

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. Васильева А.В. Васильева
« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«АмурНефтеПром»

Исполнитель
студент группы 672 - об

Швецова - 19.06.2020
(подпись, дата)

Ю. А. Швецова

Руководитель
доцент, зав. кафедрой, к.э.н.

- А. Васильева 19.06.2020
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

- А. Васильева 19.06.2020
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Н. Николаева - 19.06.2020
(подпись, дата)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Швецовой Юлии Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»

(приказ от 14.04.2020 № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 19.06.2020

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: научная и учебная литература, отечественная и зарубежная, научные статьи и публикации, характеристика ООО «АмурНефтеПром»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия. 2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АмурНефтеПром». 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): А – Устав ООО «АмурНефтеПром».

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): доцент, к.э.н., Васильева Анжелика Валерьевна

7. Дата выдачи задания: 09.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н., заведующая кафедрой экономики и менеджмента организации

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

Юлия

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
« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«АмурНефтеПром»

Исполнитель
студент группы 672 - об _____ Ю. А. Швецова
(подпись, дата)

Руководитель
доцент, зав. кафедрой, к.э.н. _____ А. В. Васильева
(подпись, дата)

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н. _____ А. В. Васильева
(подпись, дата)

Нормоконтроль _____ Н. А. Николаева
(подпись, дата)

Благовещенск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 93 стр., 13 рисунков, 31 таблицу, 53 источника, 1 приложение.

ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ПРИБЫЛЬ, ЗАТРАТЫ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и одного приложения.

Объектом исследования данной работы является ООО «АмурНефтеПром».

Предмет исследования – мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром».

В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности организации, сущность, факторы и классификация.

Вторая глава – состоит из анализа внутренней и внешней среды организации. Здесь показана краткая характеристика ООО «АмурНефтеПром», ее основные финансовые показатели, а также проведен анализ основных конкурентов.

В третьей главе предлагаются основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром». Из предложенных мероприятий было выявлено то мероприятие, которое необходимо реализовать в первую очередь, оно окажет положительное влияние на уровень конкурентоспособности, что и приведет к повышению основных финансовых показателей фирмы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятия, сущность и классификация конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	32
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «АмурНефтеПром»	38
2.1 Краткая характеристика ООО «АмурНефтеПром»	38
2.2 Анализ внутренней среды ООО «АмурНефтеПром»	42
2.3 Анализ внешней среды ООО «АмурНефтеПром»	48
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»	54
3 Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»	59
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»	59
3.2 Разработка плана мероприятия по выходу ООО «АмурНефтеПром» на рынок Китая	67
3.3 Оценка эффективности предложенного мероприятия по выходу ООО «АмурНефтеПром» на рынок Китая	76
Заключение	84
Библиографический список	88
Приложение А Устав ООО «АмурНефтеПром»	94

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, когда рынок предложений в каждой отрасли очень велик, для организаций остро стоит вопрос об их конкурентоспособности. Для того чтобы быть конкурентоспособной в борьбе с ведущими фирмами, требуются принципиально новые подходы к организации управления и производства, чем те, на которые они ориентировались в прошлом. Прежде всего новые подходы нужны в процессе внедрения новой техники и технологии, при проведении на предприятии технической реконструкции, а также в инвестиционной политике.

Понятие «конкурентоспособность» взаимосвязано с понятием «конкуренция». Конкурентоспособность это, способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкуренции. В условиях рыночной экономики коммерческий успех любого предприятия или предпринимателя во многом зависит от правильно выбранной стратегии и тактики конкуренции.

Имея высокую конкурентоспособность, фирма гарантированно получит высокую прибыль в рыночных условиях. Уровень достигнутой конкурентоспособности должен быть таким, чтобы помочь фирме выживать достаточно долгое количество времени.

Основной целью любой организации в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке (или его сегменте), рост или, по крайней мере, стабильное получение прибыли. Это возможно только при ориентации на максимизацию прибыли, главным средством достижения которой выступает обеспечение высокой конкурентоспособности.

Повышение конкурентоспособности организации – залог повышения конкурентоспособности страны. В масштабе страны конкурентоспособность означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, соответствующее функционирование всех его структур для обеспечения суверенитета и высокого качества жизни населения.

Все большую актуальность эта проблема приобретает для российских

организаций, прежде всего в тех сферах экономики, где начинает формироваться конкурентная среда.

Объектом исследования данной работы является ООО «АмурНефтеПром», род деятельности которой является оптовая и мелкооптовая продажа и доставка нефтепродуктов: бензина, дизельного топлива, керосина, мазута, масел и смазок всех ведущих производителей.

Предмет исследования – мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- 2) изучить основные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия;
- 3) провести анализ внутренней и внешней среды ООО «АмурНефтеПром»;
- 4) рассмотреть краткую характеристику ООО «АмурНефтеПром»;
- 5) провести оценку конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» и выявить основных конкурентов фирмы;
- 6) разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»;
- 7) провести оценку эффективности принятого мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром».

В работе использованы следующие методы исследования: PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ, модель 5 сил М. Портера, метод сравнительного анализа конкурентов, многоугольник конкурентоспособности, метод взвешенных критериев, метод экспертных оценок.

Данная работа имеет следующую структуру: введение, 3 главы,

заклучение, библиографический список, приложение.

В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности организации, методы оценки конкурентоспособности, а также мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

Вторая глава – состоит из анализа внутренней и внешней среды организации. Была представлена краткая характеристика ООО «АмурНефтеПром», ее основные финансовые показатели, а также проведен анализ основных конкурентов.

В третьей главе предлагаются основные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром». Из предложенных мероприятий было выявлено то мероприятие, которое необходимо реализовать в первую очередь, оно окажет положительное влияние на уровень конкурентоспособности, что и приведет к повышению основных финансовых показателей фирмы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятия, сущность и классификация конкурентоспособности предприятия

В экономической литературе понятию «конкурентоспособности предприятия» уделено достаточно много внимания. Его рассматривают с различных подходов. Обычно в исследованиях конкурентоспособности предприятия выделяют два основных направления: первое рассматривает конкурентоспособность товара в качестве основы конкурентоспособности предприятия, а второе трактует конкурентоспособность предприятия более широко, включая товар лишь в качестве одного из элементов, формирующих конкурентоспособность предприятия. Приведем ряд трактовок понятия «конкурентоспособность», данные некоторыми авторами.

К классикам вопросов конкурентоспособности следует отнести труды Н. Портера и И. Ансоффа.

Австрийский экономист Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, инновациями¹.

Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский трактуют «конкурентоспособность как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей»².

Светушков С.Г. «Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует

¹ Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 2012. С.232.

² Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М., 2016. С. 138.

перераспределению этого рынка в пользу других объектов»³.

По мнению Маракулина М.В., «конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой)»⁴.

Конкурентоспособность предприятия – «совокупная числовая характеристика, с ее помощью расцениваются достигнутые предприятием итоговые результаты ее деятельности в течение конкретного периода. Своего рода - это система элементов, предназначенных для выражения числовой оценки конкретного вида потенциала. Обеспечение конкурентоспособности предприятия зависит от приобретённых им некоторых преимуществ, при сравнении их с основными, действующими конкурентами, а значит: экономических, инвестиционных, имиджевых, финансовых и т.п.»⁵.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, необходимо определить и дать оценку факторам, определяющим ее. В современной экономической литературе выделены различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Одной из распространенных является классификация, предложенная Майклом Портером, в которой все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации поделены на основные и развитые.

К основным факторам относят «природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал». Они существуют объективно, либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение данные факторы имеют для добывающих отраслей и отраслей, применяющих стандартизованную и

³ Светугьков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб., 2015. С. 68.

⁴ Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 4. С.28.

⁵ Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. М., 2014. С. 196.

малоквалифицированную рабочую силу.

К развитым факторам относят современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологическими дисциплинами. Они имеют гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Необходимое условие создания развитых кадров – использование высоких технологий и высококвалифицированных кадров. Они часто строятся на базе основных факторов.

По степени специализации Майкл Портер выделяет два вида факторов⁶:

Общие факторы. К ним относятся автомобильные дороги, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Они могут быть использованы в широком спектре отраслей. Данная группа факторов имеет непродолжительный и неустойчивый характер.

Специализированные факторы – это «узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, специализированное программное обеспечение. Они чаще всего основываются на общих факторах». Однако специализированные факторы образуют долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности организации.

И.А. Душенька выделяет следующие факторы (рисунок 1)⁷.

⁶ Головачев А.С. Конкурентоспособность организации. Минск, 2015. С. 119.

⁷ Душенькина Е.А. Экономика предприятия. Конспект лекций. М., 2014. С. 46.

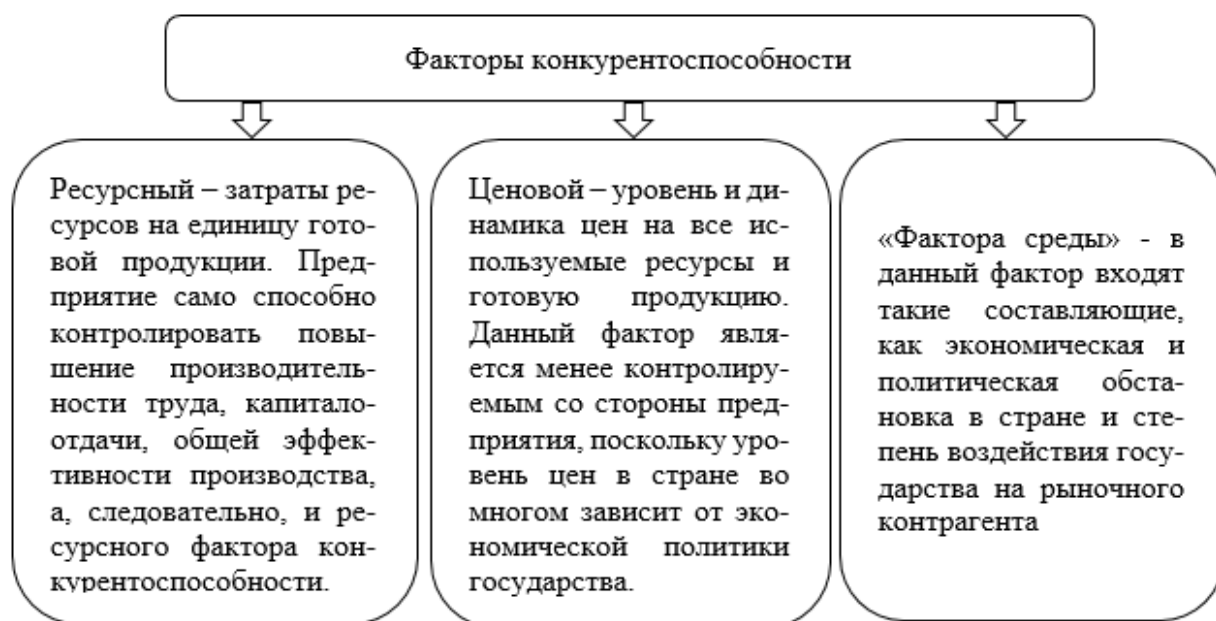


Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности

Таким образом, необходимо отметить, что важная роль отведена влиянию государства и именно оно выступает рычагом влияния.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от самого предприятия, и внутренние, почти целиком определяемые руководством предприятия.



Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия также зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами конкурентоспособности. «Их можно разделить на три группы факторов⁸:

- технико-экономические факторы, включающие: качество, розничную цену, затраты на эксплуатацию или потребление продукции, услуг. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и т.д.;

- коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением и т.д.); предоставляемый сервис (качество технического обслуживания, ремонта и т.д.); рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса); имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы и т.д.);

- нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара».

Т.Н. Парамонова, О.А. Шальнова подразделяют «факторы конкурентоспособности торгового предприятия на первостепенные и второстепенные⁹.

Первостепенные (основные) факторы при прочих равных условиях являются определяющими в выборе товара, а, следовательно, и магазина. К ним относятся: качество товара; ассортимент; цена; местоположение магазина.

Второстепенными факторами являются такие, о которых как предприниматель, так и покупатель задумываются во вторую очередь: выкладка товара; квалификация и доброжелательность персонала; наличие дополнительных услуг; атмосфера в магазине; раздача рекламных и информационных проспектов; организация специальных промо-мероприятий; предоставление дисконтных/бонусных карт; периодическое извещение

⁸ Грибов В.Д. Экономика предприятия. М., 2015. С. 216.

⁹ Парамонова Т. Конкурентоспособность специализированного магазина // Маркетинг. 2007. № 5 С. 105.

покупателей о поступлении новых коллекций и организация специальных мероприятий».

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

На основе оценки конкурентоспособности могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. На основе оценки конкурентоспособности разрабатывают мероприятия по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Также оценка является критерием результативности этих мероприятий, методологической основой для анализа и выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

В экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия¹⁰:

1) PEST-анализ.

PEST-анализ — один из наиболее популярных и простых методов анализа макросреды среды организации. PEST-анализ можно назвать базовым инструментом стратегического анализа внешней среды, так как он является удобной отправной точкой для исследования условий функционирования организации.

Логика этого инструмента заключается в выявлении, систематизации и ранжировании факторов внешней среды, воздействующих на организацию. В ходе анализа факторы распределяют по 4-м группам, в зависимости от природы

¹⁰ Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.

возникновения: (P) Political — политические, (E) Economic — экономические, (S) Socio-cultural — социокультурные, (T) Technologic — технологические.



Рисунок 3 – PEST- анализ

Политическая сфера (Political). Стоит на первом месте, поскольку является определяющим фактором для развития продукта или компании.

Экономическая сфера (Economics). На этом уровне рассматривается текущее положение на рынке и способности компании.

Социальная сфера (Social). Конечными потребителями товара или услуги почти всегда становятся люди. А это значит, что перед запуском продукта лучше выяснить, как они к нему относятся.

Технологическая (Technological). Данная сфера анализа определяет следующие вопросы: какие шансы у компании достигнуть успеха при использовании текущих технологий? Что изменится, если изменить условия?

Принципы применения PEST-анализа:

1) Большинство факторов внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Правильное понимание таких взаимосвязей дает более

полную картину о возможных перспективах и направлениях изменений.

