таким опытом работы, составляет в 2020 году 44,7 % от общей численности персонала организации. Меньше всего сотрудников (2,82 % - в 2018 году, 1,33 % - в 2019 году, 2,63 % - в 2020 году) имеют стаж работы менее 1 года.

Виды услуг предоставляемые ООО «ПЭК» описаны в таблице 4.

Таблица 4 - Услуги, предоставляемые ООО «ПЭК»

№	Виды услуг	Описание услуги
1.	Автоперевозки	Компания «ПЭК» организует перевозку грузов массой до 20 тонн и осуществляет автомобильные грузоперевозки по Москве, всей территории Российской Федерации и в Республику Казахстан, КНР.
1.1.	Перевозка сборного груза	Различные по габариту грузы нескольких клиентов доставляются на одном транспортном средстве и в одном направлении, что позволяет уменьшить тарифы перевозки.
1.2.	FTL-перевозка (предоставление автофуры целиком для одного клиента)	Услуга, востребованная для транспортировки партий значительных объемов, заполняющих грузовой отсек автофуры целиком для перевозки грузов от двери до двери.

2.	Авиаперевозки	Доставка грузов авиатранспортом осуществляется в пределах России и в 84 страны мира. В рамках данной услуги возможно перевозить грузы с особыми условиями перевозки: животных, лекарственные средства, скоропортящиеся продукты, высокоточное оборудование.
3.	Мультимодальные перевозки	Перевозка грузов двумя видами транспорта - авто и авиа
4.	Дополнительные услуги	
4.1.	Упрощенная выдача	Отправка груза по номеру телефона без указания документа получателя, а также получение груза на складе, без посещения офиса ПЭК.
4.2.	Льготная доставка груза	Существуют специальные маршруты, по которым несколько раз в неделю проводятся консолидированные забор и доставка грузов из других населенных пунктов, где нет филиалов «ПЭК», экономия при этом составляет от 20 до 80 %.
4.3.	Погрузо-разгрузочные работы	Это дополнительная услуга, заказ которой возможен только при оформлении услуг «Забор и доставка груза». Стоимость погрузо-разгрузочных работ рассчитывается индивидуально.
4.4.	Упаковка	Компанией разработана собственная коллекция защитной транспортировочной упаковки. Стоимость перевозки с использованием защитной транспортировочной упаковки увеличивается на 30 %, для авиаперевозки – на 40 %.
4.5.	Страхование грузов	Стоимость страхования груза зависит от весогабаритных характеристик и маршрута движения груза. Ставка 0,1 % от стоимости груза, для Казахстана - 0,3 %.
4.6.	Доставка в гипермаркеты	Сниженные тарифы на доставку груза в регионы, оптимальные сроки доставки, высокая сохранность грузов, паллетирование груза, и обслуживание персональным менеджером.
4.7.	Наложный платеж	Перечисление оплаты на счет поставщика особенно актуально для интернет-магазинов и компаний дистанционной торговли.
4.8.	Ответственное хранение	Предоставление собственных специально оборудованных складов фирмам для хранения различных грузов.

Перевозка сборного груза.

Перевозка сборного груза – это вид транспортировки, при котором различные по габариту грузы нескольких клиентов доставляются на одном транспортном средстве и в одном направлении. Сборные перевозки позволяют значительно сократить расходы перевозчика, а значит существенно снизить тарифы на доставку грузов для клиентов.

Преимущества перевозки сборных грузов:

- сокращенные сроки доставки. Минимальные сроки перевозки сборных грузов обеспечиваются благодаря продуманным логистическим схемам и высокому профессионализму сотрудников компании «ПЭК». В каждом случае выбирается оптимальный маршрут. Круглосуточный мониторинг автотранспорта «ПЭК» позволяет в любой момент узнать, где находится тот или иной груз и тщательно контролировать сроки его доставки;

- экономия денежных средств. Пользуясь услугой перевозки сборных грузов, клиенты платят только за конкретное место в транспортном средстве, которое занято их грузом. Итоговая сумма получается намного меньше, чем при заказе всего транспортного средства для перевозки груза одного клиента;

- возможность доставки небольших партий грузов. Доставка сборных грузов в силу своей специфики позволяет не предъявлять требования к минимальному объему партии транспортируемого груза, в связи с чем существует возможность перевозки компанией «ПЭК» мелкогабаритных грузов.

Основные этапы перевозки сборных грузов:

1) Прием и оформление груза на складе или адресный забор его от отправителя;

2) Подготовка к сборной перевозке, маркировка грузов уникальным штрих-кодом;

3) Перевозка сборных грузов на склад «ПЭК» в пункте назначения;

4) Оповещение клиентов о прибытии грузов (sms, e-mail информирование);

5) Выдача грузов на складе или адресная доставка получателю.

FTL-перевозки.

FTL-перевозки (Full Truck Load) - услуга, востребованная для транспортировки партий значительных объемов, заполняющих грузовой отсек автофуры целиком. «ПЭК» предоставляет автомобили под полную загрузку для перевозки грузов от двери до двери.

Преимущества:

- выгодные рыночные цены;
- индивидуальные условия перевозки;
- возможность поставки автомобиля день-в-день или на следующий день;
- перевозка сложных грузов;
- максимально быстрые сроки перевозки;
- гарантия сроков и сохранности;
- страхование перевозки;
- бронирование транспорта на конкретные даты и время

Авиаперевозка.

Доставка грузов авиатранспортом осуществляется в пределах России и в 84 страны мира. В рамках данной услуги возможно перевозить грузы с особыми условиями перевозки: животных, лекарственные средства, скоропортящиеся продукты, высокоточное оборудование.

Прием грузов для отправки автотранспортом осуществляется не во всех городах.

Преимущества:

- оперативность - доставка от 1 до 3 рабочих дней (без учета дня сдачи груза);

- справедливые цены - расценки за услуги оптимальны для такого вида перевозки;

- широкий выбор весовых категорий - к авиаперевозке допускаются грузы весом от 100 гр. до 10 тонн.

- полный комплекс услуг - «ПЭК» осуществляет забор груза, оформление и оплату авианакладной, а также всех необходимых сборов, получение груза в аэропорту прибытия и перевозку туда, где получателю будет удобно его забрать.

Дополнительные услуги:

- 1) упрощенная выдача - отправка груза по номеру телефона без указания документа получателя, а также получение груза на складе, без посещения офиса ПЭК. Получение груза возможно только по коду из СМС, отправленного на

указанный мобильный номер получателя. Услуга доступна для всех отправителей при отправке груза с объявленной стоимостью менее 50 000 руб., получателем груза может быть только физическое лицо;

2) льготная доставка груза - существуют специальные маршруты, по которым несколько раз в неделю проводятся консолидированные забор и доставка грузов из других населенных пунктов, где нет филиалов «ПЭК».

Преимущество данной услуги – это возможность значительно сэкономить при заказе забора или доставки. Если населенный пункт попадает в список «льготных» городов компании «ПЭК», то экономия составляет от 20 до 80 %.

Кроме того, такие маршруты позволяют охватить труднодоступные районы и удаленные населенные пункты, находящиеся иногда на расстоянии более 300 км от филиала. Общее количество маршрутов льготной доставки в компании «ПЭК» превышает 500;

3) погрузо-разгрузочные работы - это дополнительная услуга, заказ которой возможен только при оформлении услуг «Забор и доставка груза». До 15 кг – услуга оказывается бесплатно. Стоимость погрузо-разгрузочных работ рассчитывается индивидуально.

Условия предоставления услуги: вес одного места до 80 кг, объем одного места до 1,5 м³, максимальный габарит одной из сторон до 3 м, максимальный вес груза до 3 000 кг;

4) упаковка - «ПЭК» разработал собственную коллекцию защитной транспортировочной упаковки для следующих видов грузов: вело- и мототехника, техника, мебель, автозапчасти, хрупкие предметы.

Стоимость перевозки автомобильным транспортом с использованием защитной транспортировочной упаковки увеличивается на 30 %, для авиаперевозки – на 40 %. Внутренние размеры палетной рамы: длина 1,1 м, ширина 0,7 м, высота 1,55 м. Защитная транспортировочная упаковка предоставляется на время транспортировки груза, получателю не передается;

5) страхование груза - ООО «ПЭК» осуществляет безопасную перевозку грузов, обеспечивая его надежной страховой защитой. Партнером ООО «ПЭК»

является ПАО «Страховая акционерная компания «ЭНЕРГОГАРАНТ».

Стоимость страхования груза зависит от весогабаритных характеристик и маршрута движения груза. Ставка 0,1 % от стоимости груза, для Казахстана - 0,3 %;

6) доставка в гипермаркеты. «ПЭК» обеспечивает доставку груза в торговые сети по всей территории России, при этом, компания гарантирует высокую сохранность грузов, соблюдение оптимальных сроков доставки, предоставляет персонального менеджера. Личный кабинет на официальном сайте компании предоставляет удобный сервис для отслеживания грузов, получения подробной информации по всем грузоперевозкам, всем расходам и другой полезной информации, палетирование груза с предоставлением поддона и упаковки стрейч-пленкой;

7) наложенный платеж - данная услуга особенно актуальна для интернет-магазинов и компаний дистанционной торговли, которым удобно получить широкий спектр услуг, включающий: забор груза у поставщика, перевозку наиболее оптимальным транспортом и, самое главное, перечисление оплаты на счет поставщика. Услуга предоставляется только юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям;

8) ответственное хранение - предоставление собственных специально оборудованных складов фирмам, с условием оплаты хранения по факту, то есть, когда груза клиента нет на складе, необходимости в оплате нет.

Организация доставки автотранспортном производится следующим образом: перевозка большегрузными еврофурами от филиала до филиала компании, затем производится выгрузка на склад и выдача клиентам, или дальнейшее перемещение грузов перевозчиками-индивидуальными предпринимателями по населенным пунктам периферии.

Анализ маркетинговой деятельности.

Анализируя маркетинговую деятельность ООО «ПЭК» важно отметить следующие характеристики: продвижение, ассортимент, дизайн, упаковка, цена оказываемых услуг грузоперевозок.

Рассмотренный выше ассортимент услуг «ПЭК» является несомненным преимуществом, его широта позволяет привлечь покупателей разных категорий, и, в принципе, увеличивает их число.

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

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

Также компания имеет свой сайт, на котором клиенты могут осуществлять расчет стоимости грузоперевозок, отслеживание заказа, получать обратную связь. Интерфейс сайта простой, интуитивно понятный, скорость работы высокая. Среди недостатков сайта - перегруженность информацией: при пользовании сайтом создается впечатление постоянного отвлекающего информационного шума. Адаптивность сайта к различным устройствам не достигает высокого уровня, при пользовании с персонального компьютера работа сайта удовлетворительна, однако, при использовании со смартфона или планшета возникают проблемы с читаемостью текста, адаптацией масштаба по размеру экрана.

Ведение корпоративных аккаунтов в социальных сетях Instagram, Facebook, ВКонтакте позволяет «ПЭК» формировать интерес к компании, контактируя с аудиторией постоянно в тех местах, где они проводят большое количество своего времени. В отличие от статичного сайта, целью которого, в основном, являются продажи, социальные сети более эффективны, так как представляют больший интерес для пользователя. Возможность увидеть отзывы реальных людей, задать вопрос, комментировать и читать комментарии способствует формированию лояльности клиентов.

Говоря о мероприятиях работы с ценой, можно отметить программу «ПЭК: километры привилегий» - кешбэк в 5 % от стоимости оплаченной услуги. Накопленные баллы в рублях могут быть использованы для оплаты последующих покупок, переданы другим людям по желанию клиента.

Периодически в компании проводятся акции «ПЭК: счастливые направ-

ления» - скидка 7 % на различные направления перевозки грузов в определенные периоды времени. Также существуют сезонные скидки 5 % на доставку определенных видов товаров, например, климатическое и вентиляционное оборудование - летом, шины и диски для автомобилей - осенью, горнолыжное спортивное оборудование - зимой.

Таким образом, анализ внутренней среды позволил сделать вывод о сильных и слабых сторонах деятельности ООО «ПЭК». Сильными сторонами компании являются оптимальное качество и широкий ассортимент предлагаемых услуг, хорошо организованное продвижение посредством интернет-коммуникаций, индивидуально разработанная система упаковки грузов. Среди слабых сторон можно отметить высокую себестоимость, и недостаточную известность фирмы на рынке Амурской области, связанную с отсутствием в населенных пунктах визуальной рекламы фирмы - щитов и баннеров, рекламы на радио, которые важны для информирования людей о существовании компании. В то время как продвижение в интернет-пространстве эффективно, когда люди уже интересуются подробностями или у них возникла потребность в услугах грузоперевозок. А в случае «ПЭК» теряется значительная часть аудитории, которая могла бы иметь в виду существование компании и затем уже, в случае надобности, обратиться к интернет-ресурсам для получения более подробной информации.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ПЭК»

Потребителей услуг по доставке грузов ООО «ПЭК» можно условно разделить на три группы: крупные организации, средние и мелкие организации, частные лица.

Крупные организации и предприятия города. К данной группе клиентов фирмы относятся крупные предприятия всех форм собственности и различных видов деятельности с высокими финансовыми возможностями. Так, например, ООО «ПЭК» имеет договоры на отправку корреспонденции и грузов с такими организациями как:

- «Управление административно-технического контроля»;

- торговая сеть супермаркетов «Кэш энд Кэрри»;
- «Авоська»;
- «ДЕТСКИЙ МИР»;
- «Глобус»;
- «МЕГАСТРОЙ»;
- «М-Видео»;
- «Эльдорадо»;
- «Фикс Прайс».

Как правило, заказы на организацию отправки производятся 1-2 раза в неделю.

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

Частные лица. Данная группа потребителей компании является наиболее массовой. Тем не менее, частота отправки грузов в данном случае, невелика и во многом носит разовый единичный характер.

Среди партнеров «ПЭК» можно отметить индивидуальных предпринимателей, с которыми «ПЭК» сотрудничает для перевозки грузов по районам области. В среднем, оплата их услуг обходится компании в 3 млн. руб. ежемесячно.