2) Не все факторы, представленные в PEST-анализе, являются одинаково важными и значимыми для изучаемой организации. Важной задачей для менеджера является сфокусироваться именно на тех факторах, которые имеют наибольшее значение.

3) Важно понимать, что выбранные факторы динамичны, и темпы их изменений будут различны в каждом конкретном случае. PEST-анализ обычно представляет «моментальный снимок» ситуации, но для бизнеса большее значение имеет понимание трендов и перспектив развития.

4) Сама классификация PEST может применяться для простой сегментации факторов внешней среды. Здесь важно не столько стараться соблюсти корректность принадлежности фактора, сколько использовать данное деление для выявления их максимального количества.

Факторы PEST-анализа:

1) Political — политические факторы.

Эта группа включает в себя все факторы, источниками возникновения которых являются политические процессы, решения и законодательные инициативы.

Примеры политических факторов: ужесточение иммиграционной политики; инициативы по дотационной поддержке регионов; инициативы по поддержке малого бизнеса; принятие решений о налоговых льготах; составление планов по развитию отдельных отраслей; проекты по импортозамещению и локализации производства и т.п.

Стоит отметить, что для конкретных организаций подобные инициативы по реализации политического курса обычно проявляются в экономических и социокультурных факторах.

В эту группу факторов часто относят все нормативные ограничения, государственные стандарты и требования. Но их корректнее учитывать в категории Legal (нормативные факторы), которая появляется в развернутых версиях PEST-анализа (см. ниже).

2) Economic — экономические факторы.

К этой группе факторов относят все, что характеризует состояние национальной экономики. Тут будут учитываться и специфические особенности отраслей, и значения официальных экономических показателей, и исторические природно-ресурсные особенности регионов.

Примеры экономических факторов: уровень покупательской способности населения; уровень инфляции; значения налоговых и кредитных ставок; динамика курсов основных валют; обеспеченность определенными ресурсами и сырьем; условный уровень конкуренции и др.

При работе с этой категории важно выбрать наиболее релевантные факторы и избегать тех, которые мало применимы к реалиям выбранного бизнеса.

3) Socio-cultural — социокультурные факторы.

В эту группу включаются факторы, которые складываются из социальных, демографических и культурных особенностей выбранного географического региона. Сюда также могут относиться локальные проявления глобальных трендов и особенностей.

Примеры социокультурных факторов: тенденции здорового образа жизни; тенденция чрезмерного потребления и, наоборот, разумного потребления; культурные установки к принятию решений; традиционные и семейные ценности; половозрастная структура населения; уровень образования; особенности воспитания молодежи и т.п.

Эта группа невероятно обширна и многообразна, поэтому очень важно выбрать и сформулировать наиболее релевантные для бизнеса факторы и тенденции.

4) Technologic — технологические факторы.

Группа технологических факторов описывает достижения научно-технического прогресса, особенности распространения и применения значимых для бизнеса технологий и изобретений.

Примеры технологических факторов: доступность определенных

технологий и материалов; появление новых продуктов и сервисов, имеющих значение для технологической цепочки продукта; распространение технологий и промышленных решений; темпы морального и физического износа оборудования и др.

Технологические факторы не обязательно стоит сопоставлять с какими-то суперсовершенными изобретениями и научными разработками. Для современной действительности технологии являются существенной частью повседневной жизни: от телефона и любимых приложений, до упаковок продуктов и доставки товаров.

2) SWOT-анализ.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

- S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе;

- W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад;

- O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее;

- T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

На три характеристики бизнес может повлиять. Например, устранить недостатки (слабые стороны) за счет внедрения новых технологий, решений (возможности) и усилить свои конкурентные преимущества (сильные стороны). SWOT-анализ учитывает также категорию внешних причин – угроз для роста. Это - природные катаклизмы, климат региона, курс валют, принятие новых законов, политическая ситуация в стране, демография и ряд других факторов.

Составляя SWOT-анализ, рекомендуется придерживаться следующих

правил:

- 1) Фокусировка на конкретном направлении бизнеса. Следует отбросить всё, что не относится напрямую к сфере деятельности компании.
- 2) Выявление «своих» сильных и слабых сторон.
- 3) Определение возможностей. Нужно ориентироваться на внутренние факторы, ими компания может управлять.
- 4) SWOT-анализ предприятия проводит группа людей, чтобы получить объективные результаты. Доверьте работу маркетинговому отделу.
- 5) Используйте точные формулировки характеристик, избегайте пространных, двусмысленных определений. Чем конкретнее цель, тем понятнее пути её достижения.

Разновидности SWOT-анализа.

На практике используют три варианта:

- 1) Экспресс – применяется повсеместно в бизнесе для выявления сильных сторон. Упор в этом виде делается на существующих преимуществах и возможностях улучшения внутренних факторов, которые будут успешно противостоять воздействию извне. Главный плюс, который дает экспресс-SWOT-анализ заключается в наглядности бизнес-характеристик.
- 2) Сводный – оперирует основными показателями деятельности компании на конкретный момент времени и на будущий период. Он позволяет получить более точные количественные значения факторов стратегического анализа. Достоинство этого вида в незамедлительном переходе от исследований к разработке стратегии развития бизнеса. Недостаток – сложность проведения.
- 3) Смешанный SWOT-анализ – это вариант, в котором используются характеристики экспресс и сводного типа. Алгоритм предполагает проведение как минимум трёх стратегических исследований. Количественная оценка не выполняется. Все данные сводятся в таблицу для перекрестного анализа. Плюс в глубине проработки.

SWOT-анализ обладает следующими достоинствами:

- 1) Определение силы и слабости бизнеса, выявление факторов роста и

внешних угроз.

2) Простота проведения и эффективность для любых форм коммерческой деятельности. Экспресс-анализ может провести любой предприниматель или группа сотрудников без помощи профессионалов.

3) Выявление возможностей компании, которые влияют на работу с реальными проблемами бизнеса.

4) Определение связей между недостатками и сильными сторонам в разрезе возможностей роста с учетом внешних рисков. Это одна из главных задач, которую решает SWOT-анализ – найти рычаги воздействия на недостатки и стать лучше.

5) Не нужно собирать массивы информации для проведения расчетов. Довольно часто все данные уже под рукой, нужно их только систематизировать.

6) Проектирование перспектив компании, предприятия.

7) Количественный расчет факторов, вариантов эффективного развития с учетом всех реалий рынка. Сводный или смешанный алгоритм расчета позволяет глубоко проработать характеристики роста.

8) Оценка рентабельности проекта в существующих реалиях.

9) Укрепление конкурентных преимуществ, разведка ситуации на рынке.

10) Оценка внутреннего потенциала компании, ресурсов предприятия, определение возможных проблем и разработка мероприятий по их нивелированию.

11) Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными в существующем положении, принять меры для эффективной защиты.

К недостаткам относят:

1) SWOT-анализ представляет собой аналитический инструмент, который не дает четких числовых показателей или руководств к действию. В первую очередь – это наглядная, структурированная информация. Качественную работу аналитиков никто не отменял.

2) Отсутствует временная динамика. Если ситуация на рынке изменяется или происходят перемены внутри компании, то расчеты следует делать заново.

3) SWOT оперирует субъективными показателями, что усложняет работу.

4) Матричный метод.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Такой инструмент, как матрица БКГ находит в настоящее время широкое применение и в менеджменте, и в маркетинге, и в других сферах экономики (и не только).

Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Именно этой компании матрица обязана своим названием. Кроме того, матрица Бостонской Консалтинговой Группы стала одним из первых инструментов портфельного анализа.



Рисунок 4 - Матрица БКГ

Построение матрица БКГ:

1) Сбор исходных данных. Первым делом необходимо составить список тех товаров, подразделений или компаний, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ. Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и/или прибыли за некоторый период (допустим, за прошедший год). Кроме того, понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента (или ряда крупнейших конкурентов).

2) Вычисление темпа роста рынка за год. На этом этапе нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли. Как вариант можно рассчитать и увеличение выручки, и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение.

3) Вычисление относительной доли рынка. Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений) необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю. Способов сделать это несколько. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить ее на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого, сильнейшего) конкурента.

4) Построение матрицы БКГ. На четвертом последнем этапе производится собственно построение матрицы Бостонской консалтинговой группы. Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка). Каждая ось делится пополам, на две части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий темп роста рынка, низкая относительная доля рынка), другой – высокие (высокий темп роста рынка, высокая относительная доля рынка).

Построив матрицу БКГ, будет видно, что все товары (подразделения, бренды) оказались в разных квадратах. Каждый из этих квадратов обладает собственным значением и специальным названием.

Звезды. Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны,

перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

Дойные коровы (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов.

Дикие кошки (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них все наоборот. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться.

Собаки (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того.

Преимущества матрицы БКГ:

- продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства);
- объективность оцениваемых параметров (темпы роста рынка, относительная доля рынка);
- простота построения;
- наглядность и понятность;
- большое внимание уделяется денежным потокам.

Недостатки матрицы БКГ:

- трудно четко определить долю рынка;
- оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения;
- не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп;
- не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции;

- почти не учитывается динамика показателей, тренды;
- матрица БКГ позволяет выработать стратегические решения, но ничего не говорит о тактических моментах в реализации этих стратегий.

4) Модель 5 сил М.Портера.

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Модель 5 сил М. Портера

Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются

и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Высота барьера определяется следующими факторами:

1) Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

2) Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей.

3) Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4) Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5) Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6) Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7) Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие

чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8) Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков.

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

Экономия на масштабе.

Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок.

Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

Потребность в капитале.

Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.

Высокие постоянные издержки.

Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальный период входа в отрасль.

Доступ к каналам распределения.

Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.

Политика правительства.

Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Дополнительные угрозы.

Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление

на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей.

Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Условия роста влияния поставщиков.

Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

- количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке;

- объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка;

- издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками);

- отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

- товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению;

- товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование

лояльности к продукту.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- большое количество игроков и их равенство в объемах продаж;
- невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга;
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли;
- продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживание товарных остатков;
- высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

5) Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных

тестов;

- цена товара с возможной наценкой;
- финансы – как собственные, так и заемные;
- торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

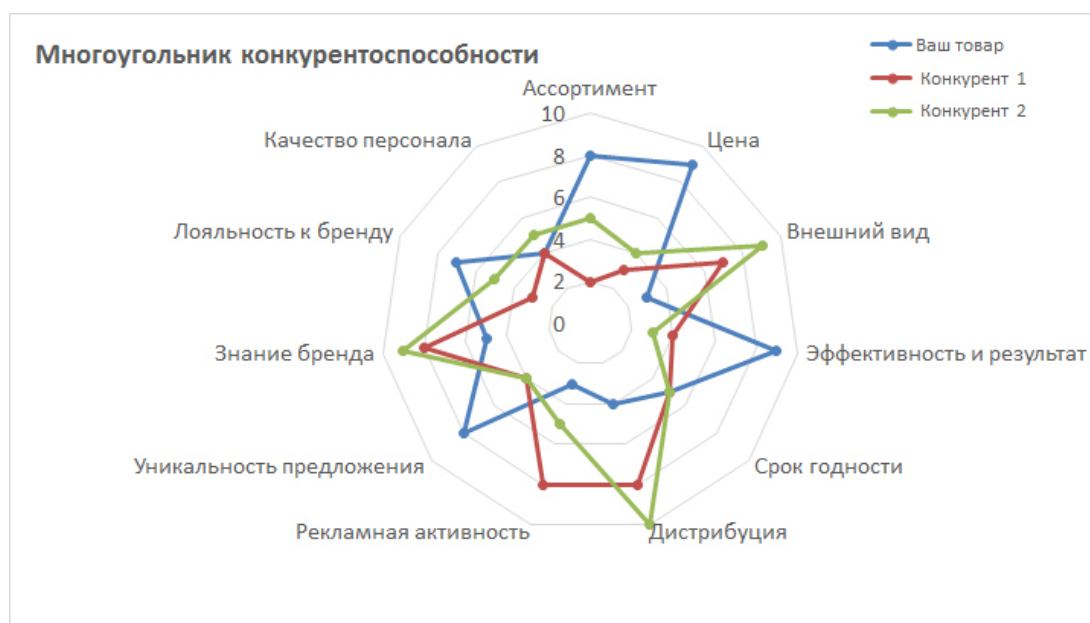


Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности фирмы

б) Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения. Метод экспертных оценок применяется в случаях, когда:

– длина исходных динамических рядов недостаточна для оценивания с использованием экономико-статистических методов;

– связь между исследуемыми явлениями носит качественный характер и не может быть выражена с помощью традиционных количественных измерителей;

– входная информация неполная и невозможно предсказать влияние всех факторов; – возникли экстремальные ситуации, когда требуется принятие быстрых решений.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов. Выделяют следующие стадии экспертного опроса:

– формулировка цели экспертного опроса;

– подбор основного состава рабочей группы;

– разработка и утверждение технического задания на проведение экспертного опроса;

– разработка подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжирование, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации;

– подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;

– формирование экспертной комиссии;

– проведение сбора экспертной информации;

– анализ экспертной информации;

– интерпретация полученных результатов и подготовка заключения;

– принятие решения — выбор альтернативы.

Таким образом, подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий, при этом упор делается на выявлении максимального количества этих факторов,

создании их исчерпывающего списка. Далее выделенные факторы обрабатываются с помощью различных математических методов.

Однако, система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы – нечетким. Действительно, оценивая трудовые ресурсы предприятия, можно прийти к выводу о зависимости эффективности труда от психофизиологического благополучия работников, а значит, в том числе, и от уровня разводов в конкретной местности.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Управление конкурентоспособностью предприятия состоит в том, чтобы, оказывая управляющее воздействие на деятельность организации, изменять оптимальным образом составляющие ее конкурентоспособности для достижения поставленной цели в условиях воздействия среды. Управление осуществляется в результате оптимизации показателей, влияющих на уровень конкурентоспособности.

В связи с этим среди приоритетных задач системы управления конкурентоспособностью предприятия можно выделить следующие:

- реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги с помощью рационально функционирующих маркетинговых инфраструктур, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия;
- формирование условий для реализации принципа социальной ориентации деятельности предприятия в инновационной сфере;
- построение логически верного управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия как главной стратегической задачи его развития.

При этом в процессе исследования деятельности конкурирующих предприятия анализируются, кроме товарной, ценовой, торгово-ценовой, финансовой политик, характеристики персонала как «человеческого фактора

конкуренции»,

Организация управления конкурентоспособностью предприятия может иметь различные формы, но в любом случае она должна способствовать росту конкурентоспособности и эффективности инновационной деятельности предприятия. Следовательно, можно сделать вывод, что для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо иметь ассортимент товаров для продажи в целевых сегментах, отличающихся по качественным и ценовым характеристикам и обладающих высокой конкурентоспособностью. С другой стороны, само предприятие должно стремиться к повышению потенциала конкурентоспособности, так как успешная деятельность предприятия не гарантирует успеха в перспективе.

Конкурентоспособность предприятия может быть повышена за счет различных резервов. Под резервами необходимо понимать неиспользованные возможности повышения конкурентоспособности предприятия, которые заключаются во всей совокупности факторов, сокращения на этой основе затрат труда на единицу реализуемой потребительской стоимости. Все резервы повышения конкурентоспособности можно объединить в следующие группы:

1) Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

2) Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на

внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

3) Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

4) Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

5) Использование рыночной ситуации. Данная группа охватывает все резервы, которые связаны с тем, насколько руководство предприятия эффективно и полно устанавливает правила деятельности, устанавливаемые государством (использование различных налоговых льгот, государственных дотаций, субсидий, инвестиций, кредитов, программы повышения конкурентоспособности и т.п.).

6) Повышение эффективности рекламы. В рыночных условиях

существует высокая конкуренция на рынке рекламы. Реклама представляет собой форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей.

7) Использование финансово-экономического потенциала предприятия. Конкурентоспособность может быть повышена за счет повышения финансовой устойчивости.

С точки зрения влияния на финансовую устойчивость предприятия определяющими внутренними факторами являются:

- отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования;
- структура выпускаемой продукции, оказываемых услуг, величина спроса на них;
- размер оплаченного уставного капитала;
- величина и структура издержек, их динамика по сравнению с денежными доходами;
- состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структуру.

8) Использование кадрового потенциала. Развитие персонала является необходимым условием эффективного функционирования любого предприятия. Одним из основных направлений развития персонала предприятий является организация взаимосвязанных процессов развития конкурентоспособных и личностных способностей наемного работника. Развитие персонала способствует росту умений, навыков, знаний работника, повышает его интеллектуальный, духовный, профессиональный уровень, все это в свою очередь повышает конкурентоспособность наемного работника на рынке труда.

Функции системы управления человеческими ресурсами:

- планирование численности персонала;
- определение способов привлечения персонала; маркетинг персонала;
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их

развитие;

- планирование карьеры, обеспечение должностного роста работника;

- управление расходами на персонал;

- организация рабочего места;

- кадровое делопроизводство:

- сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации;

- управление информацией;

- оценка трудового потенциала персонала;

- правовое регулирование трудовых отношений;

- обеспечение репутации организации, ее позитивного восприятия заказчиками.

Задача управления человеческими ресурсами заключается в постоянном ориентировании и переориентировании всех видов деятельности организации в тех направлениях, которые обеспечивали бы его лучшее функционирование и развитие. Осуществление управления требует подготовки специалистов нового уровня, способных, активно применяя интуицию, используя высокий профессионализм и творчество, обеспечивать реализацию стратегических задач организации, поиск наилучших путей достижения ее целей.¹¹

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- постоянное использование нововведений;

- поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара;

- выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам;

- сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию;

¹¹ Сучков С.Д. Тенденции в управлении человеческими ресурсами организации на современном этапе [Текст] // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 560

- использование только высококачественного сырья и материалов;
- постоянное обучение и переподготовка кадров;
- повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей;
- анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон;
- поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий;
- регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий¹².

Таким образом, используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

¹² Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М., 2014. С. 67.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «АМУРНЕФТЕПРОМ»

2.1 Краткая характеристика ООО «АмурНефтеПром»

Общество с ограниченной ответственностью «АмурНефтеПром» (далее – Общество) создано в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ 8 ноября 2017 года. Компания находится по адресу: город Благовещенск, ул. Первомайская, 1, офис 211. Генеральным директором организации является Харченко Мария Витальевна. Уставной капитал предприятия составляет 10000 руб.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Оно имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Компания ООО «АмурНефтеПром» самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые Обществом в целях осуществления своей деятельности. Также компания принимала участие в 58 торгах из них выиграла 28.

Для достижения целей своей деятельности компания вправе осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде. В судах организация выиграла 41 % в качестве истца, проиграла 16 % в качестве ответчика.

Осуществление деятельности компании происходит по ценам и тарифам, устанавливаемых организацией самостоятельно.

ООО «АмурНефтеПром» является коммерческой организацией. По характеру собственности Общество является частным предприятием. Оно существует в виде самостоятельной и независимой компании, созданной на основе системы участия, а также на основании договоренностей между

участниками.

Торговая компания ООО «АмурНефтеПром» занимается оптовой и мелкооптовой продажей и доставкой нефтепродуктов: бензина, дизельного топлива, керосина, мазута, масел и смазок всех ведущих производителей.

Благодаря высоким показателям качества соответствующим требованиям ГОСТ, продукция ООО «АмурНефтеПром» имеет высокий потребительский спрос в г. Благовещенске, а также и в районах Амурской области.

Потребителями поставляемой обществом продукции являются:

- транспортные предприятия;
- автозаправочные станции;
- дорожные управления;
- предприятия жилищно-коммунального хозяйства;
- тепловые сети больших городов и районных центров;
- промышленные предприятия.

Целью деятельности компании является извлечение прибыли за счет осуществления предпринимательской деятельности, а также удовлетворение общественных потребностей в предоставляемых компанией товаров и услуг.

ООО «АмурНефтеПром» осуществляет свою деятельность на основании таких операций как:

- проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан как в России, так и за рубежом;
- поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг в кредит;
- участия в деятельности других юридических лиц, путем приобретения их акций;
- осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

Основными направлениями и видами деятельности организации ООО «АмурНефтеПром» являются:

- оптовая торговля топливом;
- торговля моторным топливом, включая авиационный бензин;

- оптовая торговля прочим жидким и газообразным топливом;
- торговля автомобильными деталями и принадлежностями;
- торговля автотранспортными средствами;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных.

В таблице 1 представлены результаты анализа основных экономических показателей деятельности ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 1 - Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
				абсолютное, млн. руб.	относительное, %
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	799	418,5	695	-104	-13,02
Среднегодовая стоимость имущества, млн. руб.	16531	32170,5	18488,5	1957,5	11,84
Собственный капитал, млн. руб.	16957	26470	35584	18627	109,85
в том числе:					
- уставный капитал, млн. руб.	10	10	10	-	-
- нераспределенная прибыль, млн. руб.	16967	26480	35594	18627	109,78
Заемный капитал, млн. руб.	14907	5987	9507	-5400	-36,22
в том числе:					
- долгосрочные обязательства, млн. руб.	-	-	-	-	-
- краткосрочные обязательства, млн. руб.	14907	5987	9507	-5400	-36,22
Численность персонала	16	19	19	3	18,75
Выручка, млн. руб.	56192	43478	48936	-7256	-12,91
Себестоимость, млн. руб.	39681	26459	16378	-23303	-58,73
Прибыль от продаж, млн. руб.	7897	10045	10166	2269	28,73
Чистая прибыль, млн. руб.	7532	9513	9 114	1582	21,00

В рассматриваемом периоде наблюдается снижение среднегодовой стоимости основных средств ООО «АмурНефтеПром» на 104 млн. руб., или на 13,02 процента. Указанная динамика обусловлена снижением остаточной

стоимости основных средств в связи с начислением амортизации. Рост активов на 1957,5 млн. руб., или на 11,84 % свидетельствует об увеличении общей стоимости имущества предприятия, что обусловлено в основном ростом стоимости оборотных активов.

Увеличение собственного капитала ООО «АмурНефтеПром» в анализируемом периоде произошло на 18 627 млн. руб., или на 109,85 % в относительном выражении, что, в первую очередь, является следствием увеличения нераспределенной прибыли предприятия на 18 627 млн. руб., или на 109,78% в относительном выражении.

Обязательства ООО «АмурНефтеПром» представлены краткосрочными обязательствами, в составе которых выделена только кредиторская задолженность. Снижение заемного капитала предприятия произошло на 5 400 млн. руб., или на 36,22 % в относительном выражении.

Численность персонала ООО «АмурНефтеПром» увеличилась на 3 человека в анализируемом периоде.

В анализируемом периоде наблюдается снижение выручки от реализации на 7 256 млн. руб., что связано с сокращением масштабов деятельности предприятия, в связи с падением спроса на услуги ООО «АмурНефтеПром». Себестоимость реализации также имеет отрицательную динамику, снижение показателя произошло на 23 303 млн. руб. Отрицательной тенденцией является снижение себестоимости более быстрыми темпами (снижение показателя произошло на 58,73 %) по сравнению с выручкой от реализации (снижение показателя произошло на 12,91 %).

Увеличение прибыли от продаж свидетельствует об увеличении результатов хозяйственной деятельности предприятия. Увеличение показателя произошло на 2 269 млн. руб., или на 28,73 % в относительном выражении.

Положительной тенденцией является увеличение чистой прибыли предприятия на 1 582 млн. руб., или на 21,00 % в относительном выражении. Рост чистой прибыли предприятия свидетельствует об увеличении результатов деятельности предприятия в целом.

Несмотря на снижение показателей объема производства (выручки и себестоимости), за счет превышения темпа роста выручки над темпом роста себестоимости, наблюдается увеличение прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия, что свидетельствует об увеличении результатов хозяйственной деятельности и всех видов деятельности предприятия в целом.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «АмурНефтеПром»

ООО «АмурНефтеПром» является топливным оператором г. Благовещенска и Амурской области. В организации доставка топлива производится силами собственного автопарка. Все бензовозы оборудованы специальными счетчиками топлива и позволяют осуществить доставку дизельного топлива любого количества нужного вам горючего, начиная от 1000 литров. Также, в составе автопарка состоят машины повышенной проходимости, способные быстро доставить необходимое топливо по адресу даже в условиях трудной проходимости. В ООО «АмурНефтеПром» продажа топлива осуществляется как оптом, так и в розницу.

Анализ выручки от продаж ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ выручки от продаж ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателей	Значение показателей, млн. руб.			Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютное, млн. руб.	относительное, %
Бензин	27652	15188	16777	-10875	-39,33
Дизельное топливо	11165	7717	9810	-1355	-12,14
Керосин ТС-1	3817	3184	3584	-233	-6,10
Мазут М-40	3844	4203	4774	930	24,19
Мазут М-100	3852	4522	4278	426	11,06
Масло моторное	5862	2837	3485	-2377	-40,55
Итого	56192	43478	48936	-7256	-12,91

В анализируемом периоде наблюдается снижение объемов продаж в ООО «АмурНефтеПром» на 7 256 млн. руб., или на 12,91 %, что в основном

обусловлено сокращением объемов продаж бензина на 10 875 млн. руб. (39,33 %), по причине роста конкуренции в отрасли. Также следует отметить сокращение объема продаж дизельного топлива на 1 335 млн. руб. (12,14 %) и керосина на 233 млн. руб. (6,10 %). При этом отмечен рост спроса на мазут Т-40 и Т-100, соответственно на 930 млн. руб. (24,19 %) и 426 млн. руб. (11,06 %).

В таблице 3 представлена структура продаж ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 3 - Структура продаж ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателей	Структура продаж, %			Отклонение 2019 г. к 2017 г. п.п.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Бензин	49,21	34,93	34,28	-14,93
Дизельное топливо	19,87	17,75	20,05	0,18
Керосин ТС-1	6,79	7,32	7,32	0,53
Мазут М-40	6,84	9,67	9,76	2,91
Мазут М-100	6,86	10,40	8,74	1,89
Масло моторное	10,43	6,53	7,12	-3,31
Итого	100,00	100,00	100,00	-

Наибольший удельный вес в структуре продаж продукции ООО «АмурНефтеПром» приходится на бензин (34,28 % в 2018 г.), при этом отмечено снижение доли указанной группы товаров на 14,93 процентных пунктов, что является следствием сокращения потребительского спроса в отношении указанных групп продукции. Также следует отметить снижение доли моторного масла в общей структуре продаж организации на 3,31 процентных пункта. В отношении остальных групп продукции организации, напротив, наблюдается рост их удельного веса.

В таблице 4 представлены необходимые данные для определения места ООО «АмурНефтеПром» на рынке оптовой торговли твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами Амурской области,

Согласно представленным сведениям, доля ООО «АмурНефтеПром» на рынке оптовой торговли твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами Амурской области в 2018 г. составила 28,75 %, при

этом в анализируемом периоде наблюдается снижение доли предприятия, что свидетельствует о сокращении доли рынка ООО «АмурНефтеПром».

Таблица 4 – Расчет доли рынка ООО «АмурНефтеПром» на рынке оптовой торговли твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами Амурской области в 2017 – 2019 гг.

Виды деятельности	Объем оптовой торговли твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами Амурской области			Темпы роста рынка ООО «АмурНефтеПром», %		Доля рынка ООО «АмурНефтеПром», %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Бензин	58648	63912	72592	54,93	110,46	47,15	23,76	23,11
Дизельное топливо	12684	14325	13978	69,12	127,12	88,02	53,87	70,18
Керосин ТС-1	10168	9327	12532	83,42	112,56	37,54	34,14	28,60
Мазут М-40	13684	15268	140973	109,34	113,59	28,09	27,53	3,39
Мазут М-100	12846	14285	13856	117,39	94,60	29,99	31,66	30,87
Масло моторное	38559	43863	-83744	48,40	122,84	15,20	6,47	-4,16
Итого	146589	160980	170187	77,37	112,55	38,33	27,01	28,75

Положительной тенденцией являются более высокие темпы роста рынка ООО «АмурНефтеПром» в 2018 – 2019 гг. по сравнению с 2017 – 2018 гг., что позволяет судить о наращивании объемов продаж организаций в анализируемом периоде.