Основными конкурентами ООО «ПЭК» на рынке Амурской области являются следующие организации: «Деловые линии», «Энергия», «АРТК», «Ратэк».

Сравним конкурентные преимущества ООО «ПЭК» и основных конкурентов (таблица 5). Сравнение конкурирующих компаний производилось по следующим критериям:

- качество услуг;
- стоимость услуг;

- ассортимент услуг;
- репутация компании на рынке;
- продвижение компанией своих услуг на рынке.

Указанные критерии, способны отразить уровень развития компании (через критерии репутации и продвижения компанией своих услуг на рынке), а также привлекательность для потребителей самой компании и оказываемых услуг (через стоимость услуг доставки, их ассортимент, качество предоставления услуг).

Таблица 5 - Матрица сравнительных преимуществ ООО «ПЭК»

Факторы	Вес критерия	Балльная оценка					Итоговый расчет				
		ПЭК	Предприятия-конкуренты				ПЭК	Предприятия-конкуренты			
			Деловые линии	Энергия	АРТК	Ратэк		Деловые линии	Энергия	АРТК	Ратэк
Качество услуг	0,3	9	10	9	9	8	2,7	3	2,7	2,7	2,4
Стоимость услуг	0,3	6	7	8	8	8	1,8	2,1	2,4	2,4	2,4
Ассортимент услуг	0,2	8	9	8	7	7	1,6	1,8	1,6	1,4	1,4
Репутация компании на рынке	0,1	8	10	8	8	7	0,8	1	0,8	0,8	0,7
Продвижение компанией услуг на рынке	0,1	6	9	8	6	5	0,6	0,9	0,8	0,6	0,5
Итого	1	-	-	-	-	-	7,5	8,8	8,3	7,9	7,4

Из данных таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

- по фактору «качество услуг» ООО «ПЭК» не имеет значительных преимуществ перед своими конкурентами. Все услуги, предоставляемые компаниями-конкурентами «Деловые линии», «Энергия», «АРТК», «Ратэк» соответствуют установленным нормам и требованиям клиентов;

- по фактору «стоимость услуг» анализируемая компания не имеет преимуществ перед конкурентами. ООО «ПЭК» устанавливает на свои услуги це-

ны выше среднего, при равном уровне качества.

- по фактору «ассортимент услуг» все компании-конкуренты имеют широкий ассортимент услуг и ООО «ПЭК» не имеет значительных преимуществ перед своими конкурентами, за исключением компании «Ратэк», которая имеет более узкий ассортимент услуг;

- по фактору «репутация компании на рынке» репутация всех рассматриваемых фирм-конкурентов является высокой, наибольший балл имеют «Деловые линии», «ПЭК», «Энергия» и «АРТК» имеют хорошую репутацию.

- по фактору «продвижение компанией своих услуг на рынке» анализируемая компания ООО «ПЭК» уступает на рынке г. Благовещенска крупным компаниям-лидерам и находится на одном уровне с региональными компаниями «АРТК» и «Ратэк».

Итак, силы конкурентных позиций компаний распределены следующим образом: наиболее сильную позицию занимает компания «Деловые линии», менее сильную позицию имеет на благовещенском рынке фирма «Энергия», «АРТК» занимает третью по силе позицию среди основных конкурентов, ООО «ПЭК» и «Ратэк» занимают наиболее слабые позиции внутри конкурентной группы.

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

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

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

Каждому из выбранных для оценки факторов дана оценка степени его привлекательности для филиала компании в оцениваемой отрасли – доставка грузов. Она определяется в зависимости от того, какие он несет в себе возмож-

ности для достижения целей ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск.

Оценка ведется по пятибалльной шкале, где 5 - наиболее привлекательный параметр и 1 - наименее привлекательный параметр.

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

Для проведения оценки были выбраны следующие параметры:

1) сила бизнеса:

- услуги благовещенского филиала компании имеют уникальное преимущество, обладают уникальными свойствами;

- услуги, предоставляемые ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск удовлетворяют потребности целевой аудитории;

- сила бренда, под которым предоставляются услуги, сопоставима или выше, чем у конкурентов. То есть, бренд «ПЭК» имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории;

- филиал компании обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке услуг доставки грузов: финансовыми, трудовыми, временными;

- ООО «ПЭК» филиал г. Благовещенск - гибкая компания и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям;

- уровень конкуренции на рынке высокий: игроки активны, рынок насыщен;

- медленная реакция конкурентов на деятельность филиала компании.

2) привлекательность рынка:

- объем продаж на рынке доставки грузов в г. Благовещенске;

- темпы роста рынка высокие;

- количество игроков на рынке значительное;

- инвестиции в рекламу на рынке отсутствуют или находятся на низком уровне;

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

Результаты применения метода GE/McKinsey представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Матрица GE/McKinsey благовещенского филиала ООО «ПЭК»

Наименование фактора	Балльная оценка	Весовой коэффициент	Итоговый расчет
Привлекательность рынка			
Объем продаж на рынке экспресс-доставки в г. Благовещенске высокий	5	0,12	0,6
Темпы роста рынка высокие	4	0,1	0,4
Количество игроков на рынке значительное	2	0,09	0,18
Инвестиции в рекламу на рынке отсутствуют или находятся на низком уровне	3	0,1	0,3
Существуют возможности для расширения ассортимента предлагаемых услуг на рынке	5	0,05	0,25
Уровень культуры использования услуги экспресс-доставки со стороны потребителей	2	0,14	0,28
Сила конкурирующих брендов - значительная	2	0,12	0,24
На рынке существуют слабо удовлетворенные потребности клиентов	5	0,15	0,75
Прогнозируется долгосрочный рост рынка	4	0,08	0,32
Риски влияния внешних факторов на рынок: экономических, политических, социальных - для данного рынка высокие	3	0,05	0,15
ИТОГО		1	3,47
Сила бизнеса			
Услуги филиала компании имеют уникальное преимущество, обладают уникальными свойствами	5	0,25	1,25
Услуги, предоставляемые филиалом в г. Благовещенске удовлетворяют потребности целевой аудитории	5	0,15	0,75

Продолжение таблицы 6

Сила бренда, под которым предоставляются услуги сопоставима или выше, чем у конкурентов	4	0,15	0,6
Филиал компании обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке услуг экспресс-доставки	4	0,1	0,4
Гибкая компания и может быстро мал тироваться к рыночным изменениям	3	0,1	0,3
Уровень конкуренции на рынке высокий: игроки активны, рынок насыщен	2	0,1	0,2
Медленная реакция конкурентов на деятельность филиала компании	4	0,15	0,6
ИТОГО		1	4,1

Оценки факторов привлекательности рынка для анализируемого филиала проставлены, исходя из важности каждого из критериев и субъективной оценки рыночных условий, в которых действует компания.

Критерии относительных преимуществ отражают долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими конкурентами на рынке данного вида услуг. Указанные критерии включают в себя факторы, описывающие возможности компании и силу рыночной конкуренции. Метод GE/McKinsey позволяет оценить в целом привлекательность сферы деятельности предприятия, а так же способность его конкурировать на рынках и вести прибыльную деятельность.

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

Оценка аспектов внешней среды, влияющих на деятельность ООО «ПЭК» проведена с применением методики PEST-анализа (таблица 7).