На основе представленных сведений, построена модифицированная матрица БКГ (рисунок 7).

К категории «Звезды» относится дизельное топливо, указанная группа товаров ООО «АмурНефтеПром» обладает наибольшими темпами роста рынка и наибольшей долей рынка. Указанная группа товаров – это лидеры растущего рынка с высоким темпом роста продаж и высоким уровнем прибыли, но высокими затратами на продвижение. В отношении данных товаров применяется стратегия сохранения лидерства.

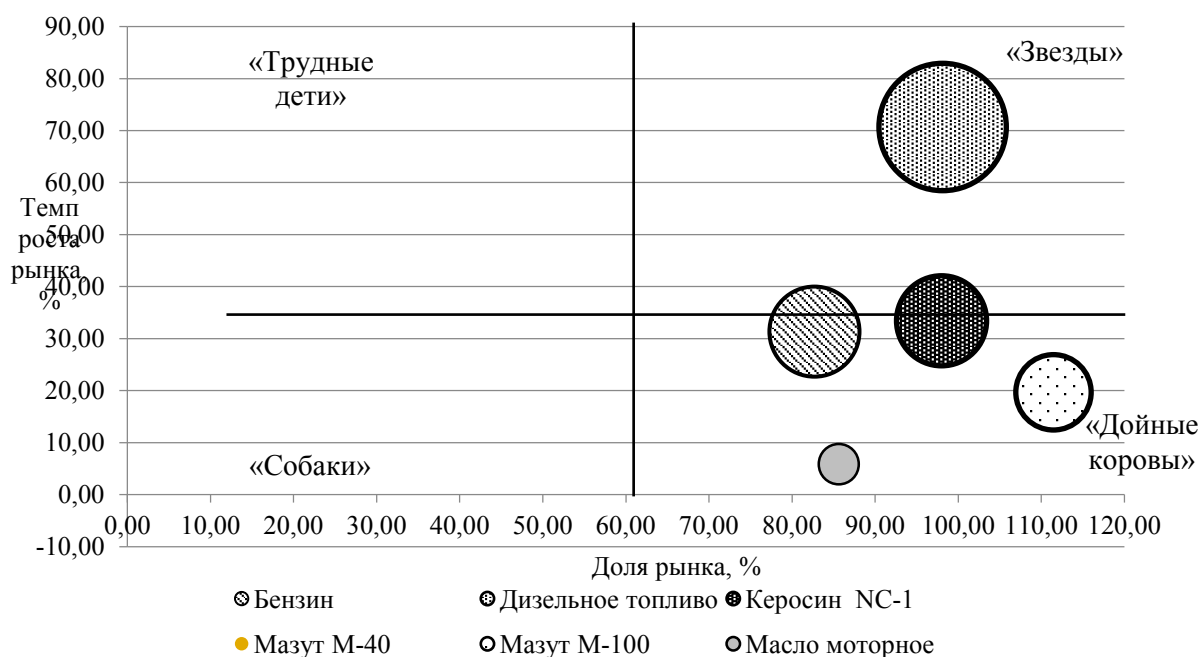


Рисунок 7 – Модифицированная матрица БКГ продукции ООО «АмурНефтеПром»

К категории «Дойные коровы» следует отнести остальные виды продукции ООО «АмурНефтеПром», при этом наиболее ярким представителем указанной группы, является Мазут М-100. При этом бензин и керосин ТС-1 занимают промежуточное положение между группами «Звезды» и «Дойные коровы», ожидается, что в будущих периодах, указанные группы продуктов, перейдут в группу «Звезды», учитывая тенденции их темпов роста рынка. Рассматриваемые группы продукции ООО «АмурНефтеПром» - лидеры стагнирующего рынка с высоким уровнем прибыли, с незначительными инвестициями на развитие и продвижение, но без дальнейшей перспективы роста. Для данных товаров применяется стратегия получения максимальной прибыли, которая направляется на разработку новых товаров и услуг и поддержание товаров-звезд.

К категориям «Трудные дети» и «Собаки» не относится ни одна из групп продукции ООО «АмурНефтеПром».

ООО «АмурНефтеПром» обладает возможностями для повышения уровня конкурентоспособности, реализация которых позволит организации

увеличить долю рынка и повысить финансовые показатели деятельности организации.

Рассмотрим динамику среднесписочной численности кадров ООО «АмурНефтеПром» за период 2017-2019 годы, которая представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика среднесписочной численности кадров ООО «АмурНефтеПром» за период 2017-2019 гг.

Численность персонала по категориям	2017	2018	2019	Отклонение по численности		Тпр, %	
				2018	2019	2018	2019
Среднесписочная численность, всего	73	76	82	3	9	4,11	12,33
в том числе:							
руководство	1	1	1	0	0	0	0
специалисты	9	11	13	2	4	22,22	44,44
служащие	11	14	16	3	5	27,27	45,45
рабочие	52	50	52	-2	0	-3,85	0

Среднесписочная численность в 2019 году увеличилась по сравнению с 2017 годом на 9 чел. Увеличение произошло за счет численности служащих и специалистов.

Темп прироста в 2019 году по сравнению с 2018 годом свидетельствует об увеличении среднесписочной численности на 4 %.

В ООО «АмурНефтеПром» наблюдается также и текучесть среди работников АЗС. Она составляет 10 %, среди руководителей, служащих и специалистов 20 %.

Для успешной работы фирмы и расширения рынков сбыта необходима качественная маркетинговая деятельность. Долгосрочной генеральной целью маркетинговой деятельности ООО «АмурНефтеПром» считается оптимизация прибыли. Исходя из этого, целевой комплекс маркетинга ориентирован на извлечение прибыли и наращивание ее объемов в долгосрочной перспективе, удовлетворение потребностей рынка, развитие предприятия и сферы его деятельности.

В ООО «АмурНефтеПром» управление маркетинговой деятельностью осуществляет исполнительный директор. Предприятие использует следующие виды рекламы: фирменная реклама (предприятие рекламирует достоинства предприятия); реклама предоставляемых услуг по перевозке нефтепродуктов и их хранении (информирует о достоинствах предоставляемых услуг). В качестве рекламных мероприятий ООО «АмурНефтеПром» использует рекламу в Интернет, на рекламных щитах (билбордах), продвижение сайта организации, а также реклама в СМИ.

ООО «АмурНефтеПром» недостаточно внимания уделяет изучению политики конкурентов, что говорит о недостатках в работе менеджера по продажам.

Для того, чтобы рассмотреть основные преимущества и недостатки в работе фирмы и выявить главные проблемы, представим сильные и слабые стороны ООО «АмурНефтеПром» (таблица 6).

Таблица 6 - Сильные и слабые стороны ООО «АмурНефтеПром»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококвалифицированный персонал	Низкие показатели рентабельности
Наличие постоянных потребителей услуг	Низкие показатели конкурентоспособности на данном рынке оптовой продажи нефтепродуктов
Высокое качество реализуемых услуг	Высокий уровень дебиторской задолженности
Выгодное территориальное месторасположение	
Выполнение в срок своих обязательств по перевозке нефтепродуктов	
Хорошее техническое оснащение в хранении и перевозке нефтепродуктов	

Таким образом, поскольку ООО «АмурНефтеПром» ведет свою работу на данном сегменте рынка недвно и находится в развитии, ему необходимо расширять сферы своей деятельности и повышать конкурентоспособность на рынке оптовой продажи нефтепродуктов. Из таблицы 9 видно, что преимуществ в работе фирмы больше чем недостатков. Для того, чтобы минимизировать эти недостатки, ООО «АмурНефтеПром» необходимо

понизить уровень дебиторской задолженности, за счет предоставления скидок клиентам и выдачи кредита, за счет чего повысится и уровень рентабельности, и степень конкурентоспособности организации.

2.3 Анализ внешней среды ООО «АмурНефтеПром»

Первым и одним из основных этапов оценки внешней среды ООО «АмурНефтеПром» является оценка факторов внешней среды. Описание факторов внешней среды дает возможность выявить особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое или косвенное воздействие на положение организации. Описание факторов внешней среды косвенного воздействия включает обзор экономической ситуации в стране и отрасли, анализ политики, системы и масштабов государственного регулирования, оценку тенденций развития научно-технологических факторов, анализ социально-демографических, общественных факторов, влияющих на организацию. Изучение внешней среды ООО «АмурНефтеПром» будет проведена методом PEST-анализа.

PEST-анализ внешней среды ООО «АмурНефтеПром» приведен в таблице 7.

Таблица 7 – PEST-анализ внешней среды ООО «АмурНефтеПром»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - нестабильная политическая ситуация в стране; - нормы действующего законодательства в сфере регулирования тарифов и цен; - направления единой государственной политики в части развития деятельности торговых организаций; - нормы налогового законодательства; - нормы правового законодательства; 	<ul style="list-style-type: none"> - рост уровня экономического развития региона; - негативная экономическая ситуация в стране; - рост курса иностранной валюты; - рост инфляции; - рост ключевой ставки;
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменение численности населения региона; - изменение потребительских предпочтений потребителей; - уровень социального развития региона; - уровень жизни населения региона; 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие сферы торговли нефтепродуктами; - развитие способов транспортировки нефтепродуктов; - развитие и совершенствование современных информационных средств в сфере торговли;

Исходя из таблицы 7 можно сделать следующие выводы: технико-технологические факторы оказывают значительное влияние на деятельность компании, поскольку являются важным звеном обеспечения не только функционирования предприятия, но и в повышении эффективности его работы, создавая при этом весомые конкурентные преимущества и обладая широким спектром получаемого эффекта. Реализация технико-технологических мероприятий на ООО «АмурНефтеПром» должна носить стратегический характер и быть направлена исключительно на улучшение технических и технологических факторов в оказании услуг поставки нефтепродуктов.

В таблице 8 представлены данные для оценки факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность ООО «АмурНефтеПром». Оценка факторов внешней среды ООО «АмурНефтеПром» проведена с использованием пятибалльной шкалы (1 – низкое влияние факторов на деятельность организации; 5 - высокое влияние факторов на деятельность организации).

Таблица 8 – Количественная оценка факторов внешней среды ООО «АмурНефтеПром»

Группа факторов	Факторы	Вес фактора	Оценка фактора	Вероятность возникновения
1	2	3	4	5
Политические и правовые	Нестабильная политическая ситуация в стране	0,2	3	0,6
	Нормы действующего законодательства в сфере регулирования тарифов и цен	0,1	3	0,3
	Направления единой государственной политики в части развития деятельности торговых организаций	0,1	4	0,4
	Нормы налогового законодательства	0,3	5	1,5
	Нормы правового законодательства	0,3	4	1,2
Сумма		1	x	4
Среднее		x	x	0,8
Экономическое	Рост уровня экономического развития региона	0,15	4	0,6
	Негативная экономическая ситуация в стране	0,2	5	1
	Рост курса иностранной валюты	0,15	4	0,6
	Рост инфляции	0,25	5	1,25

Продолжение таблицы 8

		2	3	4	5
		Рост ключевой ставки	0,25	4	1,
Сумма			1	x	4,45
Среднее			x	x	0,89
Социальные и культурные	Изменение численности населения региона	0,3	5	1,5	
	Изменение потребительских предпочтений потребителей	0,3	5	1,5	
	Уровень социального развития региона	0,2	4	0,8	
	Уровень жизни населения региона	0,2	4	0,8	
Сумма			1	x	4,6
Среднее			x	x	0,92
Технологические	Развитие сферы торговли нефтепродуктами	0,4	5	2	
	Развитие способов транспортировки нефтепродуктов	0,35	4	1,4	
	Развитие и совершенствование современных информационных средств в сфере торговли	0,25	5	1,25	
Сумма			1	x	4,65
Среднее			x	x	0,94

Сведения, представленные в таблице 8 позволяют сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность ООО «АмурНефтеПром» оказывают технико-технологические факторы, что определяется существенным развитием сферы информационных технологий в последнее время. При этом следует отметить существенное влияние социально-демографических факторов на деятельность ООО «АмурНефтеПром», что определяется наличием высокого уровня влияния потребителей на результаты деятельности исследуемой организации.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке учитываются факторы ближнего окружения в соответствии с разработанной Майклом Портером моделью. Проведем оценку влияния конкуренции на рынке оптовой продажи нефтепродуктов.

Проанализируем первую силу – угроза появления новых игроков.

На сегодняшний день в сфере оптовой продажи нефтепродуктов, редко

появляются новые конкуренты, что снижает риск появления новых игроков на рынке исследуемой продукции. При этом рынок в сфере оптовой продажи нефтепродуктов сформирован и близок к состоянию насыщения, поэтому угроза появления новых игроков на рынке низкая.

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Сфера оптовой продажи нефтепродуктов развивается достаточно быстрыми темпами и в настоящее время, невозможно представить себе жизнь современного человека без использования нефтепродуктов. В связи с чем, появление продуктов-заменителей на рассматриваемом рынке маловероятно.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков. Поставщики нефтепродуктов играют огромную роль в деятельности ООО «АмурНефтеПром». При повышении цен на закупаемую продукцию, возрастает себестоимость оказания услуг, а, следовательно, и его стоимости. В связи с чем, возникает угроза потери части покупателей.

Отметим, что ООО «АмурНефтеПром» сотрудничает с проверенными поставщиками качественных нефтепродуктов, которые занимаются добычей нефти, что снижает риск угрозы рыночной власти поставщиков. Но необходимо сказать, что цены не стоят на месте и с каждым годом возрастает цена на нефтепродукты, что в свою очередь ведет к увеличению стоимости услуг оптовых предприятий торговли.

Четвертая сила, выявленная Портером, касается рыночной власти покупателей. Потребители на рынке оптовой продажи нефтепродуктов играют не меньшую роль, чем поставщики. При этом учитывая высокий уровень конкуренции в отрасли, оптовые поставщики нефтепродуктов, предлагающие потребителям более приемлемые условия, имеют более широкую клиентскую базу, к таким поставщикам относятся АО «ННК-Нефтепродукт» и ПАО «НК «Роснефть». В связи с чем, в сфере оптовой продажи нефтепродуктов наблюдается высокий уровень рыночной власти поставщиков.