Из проведенного анализа следует, что развитие онлайн-торговли оказывает положительное влияние на отрасль услуг доставки, следовательно, емкость рынка растет, и для «ПЭК» есть возможность увеличения продаж, однако имеет место повышение конкуренции, которое ослабляет позиции «ПЭК» на рынке.

Таблица 7 - PEST-анализ ООО «ПЭК»

Р - Политические факторы	Е - экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - ужесточение норм налогового законодательства: в случае увеличения налоговых ставок, возрастет себестоимость оказываемых логистических услуг; - усиление требований экологического законодательства приведет к увеличению расходов компании, так как транспорт загрязняет окружающую среду. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренция в отрасли грузоперевозок усиливается, «ПЭК» теряет свои позиции; - развитие онлайн-торговли оказывает положительное влияние, увеличивается число заказов доставки; - увеличение цен на энергоресурсы приводит к увеличению себестоимости оказываемых услуг и снижению прибыли; - низкий уровень цен на альтернативные способы доставки (ж/д транспорт) - снижает объем спроса на автотранспортные грузоперевозки.
S - Социально-демографические факторы	Т - технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение качества жизни и снижение покупательской способности населения может привести к снижению спроса на услуги грузоперевозок; - повышение требований клиентов к качеству услуг грузоперевозок и сопроводительного сервиса может привести к снижению спроса на услуги ООО «ПЭК» или повлечет увеличение расходов на внедрение новых методов и технологий; - снижение численности населения трудоспособного возраста в целом ухудшает экономическое состояние общества, снижая покупательскую способность населения; - отношение общества к экологии (даже незафиксированное на государственном уровне) может повлечь за собой уменьшение на услуги транспортных компаний, наносящих вред окружающей среде 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие интернет-пространства дает возможность совершенствовать коммуникации с потребителями и использовать новые способы для продвижения компании; - повышение уровня инноваций и технологического развития отрасли логистических услуг - появление новых возможностей увеличения скорости доставки, повышения качества услуг грузоперевозок и сопроводительного сервиса.

Для анализа сильных и слабых сторон ООО «ПЭК», а также потенциальных возможностей и угроз его деятельности применим метод SWOT-анализа (таблица 8).

Согласно проведенному SWOT-анализу, в ООО «ПЭК», благодаря широкому ассортименту услуг можно заключать вести переговоры о долгосрочном сотрудничестве с гипермаркетами и торговыми сетям. Использовать возможность увеличения продаж за счет растущего спроса на грузоперевозки можно, повысив известность компании за счет формирования комплексного подхода к маркетинговой деятельности.

Таблица 8 - Матрица SWOT-анализа ООО «ПЭК»

	<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост спроса на перевозку сборных грузов 2. Развитие интернет-пространства 3. Развитие торговли (открытие новых магазинов, доставка из интернет-магазинов) 	<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая активность конкурентов 2. Опережающий рост цен на топливо 3. Рост цен на энергоресурсы
<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивое положение на рынке, входит в топ-10 лидеров 2. Широкий ассортимент дополнительных услуг 3. Удобный и информативный сайт компании 4. Наличие собственных современно оборудованных складов 5. Молодой перспективный персонал 	<p>Поле SO:</p> <p>Так как спрос на перевозку грузов растет, то необходимо использовать широкий ассортимент услуг для привлечения новых клиентов</p>	<p>Поле ST:</p> <p>Благодаря широкому ассортименту услуг можно заключать вести переговоры о долгосрочном сотрудничестве с гипермаркетами и торговыми сетями</p>
<p>Слабые стороны (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие комплексного подхода к маркетинговой деятельности 2. Высокая себестоимость услуг 3. Возможны задержки при доставке груза 4. Ограниченность автопарка 	<p>Поле WO:</p> <p>Повысить известность компании за счет формирования комплексного подхода к маркетинговой деятельности и, таким образом, использовать возможность увеличения продаж за счет растущего спроса на грузоперевозки</p>	<p>Поле WT:</p> <p>Занять лучшие конкурентные позиции можно, увеличив объем продаж и прибыли за счет снижения себестоимости</p>

Таким образом, анализ внешней среды показал, что угрозы внешней среды для деятельности ООО «ПЭК» в большей степени связаны с усиливающейся конкуренцией на рынке грузоперевозок. Наиболее важными направлениями работы являются снижение себестоимости и разработка комплексной и системной маркетинговой политики.

2.4 Анализ стратегического управления в ООО «ПЭК»

Миссия ООО «ПЭК» на сегодняшний день заключается в удовлетворении потребностей клиентов посредством обеспечения своевременной доставки грузов без количественных и качественных потерь.

Целью деятельности компании является лидерство в издержках и качестве грузоперевозок и повышение прибыльности деятельности.

Существующая на сегодняшний день общекорпоративная стратегия ООО «ПЭК» направлена на укрепление рыночного положения компании и обеспечение координации действий подразделений с возможностью успешно конкурировать на рынке, привлекать клиентов и достигать своих глобальных целей.

В ООО «ПЭК» выделяют общекорпоративную, функциональную и операционную стратегии. Стратегия корпоративного уровня является инструментом распределения ресурсов между подразделениями компании. Самостоятельные подразделения имеют свои стратегии – функциональные и операционные, которые должны четко и конкретно описывают цели подразделения – на каких позициях они находятся сейчас и к чему они должны прийти в будущем, а также программу действий – как именно они будут к данной цели двигаться. Ответственным за составление корпоративной стратегии является управление компании в сотрудничестве с отделами стратегического развития филиалов.

Компания «ПЭК» работает на рынке перевозок сборных грузов с 2001 года. За это время компания стала одним из лидеров отрасли, сосредоточив значимую долю рынка. За 15 лет работы внешний вид компании не претерпевал глобальных изменений. При этом за последние несколько лет в самой компании изменилось многое. Так, «ПЭК» давно вышла за рамки B2B-направления и начала работать в сегменте B2C – в первую очередь, в связи с ростом направления интернет-торговли. В 2014 году компания начала поставки грузов из Китая.

В настоящее время компания направляет свои усилия на развитие бизнеса в сегменте B2C. Для этого в ООО «ПЭК» применяется стратегия позиционирования компании по атрибуту. Атрибутом является репутация компании как надежного перевозчика. Разработанный для этого слоган выглядит следующим образом: «ООО «ПЭК» - транспортная компания, которой можно доверять».

Выбор стратегии развития ООО «ПЭК» определяется следующими факторами:

- возможность компании усилить свои конкурентные преимущества;

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

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

Основные условия для успешной реализации компанией стратегии проникновения на рынок представлены в таблице 9..

Таблица 9 - Основные условия для успешной реализации стратегии проникновения на рынок

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

Итак, проанализировав стратегическое управление ООО «ПЭК» по данным источников общего доступа, можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности анализируемой компании возможен следующий путь: усиление позиций ООО «ПЭК» на рынке за счет привлечения дополнительного числа покупателей услуг доставки грузов.