Конкуренция на рынке оптовой продажи нефтепродуктов Амурской

области достаточно велика. При этом в данный момент на рынке присутствует небольшое число торговых предприятий, но некоторые из них осуществляют деятельность длительное время и имеют широкую клиентскую базу, а также высокий уровень конкурентоспособности, что создает сложности в развитии деятельности ООО «АмурНефтеПром». В связи с чем, рынок оптовой продажи нефтепродуктов Амурской области имеет высокий уровень конкурентной борьбы.

Также необходимо отметить, что вход на рынок затруднен высокими финансовыми вложениями, связанными с приобретением различного вида транспортного и иного оборудования, используемого для транспортировки, хранения и продажи нефтепродуктов.

Уровень внутриотраслевой конкуренции оценим по следующим критериям: количество игроков на рынке, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 9).

Таблица 9 – Уровень внутриотраслевой конкуренции на рынке оптовой продажи нефтепродуктов

Показатель	3	2	1
Количество игроков	высокое	среднее	низкое
			1
Темп роста рынка	стагнация	замедляющийся, но растущий	высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта	стандартизированный товар	стандартизированный, но отличающийся по дополнительным преимуществам	значимо отличается между собой
		2	
Ограничения в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция	есть возможность повысить цену только в рамках покрытия затрат	всегда есть возможность повысить цену
			1
Итоговый балл		6	

Анализ таблицы 9 показал, что уровень внутриотраслевой конкуренции

определяется как средний. Для сохранения конкурентоспособности, предприятию необходимо следить за предложениями конкурентов. В отношении реализуемых услуг на данном рынке действует правило ценовой привлекательности и переориентации покупателей на компании, предлагающие данные услуги по перевозке нефтепродуктов более дешевыми, без значительного ущерба качеству поставки.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия одним из наиболее наглядных является разработка SWOT-матрицы.

Составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия. Исходя, из данной матрицы можно предложить следующие направления стратегического планирования деятельности исследуемого предприятия (таблица 10).

Таблица 10 - Матрица SWOT-анализа внутренней и внешней среды ООО «АмурНефтеПром»

	Возможности	Угрозы
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - расширение клиентской базы; - расширение ассортимента услуг; - оптимизация ценовой политики; - повышение квалификации персонала; - снижение налогового бремени в результате изменения налогового законодательства; - реализация льгот для субъектов среднего бизнеса; - повышение мотивации персонала; - совершенствование кадровой политики; - модернизация технической базы; 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение конкурентоспособности; - потеря ключевых клиентов; - отток персонала; - снижение доходов; - рост конкуренции в отрасли; - рост уровня инфляции; - рост цен на ресурсы - рост процентной ставки по коммерческим кредитам в кредитных организациях; - ухудшение политической ситуации в мире;
Сильные стороны	СлВ	СлУ
<ul style="list-style-type: none"> - высококвалифицированный персонал; - наличие постоянных потребителей услуг; - высокое качество реализуемых услуг; - выгодное территориальное расположение; 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение направлений деятельности; - расширение клиентской базы; - создание системы аттестации и повышения квалификации персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение конкурентоспособности; - увеличение числа потребителей; - повышение доходов;
Слабые стороны	СлВ	СлУ

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
- низкие показатели рентабельности; - высокий уровень дебиторской задолженности - низкий уровень мотивации персонала; - недостатки в рекламной политике.	- повышение доходов за счет расширения ассортимента услуг; - повышение мотивации персонала;	- пересмотр ценовой политики; - расширение ассортимента услуг;

Из таблицы 10 видно, что для повышения уровня конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» выбрано поле СиВ. Это поле подразумевает мероприятия, использующие возможности внутренней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»

Основными конкурентами ООО «АмурНефтеПром» являются: АО «ННК-Нефтепродукт» и ПАО «НК «Роснефть».

Причинами выбора данных фирм в качестве конкурентов является то, что они:

- находятся в территориальной близости от исследуемой фирмы;
- предоставляют потребителям сопоставимый набор услуг;
- придерживаются сопоставимой ценовой политики.

Оптовое предприятие ООО «АмурНефтеПром» имеет очень сильных конкурентов на данном рынке, проведем сравнительную конкурентную характеристику (таблица 11).

Таблица 11 - Сравнительный анализ конкурентных характеристик предприятий

Критерии сравнения	ООО «АмурНефткПром»	АО «ННК-Нефтепродукт»	ПАО «НК «Роснефть»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Маркетинговая деятельность	низкая	высокая	высокая
Эффективность торговой деятельности	средняя	высокая	высокая
Кадровый потенциал	Хорошая обеспеченность квалифицированным персоналом	Команда квалифицированных сотрудников	Профессиональная команда сотрудников

Продолжение таблицы 11

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Конкурентоспособность услуг	средняя	высокая	высокая
Эффективность системы управления предприятием	Эффективная система управления деятельностью предприятия	Система управления предприятием соответствует современным требованиям	Постоянное внедрение прогрессивных методов управления предприятием
Цены	средние	средние	высокие
Стратегия фирмы	Стратегия фокусирования	Стратегия стабильности	Стратегия роста на рынке
Продвижение на рынке	Недостаточный уровень рекламы	Широкая рекламная компания	Широкая рекламная компания
Время работы на рынке	2012	1993	1993

Из таблицы 11 видно, что предприятия имеют различные позиции на рынке, но все стремятся занять лидирующие позиции на рынке любым путем. Предприятия, которые занимают сильную конкурентную позицию могут поглощать слабых, тем самым устранят конкурентов. Слабые же предприятия, наоборот, прибегают к слиянию, чтобы усилить свои позиции на рынке.

Для анализа уровня конкурентоспособности предприятий проведем оценку с учетом значимости каждого показателя, таблица 12. Для каждого критерия, представленного в таблице 12, определен вес, отражающий значимость критерия.

Оценка проведена по пятибалльной шкале:

- 1 – наиболее низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию;
- 5 – наиболее высокий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию).

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности

Критерии	Значимость, доли	ООО «АмурНефтеПром»		АО «ННК-Нефтепродукт»		ПАО «НК «Роснефть»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Система управления человеческими ресурсами	0,10	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Деятельность маркетинговой службы	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Перечень услуг	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Материально-техническое обеспечение	0,05	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Информационное обеспечение	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,30
Ценовая политика	0,07	3	0,28	4	0,21	5	0,35
Система контроля качества услуг	0,10	4	0,30	4	0,40	5	0,50
Собственные исследования и разработки	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Рекламная деятельность	0,15	3	0,45	4	0,60	5	0,75
Уровень потребительского спроса	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Итого	1,00	x	3,70	x	3,41	x	4,18

Наибольший уровень конкурентоспособности имеет ПАО «НК «Роснефть». Конкурентными преимуществами организации являются: перечень товаров, рекламная деятельность, а также уровень потребительского спроса на товары ПАО «НК «Роснефть».

На основе таблицы 12 построим многоугольник конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром», рисунок 8. Каждая ось отражает значения десяти исследуемых факторов по трем рассмотренным организациям, таких как ООО «АмурНефтеПром», АО «ННК-Нефтепродукт» и ПАО «НК Роснефть».



Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»

Из рисунка 8 видно, что АО «ННК-Нефтепродукт» превосходит ООО «АмурНефтеПром» по таким критериям как: уровнем квалификации персонала, ценовой политикой и рекламной деятельностью. ПАО «НК «Роснефть» превосходит ООО «АмурНефтеПром» практически по всем критериям, благодаря времени работы на рынке и высокому спросу на услуги в данной сфере торговли нефтепродуктами. Таким образом, в дальнейшем ООО «АмурНефтеПром» следует уделить серьезное внимание показателям, отличающимся от конкурентов.

Таким образом, делая вывод по главе в целом, было выявлено, что ООО «АмурНефтеПром» является коммерческой организацией. Основным видом деятельности компании является оптовая и мелкооптовая продажа и доставка нефтепродуктов: бензина, дизельного топлива, керосина, мазута и масел ведущих производителей. Потребителями организации являются: - транспортные предприятия, АЗС, дорожные управления, предприятия жилищно-коммунального хозяйства, тепловые сети больших городов и районных центров, промышленные предприятия, сельхозтоваропроизводители.

Благодаря высоким показателям качества соответствующим требованиям ГОСТ, продукция, поставляемая компанией, имеет высокий потребительский спрос в г. Благовещенске и районах Амурской области.

В результате проведенного анализа конкурентоспособности и выявления главных конкурентов ООО «АмурНефтеПром» таких как: АО «ННК-Нефтепродукт» и ПАО «НК «Роснефть», было выявлено, что основным преимуществом ООО «АмурНефтеПром», является материально-техническое обеспечение.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АМУРНЕФТЕПРОМ»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»

На этапе диагностики конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» для предварительной формулировки направлений ее повышения, был проведен анализ деятельности предприятия, который показал, что на эффективность его деятельности оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды.

На основании результатов, полученных при анализе конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» можно предложить следующий ряд мероприятий для улучшения сложившегося положения за счет повышения эффективности работы:

- 1) повышение уровня управления человеческими ресурсами;
- 2) совершенствование системы скидок постоянным клиентам;
- 3) разработка широкой рекламной кампании;
- 4) выход на иностранные рынки.

Целью проведения данных мероприятий является наращивание конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка, улучшение конкурентной позиции на рынке оптовой торговли нефтепродуктами.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

Повышение уровня управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами ООО «АмурНефтеПром», как системой в современных условиях – процесс достаточно сложный и трудоемкий, ориентированный на все виды развития организации, которые в конечном итоге будут формировать ее конкурентные преимущества.

Модель управления человеческими ресурсами, направленная на повышение конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» наглядно отражена на рисунке 9.

Предлагаемая модель системы управления человеческими ресурсами

позволит выполнять углубленную оценку реализации стратегии управления развитием персонала, анализ её воздействия на конкурентоспособность.



Рисунок 9 - Модель управления человеческими ресурсами, направленная на повышение конкурентоспособности ООО «АмурНефетПром»

Прокомментировать функционирование этой модели можно следующим образом:

Первый этап функционирования модели предполагает мероприятия по формированию необходимого количественного и качественного состава человеческих ресурсов. К внешним источникам привлечения ресурсов в организацию можно отнести государственные и частные службы занятости, учебные заведения. Внутренними источниками являются: кадровые резервы, круг общения персонала.

Второй этап предполагает оценить структурные составляющие организации.

Третий этап модели реализуется с помощью оценки потенциала человеческих ресурсов.

Четвертый этап системы направлен на развитие персонала (обучение, повышение квалификации, продвижение и планирование карьеры).

Пятый этап предполагает конкретные формы развития человеческих ресурсов в организации (лекции, тренинги, деловые игры, стажировка).

Шестой этап направлен на развитие системы мотивации персонала внутри организации (оплата сверхурочных, представлении организации на конкурсах, внутренние конкурсы, скидки для сотрудников).

На седьмом этапе важно оценить динамику потенциала человеческих ресурсов и результативности разработанных мероприятий.

Идеальным результатом предложенной модели можно считать повышение уровня профессионально-квалификационного, интеллектуального, творческого, карьерного потенциала персонала, что позволит ООО «АмурНефтеПром» успешно функционировать на занимаемом сегменте рынка.

Эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по 4 направлениям:

1) Корпоративная преданность. Под корпоративной преданностью подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. В ООО «АмурНефтеПром» степень преданности работника своей организации можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов.

2) Компетентность. Компетентность касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель в ООО «АмурНефтеПром» можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, чтобы

привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.

3) Командная согласованность. Командная согласованность означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. Персонал ООО «АмурНефтеПром» должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Очень важно, чтобы в организации не было конфликтов внутри коллектива.

4) Корпоративная эффективность с точки зрения затрат. Корпоративная эффективность в отношении затрат касается эффективности операций компании. Человеческие ресурсы в организации должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества.

Таким образом, грамотно сформированная модель управления человеческими ресурсами в ООО «АмурНефтеПром» позволит организации рационально разделять имеющиеся трудовые ресурсы и обеспечить рост конкурентоспособности.

Совершенствование системы скидок постоянным клиентам.

Одним из факторов, выявленным в ходе анализа проблем в деятельности ООО «АмурНефтеПром» является недостаточно хорошо разработанная ценовая и рекламная политика. Данный фактор снижает конкурентные преимущества компании на рынке оптовой торговли нефтепродуктами.

Скидка постоянным клиентам и скидка за ускоренную оплату услуг – вариант снижения стандартной цены. Такой маркетинговый ход позволит привлечь дополнительное количество клиентов, которые по разным причинам не могут сразу оплатить нужный им объем нефтепродуктов, а рассрочка по оплате позволит оплатить услуги с рассрочкой. Это также позволит ускорить оборачиваемость основного капитала.

Для того чтобы повысить качество предоставляемых услуг и увеличить

прибыль, очень полезным и эффективным инструментом ценовой политики ООО «АмурНефтеПром» должна стать скидочная система. Варианты данной системы представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Скидочная система

Канал сбыта	Размер скидки, %
За ускоренную оплату услуг	10
Постоянным клиентам	25

Скидки за ускоренную оплату предлагается проводить по следующей схеме:

- а) количественная величина скидки;
- б) минимальный срок, в который клиент может воспользоваться данным видом скидки;
- в) максимальный срок, в который клиент должен оплатить услуги, если он не воспользовался предложением скидки при ускоренной оплате.

Данный вид скидки привлечет клиентов, настроенных на долгосрочное сотрудничество. Досрочные платежи для компании, помимо увеличения конкурентоспособности услуг ускорят поступление оборотных средств и улучшат структуру баланса ООО «АмурНефтеПром». Также, исходя из проведенного анализа конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» стоит разработать возможность предоставления услуг в кредит.

Разработка широкой рекламной кампании.

Для дополнительного стимулирования спроса на услуги ООО «АмурНефтеПром» должно быть предложено проведение рекламной кампании. Основной целью, которой должно стать широкое предоставление информации о компании и об оказываемых ею услугах.