3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ ООО «ПЭК» НА РЫНКЕ

3.1 Выбор и обоснование стратегии

Целью деятельности ООО «ПЭК» является лидерство в качестве транспортных грузоперевозок и издержках, а также повышение прибыльности деятельности компании.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПЭК» позволил сделать вывод о снижении темпов роста объема продаж анализируемой компании, об усиливающейся конкуренции в отрасли логистических услуг. Это свидетельствует о том, что фирма теряет свои позиции на рынке.

Несоответствие фактического состояния целевому и является проблемой.

Проблема: снижение объемов прибыли ООО «ПЭК».

С целью устранения этой проблемы и будет разработана стратегия развития предприятия. Наиболее подходящими альтернативами являются стратегии концентрированного роста из эталонных стратегий Ф. Котлера, так как они затрагивают изменение только двух элементов - продукта и рынка, а отрасль деятельности и используемая технология остаются неизменными. В случае ООО «ПЭК» это является целесообразным, так как отрасль грузоперевозок является перспективной, спрос на услуги имеет тенденцию к росту, применяемые технологии обеспечивают соответствие качества услуг стандартам отрасли, следовательно, необходимо сделать акцент на увеличение объема продаж за счет развития рынка или продукта.

Предложены следующие стратегические альтернативы.

Альтернатива А - стратегия развития продукта. Суть альтернативы заключается в следующем: развитие фирмы происходит на существующем рынке за счет нового продукта - нового вида услуг. Введение новой услуги - рефрижераторных перевозок. Затраты на приобретение фуры-рефрижератора составят 2 300 000 руб. Ежемесячная заработная плата двум водителям при посменной работе составит 120 000 руб. Общая сумма затрат - 3 740 000 руб. за год.

Вероятность увеличения объема продаж при введении услуги рефрижераторных перевозок равна 0,35, причем, с вероятностью 0,75 ежемесячный объем продаж увеличится на 700 000 руб.; с вероятностью 0,25 - на 2 500 000 руб. Разница эффекта обусловлена тем, что номенклатура товаров, требующих специального температурного режима, весьма широкая. Для каждой товарной группы определены особые условия, что делает невозможной полную загрузку автомобиля, следовательно, увеличивает себестоимости перевозок.

Математическое ожидание исхода (увеличения годового объема продаж) при реализации альтернативы А составит:

$$M_A = 0,35 \times (0,75 \times 700\ 000 + 0,25 \times 2\ 500\ 000) \times 12 = 4\ 830\ 000 \text{ руб.}$$

За вычетом затрат, произойдет увеличение выручки на 1 090 000 тыс. руб.

Альтернатива В - стратегия развития рынка. Суть данной альтернативы заключается в предложении компании освоения нового рынка - Китайской народной республики. Сложность заключается в том, что требуется проведение значительных рыночных исследований, причем эффективность вероятности рассчитанных прогнозов очень низкая.

Альтернатива С - вариант «оставить все без изменений». При бездействии, вероятность того, что прибыль компании увеличится равна 0,1. Так, увеличение объема прибыли за счет сторонних факторов может составить 150 000 руб. Вероятность того, что объем продаж продолжит снижаться, равна 0,9, снижение объема продаж может составить около 1 400 000 руб.

Математическое ожидание изменения годового объема продаж без изменения стратегии составит:

$$M_C = 0,1 \times 150\ 000 - 0,9 \times 1\ 400\ 000 = -1\ 275\ 000 \text{ руб.}$$

Альтернатива D - стратегия усиления позиций на рынке. Завоевание большей доли на существующем рынке и увеличение продаж возможно за счет приложения больших маркетинговых усилий. Суть данной стратегической альтернативы состоит в том, чтобы разработать маркетинговую стратегию фирмы, включающую изменение комплекса 4P маркетинга. Так как product - услуги грузоперевозок имеют высокий уровень качества, широкий ассортимент, и

спрос на рынке транспортных услуг Амурской области увеличивается (place), то эти элементы менять нецелесообразно. Важно сделать акцент на работе с ценой и продвижением (price и promotion).

Прогнозируемые затраты на рекламу и продвижение фирмы - 850 000 руб. в год. Вероятность увеличения объема продаж на 10 % (8 900 000 руб. в сравнении с 2020 годом) составляет 0,25. Вероятность увеличения объема продаж на 5 % (4 400 000 руб.) составляет 0,75.

Математическое ожидание исхода при реализации данного мероприятия альтернативы D:

$$M_{D1} = (0,25 \times 8900\ 000 + 0,75 \times 4400\ 000) - 850000 = 4\ 675\ 000 \text{ руб.}$$

Работа с элементом цены: для снижения себестоимости предлагается приобретение двух малотоннажных автофургонов Mercedes Benz (5 тонн) - 1 900 000 руб. Заработная плата двум водителям - 100 000 руб. ежемесячно.

Выручка от реализации услуг грузоперевозки малотоннажным транспортом - 2 500 000 руб. ежемесячно с вероятностью 0,8. Выручка 1 000 000 руб. ежемесячно с вероятностью 0,2.

Математическое ожидание исхода реализации данного мероприятия альтернативы D:

$$M_{D2} = (0,8 \times 2\ 500\ 000 + 0,2 \times 1\ 000\ 000) \times 12 - 1\ 900\ 000 - 12 \times 100\ 000 = 23\ 300\ 000 \text{ руб.}$$

Математическое ожидание увеличения годового объема продаж при реализации альтернативы D:

$$M_{D \text{ общ.}} = 587\ 500 + 23\ 300\ 000 = 23\ 887\ 500 \text{ руб.}$$

Далее для выбора оптимального управленческого решения применим метод взвешенных критериев (таблица 10), сравнив альтернативы с вариантом бездействия. Установим следующие критерии выбора:

1) целевой – увеличение объема продаж не менее чем на 10 % (8 900 000 руб.);

2) временной – достижение цели не менее чем за 1 год;

- 3) финансовый – минимальные расходы;
- 4) минимальный риск некупаемости вложений.

Веса критериев распределяются по пятибалльной шкале, наибольший балл присваивается наиболее важному критерию. Оценка альтернатив производится по десятибалльной шкале, наибольший балл, присваивается варианту, в большей степени соответствующему критерию.

Таблица 10 – Оценка альтернатив методом взвешенных критериев

в баллах

Критерий	Вес	Альтернативы					
		Введение новой услуги		Реклама и продвижение фирмы, а также снижение себестоимости		«Оставить все без изменений»	
		оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка
Увеличение прибыли на 10 %	5	5	25	9	45	0	0
За 1 год	3	6	18	8	24	0	0
Минимальные расходы	4	8	32	6	24	10	40
Минимальный риск некупаемости вложений	3	6	18	7	21	6	18
Сумма		-	91	-	114	-	58

По целевому критерию альтернатива введения новой услуги получила оценку 5 баллов, альтернатива проведения комплекса маркетинговых мероприятий и снижения себестоимости – 9 баллов, так как разработка усиления позиций на рынке позволит увеличить объем продаж на 10 % с большей вероятностью. Временной критерий, а именно достижение цели за год, оценивается на 8 баллов для варианта стратегии усиления позиций на рынке и на 6 - для варианта развития продукта фирмы.