Очень важен фактор конкурентоспособности при выборе средств рекламирования деятельности организации. В случаях, когда даже хорошая реклама блекнет в глазах потребителей, на фоне грамотно проведенной рекламной кампании конкурентов, необходимо использовать нетрадиционные

средства, чтобы отличаться от конкурентов.

Оптимизация рекламы в сети Интернет. В сфере маркетинговых исследований одним из самых эффективных и привлекательных является реклама на площадках интернета. Для удержания клиента после просмотра рекламы организации необходимо доработать сайт по всем критериям эффективности и целевой направленности. Для этого опять же необходимы грамотные специалисты.

Использование новых рекламных площадей. Основными рекламными средствами должны стать реклама в средствах массовой информации – специализированных газетах, билбордах, профильных каналах телевидения.

Выход на иностранные рынки.

Данное мероприятия может быть реализовано в Китае, посредством поиска новых каналов и рынков сбыта. Реализации рассматриваемого направления благоприятствует открытие моста Благовещенск-Китай, что позволит организовать быструю и эффективную транспортировку товаров в Китай. При этом на территории Китая имеются регионы с высоким уровнем потребительского спроса на жидкое и газообразное топливо, при отсутствии у местных продавцов обеспечить удовлетворение потребительского спроса в полном объеме, и еще по причине того, что цена на нефтепродукты в Китае на порядок выше российский цен.

Для выбора наиболее подходящего мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» был использован метод экспертных оценок. Для данного анализа было привлечено 5 экспертов, которые проанализировали 4 мероприятия и проранжировали их по степени значимости.

В приведенной ниже таблице 1 изображены ранги 4 мероприятий.

Эксперт присваивает ранг «5» наиболее значимому мероприятию. Ранг «4» получает, по мнению эксперта, второе по значимости мероприятие, и наконец, ранг «1» - наименее значимое мероприятие.

Таблица 14 – Экспертная оценка выбора мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром»

Эксперты	Мероприятия по повышению конкурентоспособности			
	Повышение уровня управления человеческими ресурсами	Совершенствование системы скидок постоянным клиентам	Разработка широкой рекламной кампании	Выход на иностранный рынок Китая
Генеральный директор	1	3	2	5
Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам	2	1	3	4
Исполнительный директор	1	3	4	5
Главный бухгалтер	1	4	3	5
Менеджер по продажам	1	4	3	4
Итого	6	15	15	23

Из таблицы видно, что наибольшую сумму баллов получает мероприятие, связанное с выходом на иностранный рынок Китая.

Основываться на результатах одной методики нельзя, так как она не учитывает все факторы, влияющие на принятие решения. Для уточнения выбора воспользуемся методом взвешенных критериев.

Для начала составим перечень основных критериев выбора для мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Амурнефтепром»

- повышение удовлетворенности клиентов услугами не менее чем на 20 %;
- минимальный срок окупаемости;
- минимальные затраты на реализацию;
- рентабельность;
- увеличение объемов продаж;
- расширение рынков сбыта;

Для оценки альтернатив экспертам была предложена шкала от 1 до 5, где наиболее высокая оценка – 5.

Представим результаты метода взвешенных критериев в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Оценка альтернативных вариантов мероприятий по повышению конкурентоспособности

Критерии выбора	Вес	Оценки мероприятий, балл							
		Повышение уровня управления человеческими ресурсами		Совершенствование системы скидок постоянным клиентам		Разработка широкой рекламной кампании		Выход на иностранный рынок Китая	
		оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса
повышение удовлетворенности клиентов услугами не менее чем на 20%	0,7	2	1,4	5	3,5	4	2,8	4	2,8
расширение рынков сбыта	0,9	2	1,8	2	1,8	2	1,8	5	4,5
минимальные затраты на реализацию	0,8	4	3,2	2	1,6	3	2,4	4	3,2
минимальный срок окупаемости	0,8	2	1,6	3	2,4	2	1,6	4	3,2
увеличение объемов продаж	1,0	4	4	2	2	3	3	5	5
рентабельность	0,9	4	3,6	2	1,8	3	2,7	5	4,5
Сумма баллов		-	15,6	-	13,1	-	14,3	-	23,2

Желательное предпочтение эксперты отдают критерию увеличение объемов продаж, оно является определяющим показателем эффективности деятельности организации. Вторым обязательным условием являются рентабельность и расширение рынков сбыта. Далее идет минимальные затраты и минимальный срок окупаемости, а также повышение удовлетворенности клиентов услугами. Согласно тому, что критерий увеличение объемов продаж является наиболее значимым при выборе мероприятия по повышению конкурентоспособности организации, то наиболее точно этому критерию отвечает выход на иностранный рынок Китая.

По результатам выбора метода взвешенных критериев делаем вывод, что мероприятие, связанное с выходом на иностранный рынок Китая является эффективным мероприятием для ООО «АмурНефтеПром».

Таким образом, на основании всего вышесказанного, можно подвести итог, из четырех предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности с помощью метода экспертных оценок и метода взвешенных критериев, было выявлено, что мероприятие, связанное с выходом на рынок Китая, является на данный момент актуальным и необходимым для организации. Посредством него увеличатся основные показатели фирмы, такие как расширение рынков сбыта и увеличение объемов продаж, что и способствует повышению рентабельности и увеличению уровня конкурентоспособности на данном сегменте рынка.

3.2 Разработка плана мероприятия по выходу ООО «АмурНефтеПром» на рынок Китай

Основным направлением совершенствования конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» на оптовом рынке является выход на рынок Китая.

Цель проекта: расширение рынков сбыта, посредством выхода на иностранные рынки.

Задачи:

- увеличение доли рынка;
- рост объемов продаж;
- внедрение внешнеторговой деятельности;
- увеличение клиентской базы;
- рост финансовых результатов.

Заинтересованные стороны проекта:

- заказчик – руководство ООО «АмурНефтеПром»;
- целевая аудитория – действующие и потенциальные потребители жидкого и газообразного топлива на территории Китая.

Требования к качеству проекта:

- выход на иностранные рынки;
- рост объемов продаж не менее, чем на 15 % от уровня 2018 г.

Характер проекта:

- масштаб: средний;

- сложность: средняя сложность;
- сроки реализации: долгосрочный;
- требования к качеству и способам его обеспечения: бездефектный;
- требования к ограниченности ресурсов проектов: монопроект;
- характер проекта (уровень участников): международный;
- характер целевой задачи проекта: расширение рынков сбыта товаров организации;
- главная причина возникновения проекта: наличие проблемы узких рынков сбыта товаров в ООО «АмурНефтеПром».

Результаты реализации проекта:

- увеличение объемов продаж;
- расширение масштабов деятельности;
- выход на иностранные рынки;
- повышение уровня конкурентоспособности.

Исходя из представленных сведений, реализация рассматриваемого проекта позволит повысить эффективность деятельности и уровень конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром».

В целях реализации проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая, определены работы для каждой стадии жизненного цикла проекта (таблица 16).

Таблица 16 – Работы по реализации проекта, направленного на предоставление услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая по стадиям жизненного цикла проекта

Последовательность	Обозначение	Наименование работ	Продолжительность	Предшествующая работа
1	2	3	4	5
1	И1	- сбор исходных данных и анализ существующего состояния ООО «АмурНефтеПром»	1	-
2	И2	- выявление потребности в решении проблем	1	И1
3	И3	- выделение приоритетной проблемы, в соответствии с разработанными критериями	1	И2
4	П1	- назначение руководителя и формирование команды проекта	1	И3

1	2	3	4	5
5	П2	- изучение целей и требований заказчика	1	П1
6	П3	- разработка сводного плана проекта	2	П2
7	П4	- организация выполнения базовых проектных работ	2	П3
8	П5	- утверждение сводного плана проекта и получение одобрения на продолжение работ	1	П4
9	Р1	- полный ввод в действие разработанной системы управления проектом	4	П5
10	Р2	- поиск рынков сбыта в Китае	6	Р1
11	Р3	- подготовка форм договоров на поставку товаров	4	Р2
12	Р4	- выход на рынки Китая	8	Р3
13	Р5	- решение возникающих проблем и задач	4	Р4
14	Р6	- получение одобрения для работ следующей фазы	4	Р5
15	31	- планирование процесса завершения проекта	1	Р6
16	32	- подготовка документации, сдача проделанной работы заказчику и ввод в эксплуатацию	1	31
17	33	- презентация заверенного проекта заказчику, обсуждение.	1	32
18	34	- подготовка итоговых документов	1	33
19	35	- закрытие проекта	1	34

Все операции получились критическими и не имеют резерва, так как следуют друг за другом. Продолжительность работ проекта составила 45 рабочих дней.

В целях структуризации построено дерево целей проекта по предоставлению услуг партнерам из Китая (рисунок 10).



Рисунок 10 – Дерево целей проекта

Согласно представленным на рисунке 10 сведениям, основной целью реализации проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая, является выход на иностранные рынки. Исходя из чего, цели проекта сгруппированы на две основные цели: внедрение внешнеторговой деятельности ООО «АмурНефтеПром» и увеличение доли рынка.

Дерево работ проекта по предоставлению услуг ООО «Амурнефтепродукт» партнерам из Китая представлено на рисунке 11.

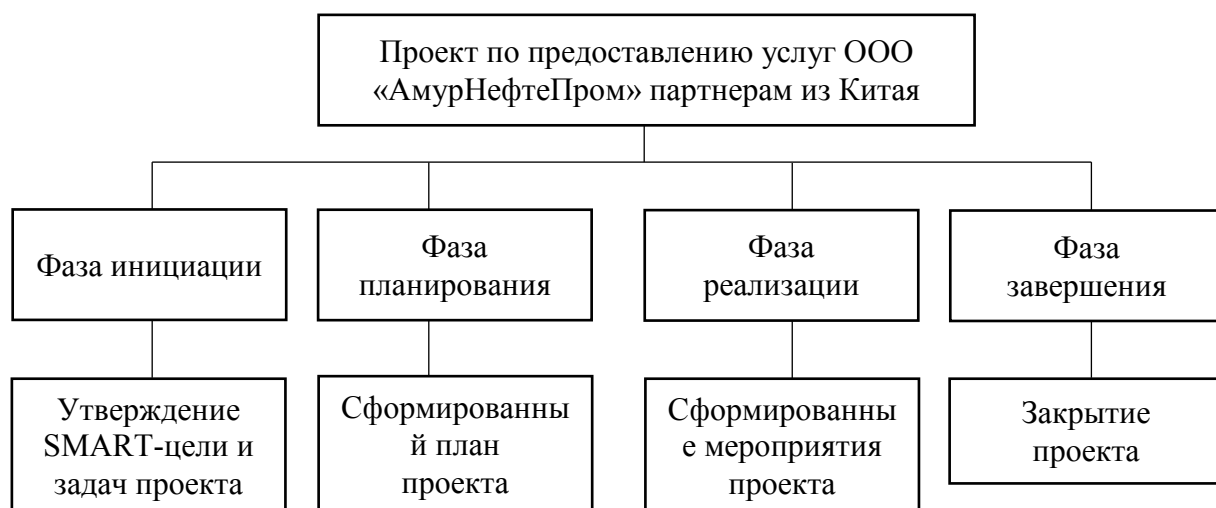


Рисунок 11 – Дерево работ проекта по предоставлению услуг ООО «Амурнефтепродукт» партнерам из Китая по стадиям жизненного цикла

Представленные сведения позволяют сформировать более полную картину об особенностях реализации проекта по предоставлению услуг ООО «Амурнефтепродукт» партнерам из Китая по стадиям жизненного цикла.

Организационная структура команды проекта представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 - Организационная структура команды проекта

Таким образом, участниками проекта по предоставлению услуг ООО «Амурнефтепродукт» партнерам из Китая:

- РП – руководитель проекта (генеральный директор);
- НОЗ – начальник отдела закупок;
- НЭО – начальник экономического отдела;
- ГБ – главный бухгалтер.

В таблице 17 представлена матрица распределения административных задач между участниками проекта.

Таблица 17 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта

Функции / работы участников проекта	Участники проекта			
	РП	НОЗ	НЭО	ГБ
Сбор исходных данных и анализ существующего состояния ООО «АмурНефтеПром»	*У	П		И
Выявление потребности в решении проблем				С
Выделение приоритетной проблемы, в соответствии с разработанными критериями	К		*И	С
Назначение руководителя и формирование команды проекта	*У	И	И	
Изучение целей и требований заказчика			К	С
Разработка сводного плана проекта		*У		
Организация выполнения базовых проектных работ			*И	И
Утверждение сводного плана проекта и получение одобрения на продолжение работ	К	К		
Полный ввод в действие разработанной системы управления проектом	*И			
Поиск рынков сбыта в Китае		Р	Р	*И
Подготовка форм договоров на поставку товаров	*У	С		
Выход на рынки Китая		*И	И	
Решение возникающих проблем и задач			С	
Получение одобрения для работ следующей фазы		П	К	К
Планирование процесса завершения проекта	К	К		
Подготовка документации, сдача проделанной работы заказчику и ввод в эксплуатацию			*И	
Презентация заверенного проекта заказчику, обсуждение.		С	П	О
Подготовка итоговых документов		*И	О	О
Закрытие проекта	*У	К		

В таблице представлены следующие условные обозначения:

- Е – единоличное принятие решений;
- * – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;
- Р – участие в принятии коллективных решений;

- П – планирование;
- О – организация;
- К – контроль;
- М – мотивация;
- Х – координация;
- Пп- подготовка предложений;
- С – согласование;
- У – утверждение;
- И – исполнение.

После определения исполнителей работ на каждой фазе, необходимо определить потребность в ресурсах. Для реализации настоящего проекта, необходимы канцелярские товары, персонал (4 сотрудника), оргтехника, также информационные ресурсы.

В таблице 18 определена потребность в ресурсах, необходимых для реализации проекта.