С точки зрения минимизации расходов, оценка произведена по рассчитанным выше вероятным расходам. Расходы на введение новой услуги ниже, чем на разработку и реализацию рекламной политики и снижения себестоимости, вариант не предпринимать действий для развития фирмы имеет макси-

мальную оценку - 10 баллов, так как дополнительных расходов на его реализацию не потребуется.

Суммарные взвешенные «Разработка рекламной кампании и снижение себестоимости» – 114 балла, по варианту бездействия – 58 баллов.

Таким образом, метод взвешенных критериев позволил сделать вывод, что при заданных критериях, оптимальным выбором стратегии будет являться стратегия усиления позиций на рынке, то есть завоевание большей доли рынка за счет комплекса маркетинговых усилий - системного подхода продвижению компании и снижения себестоимости оказываемых услуг грузоперевозки за счет приобретения собственных малотоннажных грузовиков для осуществления доставки по Амурской области.

3.2 Разработка плана реализации стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке

Стратегия по усилению позиций ООО «ПЭК» на рынке будет включать в себя следующие мероприятия.

1) Реклама.

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

Реклама будет более эффективной, если ООО «ПЭК» будет осуществлять ее комплексно, неоднократно, иметь чётко выраженную целевую направленность. Для повышения эффективности рекламы предлагается следующий план рекламной кампании.

1. Размещение двух рекламных баннеров с логотипом и предложением «ПЭК»: на Игнатьевском и Новотроицком шоссе.
2. Размещение двустороннего рекламного щита в районе пересечения улиц 50 лет Октября и Красноармейской.
3. Эксплуатация придорожного указателя по улице Калинина.
4. Реклама на радиостанциях «Авторadio» и «Европа Плюс».
5. Реклама на телевидении - видеоролик на ТК «Россия-1».

6. Размещение в прессе информационно-аналитического отчета о деятельности ООО «ПЭК».

2) Public Relations.

Мероприятия по Public Relations анализируемой компании будут направлены на формирование имиджа компании и установление долгосрочных отношений с клиентами:

- создание канала на платформе YouTube. Публикуемый контент будет включать в себя информацию о компании, истории ее развития, осуществляемых бизнес-процессах, различные истории из жизни компании и о помощи клиентам, а также полезные советы о том, как сдать, оформить и получить груз.

Посредством продвижения на платформе YouTube, «ПЭК» может позиционировать себя как компания, которой нечего скрывать, которая открыта к своим клиентам, это позволит поднять рейтинг компании в умах потребителей, формировать лояльность и доверие потенциальных покупателей.

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

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

Для реализации данного этапа стратегии необходимо изготовление представительского фильма о компании, открытие и продвижение канала на платформе YouTube, разработка контент-плана для канала, съемка и монтаж видеороликов по намеченному плану. Заниматься ведением канала будет один из сотрудников, которому предложат доплату в размере 10 тыс. руб. в месяц.

3) Стимулирование сбыта.

Для стимулирования потребителей услуг доставки грузов, оказываемых ООО «ПЭК» предлагается использовать скидки 5 % на регулярные крупные отправления, а также скидки 5 % на доставку груза, при условии, что время до-

ставки компания определяет сама. Кроме стимулирования потребителей, это также позволит оптимизировать загрузку автофургонов, не будет простоев или перегонки частично незаполненных фур.

4) Снижение себестоимости.

Лидерство в издержках позволяет компании вести гибкую ценовую политику, т.к. всегда имеется буфер безопасности, позволяющий снизить цену в случае необходимости. Для ООО «ПЭК» предлагается снизить затраты на услуги доставки в регионы, приобретя 2 малотоннажных автофургона. Экономия средств в таком случае составит от 3 до 3,5 млн. руб. в месяц.

Приобретение автомобилей марки Mercedes Benz планируется не новых, а с пробегом, так как это более экономно. Приобретение планируется на интернет-сайте продажи автомобилей www.drom.ru.

Планируемые затраты на реализацию предложенной стратегии представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Затраты на реализацию мероприятий стратегии на 1 год

Мероприятие	Назначение платежа, получатель	Сумма затрат, тыс. руб.
РЕКЛАМА		530
Размещение рекламных баннеров с логотипом "ПЭК" (2 шт.)	За аренду рекламных поверхностей, РА «Сверхновая»	103
Эксплуатация двустороннего рекламного щита (3х6м.)	За разрешение на распространение наружной рекламы, муниципальной собственности	24
Эксплуатация придорожного указателя (2х3м.)	Внесение изменения в изображение, РА «Мастер»	20
	Разрешение на распространение наружной рекламы, муницип. собственности	24
Изготовление аудиороликов	За изготовление, ООО «Скейт»	38
Изготовление видеороликов	За изготовление, студия «Video Макс»	35
	За аранжировку, студия «Video Макс»	25
Реклама на ТВ	За предоставление эфирного времени ТК Россия 1	75
Прокат аудио роликов	За предоставление эфирного времени, «Авторация»	63
	За предоставление эфирного времени радио «Европа плюс»	65

Продолжение таблицы 11

Разработка и размещение в прессе информационно-аналитического отчета о работе компании	За разработку и написание материала, сторонний журналист	30
	За размещение в газете «Амурская правда»	20
	За размещение в прессе «Тихоокеанская звезда»	8
PUBLIC RELATIONS		320
Изготовление 2-х минутного представительского фильма	За постановку (вкл. сценарий),	15
	За съемку, монтаж,	25
Разработка и корректировка контент-плана для YouTube-канала на 1 год	Студия YouTube-продвижения «ADVAZO»	50
Съемка и монтаж видеороликов по контент-плану	студия «Video Макс»	110
Доплата к заработной плате сотрудника за ведение YouTube-канала	Повышение оклада сотруднику на 10 тыс. руб	120
СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК		
Приобретение 2-х автофургонов	Покупка авто с пробегом, drom.ru	1 900
Оплата труда 2-х водителей	Заработная плата сотрудникам	1 200
Итого		3 100

Таким образом, как видно из таблицы 11, общая сумма проектных затрат на проведение рекламной кампании, мероприятий по продвижению и сокращению издержек фирмы составит 3 100 тыс. руб. Данная величина финансовых средств необходима для реализации предложенной стратегии ООО «ПЭК» на 1 год.

План реализации стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке включает в себя определение мероприятий по реализации стратегии и их сроков, назначение ответственных лиц и затраты, необходимые для реализации этапов стратегии.

График выполнения работ ООО «ПЭК» для реализации стратегии представлен в таблице 12.

Таблица 12 - График выполнения работ по реализации стратегии ООО «ПЭК»

№ п/п	Наименование этапа	Дата начала этапа	Длительность этапа, дн.
1.	Подготовительно-организационный период		
1.1	Исследование рынка	01.07.2021	10
1.2	Анализ информации и разработка плана реализации маркетинговой стратегии	11.07. 2021	10
1.3	Подготовка проекта рекламной кампании	22.07. 2021	14
1.4	Согласование проекта с учредителями	06.08. 2021	7
1.5	Согласование комплекса рекламных мероприятий с компаниями-контрагентами	14.08.2021	14
1.6	Заключение договоров с компаниями-контрагентами на подготовку маркетингового продвижения услуг компании	30.08. 2021	7
1.7	Разработка системы показателей эффективности маркетинговых мероприятий	07.09. 2021	7
1.8	Поиск и приобретение 2-х малотоннажных автофургонов	01.07. 2021	5
1.9	Подбор водителей	01.07.2021	5
2.	Период запуска и исполнения		
2.1	Проведение рекламной кампании	07.09.2021	90
2.2	Контролирование проведения маркетинговых мероприятий	07.09.2021	90
2.3	Съемка видеороликов в офисе и на складах компании	01.09.2021	40
2.4	Выкладывание роликов на YouTube-канал	10.09.2021	40
2.5	Оценка эффективности реализации стратегии	01.07.2022	60

Таким образом, временные затраты организационно-подготовительного периода составят с 1.07.2021 по 7.09.2021. - 67 дней. Временные затраты в период запуска и исполнения (с 01.09.2021 по 10.10.2021) составят 40 дней. Итого, временные затраты на подготовку и исполнение стратегии составят 107 дней.

3.3 Экономическая эффективность разработанной стратегии усиленных позиций ООО «ПЭК» на рынке

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

расчета эффективности предложения по повышению конкурентоспособности ООО «ПЭК».

Спрогнозируем повышение выручки ООО «ПЭК» за реализацию транспортных услуг на минимальное значение 5 %. Выручка компании в 2020 г. составила 89 484 тыс. руб.

Планируемая дополнительная выручка под воздействием маркетинговых мероприятий составит:

$$T_{\text{доп.}} = T_{\text{ср.}} \times \Pi \times Д, \quad (1)$$

где $T_{\text{доп.}}$ - дополнительная выручка под воздействием рекламы;

$T_{\text{ср.}}$ - среднедневной товарооборот до рекламного периода;

Π - прирост среднедневного товарооборота, в %;

$Д$ - количество дней учета товарооборота.

Общее количество рабочих дней в 2020 году, необходимое для определения среднедневного товарооборота транспортных услуг составило 248 дней.

Тогда, среднедневной товарооборот предоставляемых услуг до рекламного периода в 2020 г. составил:

$$T_{\text{ср.}} = \frac{89\,484}{248} = 360,8 \text{ тыс. руб.}$$

Получим:

$$T_{\text{доп.}}^1 = 360,8 \times 0,05 \times 360 = 6\,494,4 \text{ тыс. руб.}$$

Планируемый экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_{\text{план.}} = (B^{2020} + \Delta B) - (Z^{2020} + \Delta Z) \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{план.}}$ – планируемый экономический эффект;

B^{2020} – выручка 2020 года;

ΔB – прирост выручки к 2021 году;

Z^{2020} – затраты (себестоимость) 2020 г.;

ΔZ – прирост затрат к 2021 году.

Получим:

$$\mathcal{E}_{\text{план.}} = (89\,484 + 23\,888) - (79\,401 + 3\,950) = 30\,021 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, разработанные маркетинговые мероприятия обеспечат повышение эффективности деятельности ООО «ПЭК», конкурентоспособности на рынке услуг и получение дополнительной прибыли в размере 30 021 тыс. руб.

Оценка эффективности – это оценка степени достижения поставленной цели. В пункте 3.1 при оценке альтернатив методом взвешенных критериев был установлен целевой показатель – увеличение прибыли на 10 %. При применении метода дерева решений рассчитанная прибыль от реализации предложенной стратегии составила 23 887 500 руб.

В соответствии с данными Бухгалтерского баланса, снижение прибыли предприятия началось с 2019 года, тогда прибыль до налогообложения составила 6 542 тыс. руб.

Оценим степень достижения поставленной цели:

$$\frac{1\,026}{6\,542} * 100 = 15,7 \%$$

В результате внедрения принятой стратегии, прибыль увеличится на 15,7 %, что превышает целевой критерий на 5,7 %.

Годовой эффект от применения предложения по повышению эффективности деятельности компании составляет 23 887 500 руб.

В рамках предлагаемых путей повышения прибыли ООО «ПЭК» проведем расчет эффективности.

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

$$\mathcal{E} = \frac{\text{ФР}}{3}, \tag{3}$$

где ФР - финансовые результаты;

З - затраты на получение данного результата.

$$\Xi = \frac{9\,790}{743} = 13,17 \text{ руб. или } 1\,317 \text{ \%}.$$

Рассчитанный показатель говорит о том, что на каждый рубль средств, затраченных на проведение рекламной компании, приходится более 13 рублей прироста прибыли.

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

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

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

Предложенная рекомендация позволит ООО «ПЭК» повысить свою эффективность и конкурентоспособность на рынке услуг доставки грузов. Разработанная стратегия усиления позиций на рынке обеспечит рост объема продаж на 30 021 тыс. руб. Таким образом, разработанное предложение эффективно при его внедрении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была выполнена цель по разработке стратегии усиления позиций ООО «ПЭК» на рынке, включающая в себя определенные мероприятия, результаты которых будут рассмотрены ниже.

При написании работы, вначале, были рассмотрены теоретические аспекты формирования стратегического планирования и его роль в деятельности предприятий, а также виды существующих стратегий и этапы разработки стратегии усиления позиций фирмы на рынке. Затем было проведено исследование ООО «ПЭК», путем анализа его внешней и внутренней среды.

По результатам проведенного исследования была составлена матрица SWOT-анализа, в которой определены сильные и слабые стороны ООО «ПЭК», а также возможности и угрозы внешней среды. Среди сильных сторон наиболее влиятельными являются широта ассортимента, наличие удобного в использовании и информативного сайта компании. Слабыми сторонами деятельности являются отсутствие системного и комплексного подхода к маркетинговой деятельности и высокая себестоимость оказываемых услуг грузоперевозки. Учитывая возможности растущего спроса на перевозку сборных грузов, развитие торговли (в особенности онлайн-торговли, увеличивающей число заказов доставки), а также высокую активность конкурентов и снижение темпов роста продаж ООО «ПЭК» на рынке, был сделан вывод о постепенном утрачивании компанией своих позиций на рынке.

Для решения данной проблемы были предложены три стратегических альтернативы.

1. Введение нового вида услуг - рефрижераторной перевозки, однако исследование спроса на данную услугу показало неэффективность ее применения в ситуации с ООО «ПЭК».

2. Выход ООО «ПЭК» на рынок Китайской Народной Республики как грузоперевозчика. Сложность в исследовании спроса и в целом рынка КНР стала препятствием для выбора данной стратегической альтернативы.

3. Усиление позиций на существующем рынке без изменения продукта за счет больших маркетинговых усилий. Суть данного предложения состоит в том, чтобы использовать весь комплекс 4P маркетинга, поддерживая его существующие сильные стороны и усиливая слабые элементы.

В сравнении между предложенными альтернативами, а так же вариантом бездействия («не менять ничего»), наиболее целесообразной оказалась стратегия развития ООО «ПЭК» через усиление позиций на текущем рынке за счет использования системного и комплексного подхода к маркетингу. В рамках данной стратегии предложены мероприятия по продвижению услуг на рынке Амурской области, стимулированию сбыта и сокращению издержек за счет приобретения собственного малотоннажного автотранспорта. Разработанная рекламная компания включает в себя установку щитов и баннеров в городе, рекламу на радио- и телеканалах, PR-мероприятия (в частности, создание YouTube-канала ООО «ПЭК»), направленные на формирование лояльности к бренду компании.