Таблица 18 - Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы			
		Материалы	персонал	техника	информация
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Концепция (инициация)	И1	Нормативные документы и отчетность, канцелярия	2	2 ПК, сканер, архив	Количественная и качественная информация об особенностях деятельности организации
	И2	Нормативные документы и отчетность, канцелярия	3	2 ПК, сканер, интернет	Методы управленческих решений
	И3	Нормативные документы и отчетность, канцелярия	5	3 ПК, сканер, интернет	Результаты анализа внешней и внутренней сред, возможностей и угроз
Планирование	П1	канцелярия	2	1 ПК, сканер, интернет	Информация о сотрудниках, первичная информация
	П2	канцелярия	5	2 ПК, сканер, интернет	Первичная информация
	П3	канцелярия	5	2 ПК, сканер, интернет	Первичная информация, метод стратегического анализа
	П4	канцелярия	5	2 ПК, сканер, интернет	Первичная информация, метод стратегического анализа, ин-

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6
					формация по затратам, информация о новом оборудовании
	П.5	канцелярия	3	1 ПК, сканер, интернет	Методы управленческих решений, информация о поставщиках, сводная информация по данной фазе проекта
Реализация	Р.1	материалы	7	ПК, Интернет	Информация о планируемых работах
	Р.2	материалы	2	Рабочие	О поставщиках, заказах, продукции, конкурентах, рынке, сотрудниках
	Р.3	канцелярия	3	1 ПК, сканер, интернет	Информация о з/п работников
	Р.4	материалы	10	Строительные материалы, мебель, рабочие	План работ, закупок сырья, документы о технике безопасности
	Р.5	канцелярия	5	5 ПК, сканер, интернет	План работ, методы составления бюджетов, оценки работы, информация о производственных работах
	Р.6	канцелярия	3	1 ПК, сканер, интернет	План оценки качества, план работ, информация о результатах работ
Завершение	3.1	канцелярия	3	1 ПК, сканер, интернет	Информация об исполнителях, о произведенных работах
	3.2	канцелярия	6	5 ПК, сканер, интернет	Полная информация о плане работ, всех мероприятиях, отчет
	3.3	канцелярия	3	1 ПК, сканер, интернет	Методика, руководство по использованию и реализации разработанного проекта
	3.4	канцелярия	10	2 ПК, сканер, интернет	Отчет
	3.5	канцелярия	10	2 ПК, сканер, интернет	Отчет

В таблице 18 представлены ресурсы, необходимые на каждой фазе жизненного цикла проекта с разграничением работ на каждой фазе. Важно определить не только наличие материалов, техники, персонала для разработки проекта, но и информации, без которой разработка и реализация проекта невозможны.

С момента реализации проекта задача оценки уровня выполнения работ и сравнения затрат с их запланированной величиной становится основной

обязанностью начальника экономического отдела.

Календарный план реализации проекта разрабатывается с целью окончательного определения расчетных сроков операций, входящих в его состав, общей продолжительности (таблица 19).

Таблица 19 - Календарный план проекта

Обозначение операции	Наименование работ	Сроки выполнения	Отметка о наличии контрольных точек
И1	Сбор исходных данных и анализ существующего состояния ООО «АмурНефтеПром»	03.07.2021	-
И2	Выявление потребности в решении проблем	04.07.2021	И1
И3	Выделение приоритетной проблемы, в соответствии с разработанными критериями	05.07.2021	И2
П1	Назначение руководителя и формирование команды проекта	06.07.2021	И3
П2	Изучение целей и требований заказчика	07.07.2021	П1
П3	Разработка сводного плана проекта	10.07.2021-11.07.2021	П2
П4	Организация выполнения базовых проектных работ	12.07.2021-13.07.2021	П3
П5	Утверждение сводного плана проекта и получение одобрения на продолжение работ	14.07.2021	П4
Р1	Полный ввод в действие разработанной системы управления проектом	17.07.2021-20.07.2021	П5
Р2	Поиск рынков сбыта в Китае	21.07.2021-28.07.2021	Р1
Р3	Подготовка форм договоров на поставку товаров	29.07.2021-14.08.2021	Р2
Р4	Выход на рынки Китая	15.08.2021-24.08.2021	Р3
Р5	Решение возникающих проблем и задач	25.08.2021-30.08.2021	Р4
Р6	Получение одобрения для работ следующей фазы	31.08.2021-05.09.2021	Р5
31	Планирование процесса завершения проекта	06.09.2021	Р6
32	Подготовка документации, сдача проделанной работы заказчику и ввод в эксплуатацию	07.09.2021	31
33	Презентация заверенного проекта заказчику, обсуждение.	08.09.2021	32
34	Подготовка итоговых документов	11.09.2021	33
35	Закрытие проекта	12.09.2021	34

Обычно, вследствие непредсказуемых изменений внешнего окружения проекта и непредвиденных внутренних обязательств, длительность выполнения

проекта и фактическая стоимость отличается от запланированных величин.

На основании таблицы 19 ниже приведет сетевой график проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая.

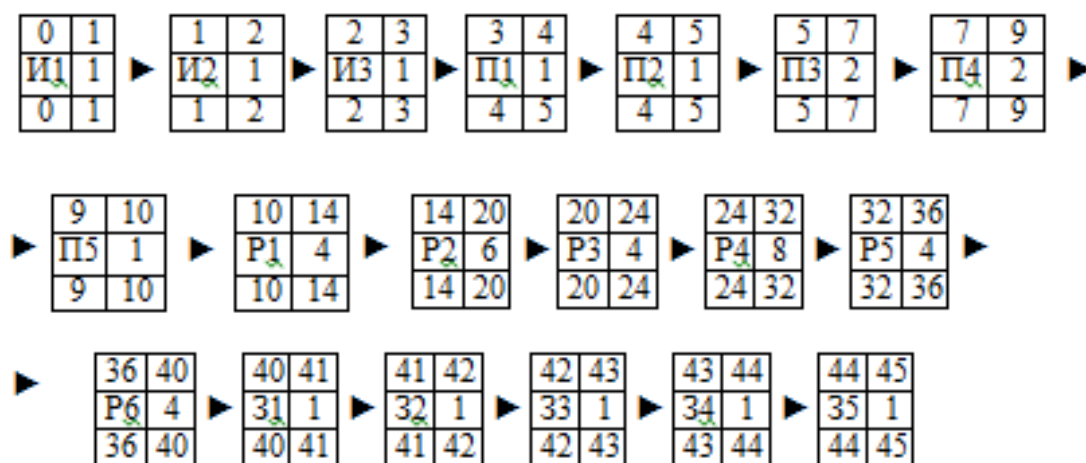


Рисунок 13 – Сетевой график проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая

При подготовке проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая, была проанализирована возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательное воздействие на будущий проект в целом. К основным рискам проекта по выходу на иностранные рынки, можно отнести следующие факторы, представленные в таблице 20.

Таблица 20 - Возможные риски и способы их предотвращения

Фактор риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Мероприятия по предупреждению рисков и ликвидации последствий
1	2	3	4
Появление новых конкурентов на рынке	средняя	средняя	Постоянное улучшение качества предоставляемых услуг, рекламная компания и другие маркетинговые мероприятия позволят обеспечить рост рынка сбыта и конкурентоспособность предприятия
Снижение спроса на услуги организации	средняя	низкая	Закладывание издержек в себестоимость, предоставление скидки постоянным клиентам, поиск новых поставщиков

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
Недостаток опыта у специалистов	средняя	средняя	Постоянное повышение квалификации, обучение
Возможность ошибок в принятии решений	средняя	высокая	Необходимо получить информацию, которая позволит принять более осознанное, более взвешенное решение, увидеть возможные варианты, оценить риски и возможности.

В таблице 21 представим оценку рисков с помощью метода экспертных оценок.

Таблица 21 - Оценка рисков с помощью метода экспертных оценок

Эксперт	Риск			
	недостаток опыта у специалистов	снижение спроса на услуги организации	появление новых конкурентов на рынке	возможность ошибок в принятии решений
Генеральный директор	2	4	4	2
Главный бухгалтер	2	3	3	3
Начальник отдела закупок	2	2	3	3
Начальник экономического отдела	1	1	3	3
Итого	7	10	13	11

Таким образом, наибольшее итоговое значение имеет риск появления новых конкурентов в отрасли.

В целях сокращения рисков, следует тщательным образом подойти к выбору поставщиков, критериями выбора поставщиков нефтепродуктов, должны стать: ценовая политика и качество продукта.

3.3 Оценка эффективности предложенного мероприятия по выходу ООО «АмурНефтеПром» на рынок Китая

Предполагается, что предложенное мероприятие приведет к увеличению объемов продаж на услуги, оказываемые ООО «АмурНефтеПром» и повысит их конкурентоспособность по сравнению с фирмами конкурентами, существующими на рынке г. Благовещенск.

Для реализации данного проекта по выходу ООО «АмурНефтеПром» на

иностранный рынок Китай необходимо определить общую потребность в инвестициях, она будет состоять из закупки необходимого дизельного топлива, а также транспортного средства.

Таблица 22 – Общая потребность в инвестициях

в тыс. рублей

Категории инвестиций	Период			Итого
	1 год	2 год	3 год	
Дизельное топливо	50 000	75 000	100 000	225 000
Транспортное средство	14 000	-	-	14 000
итого	64 000	75 000	100 000	239 000

В первый год потребность в инвестициях не такая высокая, как во второй и третий год (64 000 млн. руб.) за счет того, что с каждым годом закупка определенного количества дизельного топлива увеличивается на 500 тонн (цена 1 литра за тонну дизельного топлива – 50 тыс. руб). Общая потребность в инвестициях на 3 года проекта составляет 239 000 млн. руб.

Для реализации проекта в зависимости от конкретных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования (таблица 27).

Таблица 23 – Источники финансирования

в тыс. рублей

Источники финансирования	Периоды			Итого
	1 год	2 год	3 год	
Собственный капитал	20 478	21 125	22 368	22 368
Заемный капитал	43 522	-	-	43 522
ИТОГО	64 000	21 125	22 368	107 493

Источником финансирования будут являться собственные и заемные средства, которые составят 107 493 000 руб. в течение 3 лет.

Следующим шагом необходимо определить затраты на персонал. Дополнительно будут привлечены к работе 2 водителя бензовозов (таблица 24).

Таблица 24 – Затраты на персонал

в тыс. рублей

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Итого в первый год	Итого за два года	Итого за три года
Водитель бензовоза	2	40	480	960	144
Итого	2	40	480	960	144

Следующим этапом с помощью таблицы прогноз продаж отражается объем реализации в натуральном и стоимостном выражении по всем видам продукции. Итогом составления прогноза продаж является определение общего дохода предприятия (таблица 25).

Таблица 25 – Прогноз продаж

Наименование продукции	Показатели	Период			Итого
		1 год	2 год	3 год	
Дизельное топливо	Объем продаж в натуральном выражении, шт.	1 000	1 500	2 000	
	Цена 1 единицы, руб.	98 000	104 000	110 000	
	Выручка от реализации, руб.	98 000 000	156 000 000	220 000 000	474 000
Итого общие поступления		98 000 000	156 000 000	220 000 000	790 500 000

Из таблицы видно, что с каждым последующим годом объем продажи дизельного топлива увеличивается на половину

По итогам выручка от продаж за первый год составит 98 млн. руб., за второй год – 156 млн. руб., за третий год – 220 млн. руб. В итоге выручка от продаж за 3 года составит 790 500 млн. руб.

Заемные средства будут оформлены путем кредитования в ВТБ банке со ставкой 13 % годовых. График погашения кредита представлен в таблице 26.

Таблица 26 - График погашения кредита

в тыс. рублей

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты (13 %)	Годовая выплата	Конечный баланс долга
1	43 522	14 507,333	5 657,860	20 165,193	29 014,667
2	29 014,667	14 507,333	3 771, 907	18 279,240	14 507,333
3	14 507,333	14 507,333	1 885,953	16 393,287	0
итого		43 522	1 131, 572		

Следующим этапом необходимо составить смету затрат, которая представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно – финансовой деятельности. Смета затрат представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Предварительная смета затрат (бюджет затрат)

в тыс. рублей

Показатели	Период		
	1 год	2 год	3 год
1.Транспортное средство	14 000	-	-
2.Заработная плата персонала	480	480	480
3.Амортизация 8%	93 333	-	-
4.Полная себестоимость	14 093,333	480	480
5. Функционально – административные издержки	14 000	480	480
6.Финансовые издержки (13% по кредиту)	20 165,193	18 279,240	16 393, 287
7. Общие текущие издержки	34 258,527	18 279,240	17 833,287

Общие текущие издержки за первый год составляют 34 258, 527 тыс. руб., за второй год – 18 279, 240 тыс. руб., и за третий год – 17 833, 287 тыс. руб. Большие затраты в первый год, по сравнению со вторым, обуславливаются приобретением транспортного средства.

Далее в таблице 28 представлен бюджет прибылей и убытков данного мероприятия.

Таблица 28 – Бюджет прибыли и убытков

в тыс. рублей

Показатели	Период		
	1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления	98 000	156 000	220 000
2. Общие текущие затраты	34 738,527	19 239,240	17 833,287
3. Прибыль от реализации	63 261,473	136 760,760	202 166,713
4. Результат от прочей реализации	20 165,193	18 279,240	16 393,287
5. Балансовая прибыль	43 096,280	118 481,520	185 773,427
8. Платежи в бюджет (налоги)	8 619,256	23 696,304	37 154,685
9. Чистая прибыль	34 477,024	94 785,216	148 618,741
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	34 477,024	129 262,240	277 880,981

Из таблицы 28 можно сделать вывод, что чистая прибыль за второй год превышает чистую прибыль за первый год на 94 785, 216 тыс. руб. А прибыль третьего года, в свою очередь, превышает прибыль за второй год на 53 833, 525 тыс. руб. По итогу чистая прибыль нарастающим итогом за 3 года реализации бизнес-плана составит 277 880, 981 тыс. руб.

Далее представлен бюджет движения денежных средств.

Таблица 29 – Бюджет движения денежных средств

в тыс. рублей

Показатели	Период		
	1	2	3
ПРИТОК			
1. Источники финансирования	64 000	21 125	22 368
2. Общие поступления	98 000	156 000	220 000
3. Итого приток	162 000	177 125	242 368
ОТТОК			
4. Инвестиции в проект	64 000	75 000	100 000
5. Функционально – административные издержки	14 40	960	1 440
6. Возврат кредита	20 165,193	18 279,240	16 393,287
7. Платежи в бюджет (налоги)	8 619,256	23 696,304	37 154,685
8. Итого отток	107 264,449	117 935,544	154 987,972
9. Превышение / дефицит денежных средств	54 753,551	59 189,456	87 380,028
10. Кумулятивный денежный поток	54 735,551	113 925,007	201 305,035

Таблица 29 показывает постоянное увеличение денежного потока. Во

второй год, по сравнению с первым, на 59 189 456 тыс. руб. В третий год, по сравнению с первым, на 146 569 484 тыс. руб. Кумулятивный денежный поток за 3 года равен 369 965 593 тыс. руб.