Проработка ценового компонента комплекса маркетинга проведена через предложение скидок при заказе больших объемов грузоперевозок, а также при условии доставки груза в удобное для компании время. Последние, в частности, обеспечивают снижение расходов на оказание услуг, так как компания может более оптимально распределять груз в автофургонах и продумывать маршруты движения автомобилей.

Кроме этого, для сокращения издержек предложено приобрести два малотоннажных автофургона, чтобы осуществлять перевозки по области собственными транспортом, а не в сотрудничестве с индивидуальными предпринимателями г. Благовещенска. Затраты на покупку автомобилей и оплату труда водителей составят 3 100 000. руб.

Общие затраты при реализации стратегии составят 3 100 850 руб. Экономический эффект от такого вложения средств составит 23 887 500 руб.

Таким образом, разработанная стратегия эффективна при ее внедрении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. - 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб. : Питер, 2017. - 496 с.
- 2 Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Р.И. Акмаева. – М: Финансы и статистика, 2016. – 208 с.
- 3 Базылев, Н.И. Экономическая теория / Н.И. Базылев. - М.: ИНФРА-М, 2018. -672 с.
- 4 Бауэрсокс, Д., Клосс, Д. Логистика и транспорт: основы организации предприятий / под ред. П.Л.Довалова. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 374 с.
- 5 Борисова, О. М. Практическая реализация процесса сегментирования товарного рынка / О.М. Борисова // Вестник СИБИТа. 2016. №4 (16). – С.45-50
- 6 Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник – 3-е издание, переработанное и дополненное/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. – 512 с.
- 7 Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М. Гаджинский . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 210 с.
- 8 Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник / И.Н.Герчикова . - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 480 с.
- 9 Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Григорьев. — 5-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 559 с.
- 10 Грузинов, В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов . - М.: Финансы и статистика, 2017. – 285 с.
- 11 Дафт, Р. Менеджмент. / Р. Дафт. - 10-е изд. СПб. : Питер, 2017. - 655 с.
- 12 Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 521 с.
- 13 Дзотцоева, К.А. Алгоритм формирования конкурентной маркетин-

говой стратегии предприятий / К.А. Дзотцоева // Вестник РГЭУ РИНХ. 2019. №1 (49). – С.84-95

14 Зуб, А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2017.- 752 с.

15 Ефимова, С. А. Краткий курс по стратегическому менеджменту: учебное пособие / С. А. Ефимова. – М.: Издательство «Окей-книга», 2018. – 104 с.

16 Игнатъева, А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатъева . - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2018. - 296 с.

17 Идолов, А.Ж. Основы стратегии развития предприятий различных отраслей / А.Ж. Идолов. – М, 2017. – 154 с.

18 Интенсификация и повышение эффективности производства: Монография / под ред. А.Н. Золотарева. - Киев: Наукова думка, 2017. - 195 с.

19 Каплин, А.Д. Основы стратегического менеджмента предприятия / А.Д. Каплин. – М, 2017. – 184 с.

20 Карпова, С. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 396 с.

21 Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / 11 С. В. Карпова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 408 с.

22 Киршина, М.В. Коммерческая стратегия: Учебник / М.В. Киршина . - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 285 с.

23 Колесников, С. Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами / С.Н. Колесников. - М.: Статус-Кво, 2018. - 216 с.

24 Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Ф. Котлер. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2019. — 656 с.

25 Лашманова, Н. В. Формирование стратегии развития организации сферы услуг / Н.В. Лашманова // Инновации. 2016. №11 (181).- С.50-58

26 Лоскутова, С. Н. Сегментирование рынка: второстепенная задача или первая необходимость / С.Н. Лоскутова // Проблемы экономики и менедж-

мента. 2018. №12 (16). – С.70-79

27 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 361 с.

28 Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 176

29 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. М. : ООО «И.Д. «Вильямс», 2019. - 672 с.

30 Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 261 с.

31 Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Овсянников. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 376 с.

32 Официальный сайт ООО «ПЭК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ресом.ru/>

33 Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 186 с.

34 Панов, А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А. И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 240 с.

35 Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 225 с.

36 Пескова, О. С. Проблемы сегментации социально значимых рынков / О. С. Пескова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2018. №3. – С.67-75

37 Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Т. В. Пог

38 одина.— М. : Издательство Юрайт, 2016. — 351 с.

39 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 447 с.

40 Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 481 с.

41 Пирс П, Дж. Стратегический менеджмент / Дж. П Пирс, Р. Робинсон / 12-е изд. СПб. : Питер, 2020. - 560 с.

42 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н.М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 343 с.

43 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 145 с.

44 Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : Инфра-М, 2018. – 187 с.

45 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 333 с.

46 Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ./ Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2019. – 928 с.

47 Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 144 с.

48 Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 154 с.

49 Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : учебник /

Дж. Д. Хангер. - М. : Юнити-Дана, 2017. - 228 с.

50 Чернышев, М. А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М. А. Чернышев. – Ростов н/Д : Феникс, 2019.- 506 с.

51 Шульман, А.С. Стратегический менеджмент на предприятиях / А.С. Шульман. – М., 2016. – 287 с.

52 Яровенко, А. Р. Стратегия развития транспортного предприятия / А. Р. Яровенко // Развитие бизнеса. - №4.- 2016. – С.45-58

ПРИЛОЖЕНИЕ А
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ПЭК» ЗА 2018-2020 ГГ.

Наименование показателя	2020	2019	2018
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	97	10	49
Основные средства	1 898	1 969	1 626
Финансовые вложения	3 722	1 846	1 908
Отложенные налоговые активы	223	65	93
Прочие внеоборотные активы	118	135	75
Итого по разделу I	6 060	4 025	3 751
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	668	662	506
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	139	0
Дебиторская задолженность	4 963	4 208	3 023
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	1 770	1 720
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 171	4 447	6 889
Прочие оборотные активы	6 263	1 746	91
Итого по разделу II	14 065	12 972	12 229
БАЛАНС	20 125	16 997	15 980
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8 822	8 755	8 953
Итого по разделу III	8 832	8 765	8 963
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	119	118	118
Итого по разделу IV	119	118	118
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	605	958	958
Кредиторская задолженность	9 499	6 853	5 500
Оценочные обязательства	1 069	304	441
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу V	11 174	8 114	6 900
БАЛАНС	20 125	16 997	15 980

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ПЭК» ЗА 2018-2020
ГГ.

Наименование показателя	2018	2019	2020
Выручка	71 553	81 681	89 484
Себестоимость продаж	-61 143	-71 210	-79 401
Валовая прибыль (убыток)	10 410	10 471	10 083
Коммерческие расходы	-1 066	-1 592	-1 108
Управленческие расходы	-6 116	-8 576	-8 796
Прибыль (убыток) от продаж	3 228	303	180
Проценты к получению	333	543	263
Прочие доходы	382	274	713
Прочие расходы	882	964	1 141
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 061	156	12
Текущий налог на прибыль	-592	-29	56
Изменение отложенных налоговых обязательств	-56	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	39	0	0
Прочее	0	-116	0
Чистая прибыль (убыток)	2 452	11	16