Оценка эффективности инвестиционного проекта – очень сложный процесс, т.к. основная часть оценок – прогнозные, для их более точного определения необходима детальная проработка проекта, анализ факторов, влияющих на их величину, необходимость учесть инфляцию, риск, временные характеристики. Для этого используется Статический метод. Рассчитываются следующие показатели, характеризующие экономическую эффективность инвестиционного проекта:

1) Чистый доход от реализации проекта (показатель эффекта от реализации проекта):

$$\text{ЧД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}_i - K, \quad (1)$$

где T – количество лет действия проекта (лучше всего от 1 до 5 лет);

ЧП_i – чистая прибыль в i -ом году реализации проекта;

K – сумма инвестиций, необходимая для реализации проекта.

2) Индекс доходности (коэффициент benefitcostratio) – показатель эффективности инвестиций, количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}_i / K \quad (2)$$

3) Срок окупаемости (payback) – число лет, необходимых для того, чтобы чистая прибыль сравнялась с величиной инвестиций:

$$\text{Ток} = K / \text{ЧП}_{\text{ср}}, \quad (3)$$

где $\text{ЧП}_{\text{ср}}$ – среднегодовая чистая прибыль от реализации проекта

(среднее арифметическое).

Рассчитаем показатели для расчета NPV (таблица 30).

Таблица 30 - Показатели для расчета NPV

в тыс. рублей

ЧП ₁	ЧП ₂	ЧП ₃	К ₁	К ₂	К ₃
34 477, 024	94 785, 216	148 618, 741	64 000	75 000	100 000

Далее рассчитаем чистый дисконтированный денежный поток.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (4)$$

где n, t — количество временных периодов;

CF — денежный поток (Cash Flow);

R — стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate = 7,3 %).

$$CF = \text{Доходы} - \text{Расходы} \quad (5)$$

Далее рассчитаем рентабельность:

$$SRR = NPV / INV \quad (6)$$

Таблица 31 – Показатели эффективности проекта

Показатель	1 год	2 год	3 год
чистый доход, тыс. руб.	-29 522,976	20 169,216	49 386, 741
индекс доходности, руб./руб.	0, 5387035	1,268922881	1,49386741
среднегодовая ЧП, тыс. руб.	179 441,821		
срок окупаемости, год	1,33190802		
денежный поток, тыс. руб.	63 261,473	137 240,760	203 126,713
дисконт ДП, тыс. руб.	586969661,4	127930013,6	189346104
NPV, тыс. руб.	137 245,779		
рентабельность, %	2,1444653		

Таким образом, анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что расширение рынков сбыта и повышение конкурентоспособности, за счет выхода ООО «АмурНефтеПром» на иностранный рынок Китай является эффективным вложением средств. Об этом свидетельствуют следующие факторы:

- 1) достижение окупаемости с учетом дисконтирования за 1 год и 11 месяцев;
- 2) значительное положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчета 137 245,779 тыс. руб.;
- 3) значение показателя нормы рентабельности 2,14 %

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения бакалаврской работы было выявлено, что в экономической литературе конкурентоспособность предприятий оптовой торговли рассматривается как способность вырабатывать и преобразовывать предпринимательскую идею и располагаемые ресурсы (финансовые, материальные, трудовые и информационные) в конкурентные преимущества на оптовом рынке, с целью сохранения или обеспечения роста прибыли и стоимости организации.

В ходе проделанной работы было выявлено, что торговая компания ООО «АмурНефтеПром» занимается оптовой и мелкооптовой продажей и доставкой нефтепродуктов: бензина, дизельного топлива, керосина, мазута, масел и смазок всех ведущих производителей

Благодаря высоким показателям качества соответствующим требованиям ГОСТ, продукция ООО «АмурНефтеПром» имеет высокий потребительский спрос в г. Благовещенске, а также и в районах Амурской области.

Потребителями поставляемой обществом продукции являются:

- транспортные предприятия;
- автозаправочные станции;
- дорожные управления;
- предприятия жилищно-коммунального хозяйства;
- тепловые сети больших городов и районных центров;
- промышленные предприятия.

Основными направлениями и видами деятельности организации ООО «АмурНефтеПром» являются:

- оптовая торговля топливом;
- торговля моторным топливом, включая авиационный бензин;
- оптовая торговля прочим жидким и газообразным топливом;
- торговля автомобильными деталями и принадлежностями;
- торговля автотранспортными средствами;

- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных.

Для более полного представления о компании был представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АмурНефтеПром» за 2017 – 2019 гг. В результате оказалось, что положительной тенденцией является увеличение чистой прибыли предприятия на 1 582 млн. руб., или на 21,00 % в относительном выражении. Рост чистой прибыли предприятия свидетельствует об увеличении результатов деятельности предприятия в целом.

Факторами конкурентоспособности предприятий оптовой торговли являются внешние и внутренние факторы.

Анализ внешней среды ООО «АмурНефтеПром» позволяет сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность ООО «АмурНефтеПром» оказывают технико-технологические факторы, что определяется существенным развитием сферы информационных технологий в последнее время. При этом следует отметить существенное влияние социально-демографических факторов на деятельность ООО «АмурНефтеПром», что определяется наличием высокого уровня влияния потребителей на результаты деятельности исследуемой организации.

Анализ микроокружения показал, что наибольшей угрозой для конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» является рыночной власти покупателей. Потребители на рынке оптовой продажи нефтепродуктов играют не меньшую роль, чем поставщики. При этом учитывая высокий уровень конкуренции в отрасли, оптовые поставщики нефтепродуктов, предлагающие потребителям более приемлемые условия, имеют более широкую клиентскую базу, к таким поставщикам относятся АО «ННК-Нефтепродукт» и ПАО «НК «Роснефть». В связи с чем, в сфере оптовой продажи нефтепродуктов наблюдается высокий уровень рыночной власти поставщиков.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны ООО «АмурНефтеПром», а также возможности и угрозы. Для реализации

стратегии ООО «АмурНефтеПром» выбрано поле СлВ, так как в результате проведенного анализа проблемой организации является высокая конкуренция на рынке оптовой торговли нефтепродуктами. Это поле подразумевает стратегии, использующие возможности внутренней среды, чтобы минимизировать влияние слабых сторон компании.

На основании результатов, полученных при анализе конкурентоспособности ООО «АмурНефтеПром» был представлен следующий ряд мероприятий для улучшения сложившегося положения, за счет повышения эффективности работы:

- 1) повышение уровня управления человеческими ресурсами;
- 2) совершенствование системы скидок постоянным клиентам;
- 3) разработка широкой рекламной кампании;
- 4) выход на иностранные рынки.

Целью проведения данных мероприятий является наращивание конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка, улучшение конкурентной позиции на рынке оптовой торговли нефтепродуктами.

Из четырех предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности с помощью метода экспертных оценок и метода взвешенных критериев, было выявлено, что мероприятие, связанное с выходом на рынок Китая, является на данный момент актуальным и необходимым для организации. Посредством него увеличатся основные показатели фирмы, такие как расширение рынков сбыта и увеличение объемов продаж, что и способствует повышению рентабельности и увеличению уровня конкурентоспособности на данном сегменте рынка.

При подготовке проекта по предоставлению услуг ООО «АмурНефтеПром» партнерам из Китая, была проанализирована возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательное воздействие на будущий проект в целом. К основным рискам проекта по выходу на рынок Китая, были отнесены следующие факторы:

- 1) появление новых конкурентов на рынке;

- 2) снижение спроса на услуги;
- 3) недостаток опыта у специалистов;
- 4) возможность ошибок в принятии решений.

Проведя анализ основных факторов риска, с помощью метода экспертных оценок оказалось, что наибольшее итоговое значение имеет риск появления новых конкурентов в отрасли.

В целях сокращения рисков, следует тщательным образом подойти к выбору поставщиков, критериями выбора поставщиков нефтепродуктов, должны стать: ценовая политика и качество продукта.

При расчете экономической эффективности предложенного мероприятия анализ показал, что расширение рынков сбыта и повышение конкурентоспособности, за счет выхода ООО «АмурНефтеПром» на рынок Китая является эффективным вложением средств. Об этом свидетельствуют следующие факторы:

- 1) достижение окупаемости с учетом дисконтирования за 1 год и 11 месяцев;
- 2) значительное положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчета 137 245,779 руб.;
- 3) значение показателя нормы рентабельности 2,14 по выходу ООО «АмурНефтеПром» показал, что проект является прибыльным, вложенные в него инвестиции окупятся через 1 год и 11 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
- 2 Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9.– С.35–38.
- 3 Ананьева, Н.В. Исследование конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Фортуна Плюс» / Н.В. Ананьева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2016. – № 5. – С. 160-163.
- 4 Балакирева, А.Е. Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия / А.Е. Балакирева, В.В. Костина, Н.И. Меркушова // Молодой ученый. – 2016. – №2. – С. 405-412.
- 5 Бекмурзаева, З.Х. Система показателей конкурентоспособности торгового предприятия / З.Х. Бекмурзаева, Э.Е. Быдтаева // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2017. – № 10. – С. 81-84.
- 6 Бобрышева, А.А. Практическое применение модели Майкла Портера в мукомольной отрасли / А.А. Бобрышева // Молодой ученый. – 2017. – №21. – С. 317-319.
- 7 Боровских, Н.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / Н.В. Боровских, Е.В.Паскевич // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 299-302.
- 8 Булатова, И.С. методологический подход к повышению конкурентоспособности торговых предприятий / И.С. Булатова // Сфера услуг: инновации и качество. – 2016. - № 23. – С. 4-13.
- 9 Васкевич, Е.В. Анализ конкурентоспособности торгового предприятия на примере ИП Дьяконов А.В. / Е.В. Васкевич // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2017. - № 1. – С. 24-34.

10 Габидуллина, Л.Х. Степень влияния элементов макросреды на конкурентоспособность сетевого торгового предприятия / Л.Х. Габидуллина, Жевнерович И.В. // Современное общество и власть. – 2016. - № 3. – С. 178-182.

11 Гуляев, Г.Ю. Модель комплексной оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Г.Ю. Гуляев // Экономист года 2016: сб. статей Международного науч.-практ. конкурса. - Пенза, 2016. - С. 14-27.

12 Жгунова П.А. Повышение конкурентоспособности компаний на основе логистического подхода / П.А. Жгунова // Рязанский государственный радиотехнический университет. – 2019. – С. 152-154

13 Емельяненко, И.С. Организационные маркетинговые решения повышения конкурентоспособности розничного торгового предприятия / И.С. Емельяненко, Д.Д. Костоглодов // Концепт. -2015 - № 7. – С. 25-32.

14 Емельяненко, И.С. Подход к оценке конкурентоспособности розничного торгового предприятия в кризисных экономических реалиях / И.С. Емельяненко // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2017. – № 1. – С.34-39.

15 Емельяненко, И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II Междунар. науч. конф. – Уфа: Лето, 2013. – С. 72-75.

16 Жилина, Е.В. Оценка конкурентоспособности розничных торговых предприятий по форматам / Е.В. Жилина // Экономическая наука и практика. – 2014. – № 5. – С. 117-121.

17 Жилина, Е.В. Методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия / Е.В. Жилина // Торговля, предпринимательство и право. – 2016. - № 1. – С. 29-33.

18 Заляев, Р.Р. Разработка схемы формирования инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р.Р. Заляев // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. - № 43. – С. 33-38.

19 Иванишина, В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иванишина // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 3 – С. 9-12.

20 Иванова, М.А. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях / М.А. Иванова // Вестник института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2017. - № 1. – С.16-21.

21 Идиятуллина, Э.Р. Особенности оценки конкурентоспособности торговых и сервисных предприятий / Э.Р. Идиятуллина // Инновационная наука. – 2016. - № 5. – С. 94-97.

22 Карловская, М.А. Конкурентоспособность торгового предприятия и возможные пути ее повышения / М.А. Карловская // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - № 7. – С.192-196.

23 Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с.

24 Кузьмина Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 385 с.

25 Климова, М.М. Пути конкурентоспособности торгового предприятия в условиях кризиса / М.М. Климова, Е.Е. Харламова. // Научные достижения и открытия современной молодёжи: актуальные вопросы и инновации: сб. статей победителей международной науч.-практ. конф. - Пенза: Изд-во «Наука и Просвещение» – 2017. – С. 298-300.

26 Конева, А.И. Факторы влияния на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий / А.И. Конева // Развитие общественных наук российскими студентами. – 2017. - № 3. – С. 48-51.

27 Королев, В.И. Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты / В.И. Королев, Е.Н. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2016. – № 1. – С.94-103.

28 Кудрева, М.Ю. Направления повышения конкурентоспособности торгового предприятия (на материалах ООО «Агат») / М.Ю. Кудрева // Товароведение и экспертиза, производство пищевых и кормовых продуктов, обеспечение их качества и безопасности: материалы межд. науч.-практ. конф. – Казань: Изд-во АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», 2016. – С. 121-125.

29 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2017. – № 1. – С. 374-377.

30 Литвак Б. Г. Экономика АПК: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с.

31 Ларченко, Ю.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности розничных торговых предприятий / Ю.Г. Ларченко, Н.Н. Повханич // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2016 – № 2. – С.92-94.

32 Лебедева, А.А. Формирование механизма повышения конкурентоспособности АО «Тандер» / А.А. Лебедева // Молодой ученый. – 2017. - № 7. - С. 168-171.

33 Морозова, Д.Р. Факторы конкурентоспособности предприятий торговли / Д.Р. Морозова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт: сб. статей межд. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во: ООО «Агентство международных исследований», 2017. - С. 146-149.

34 Мардас А. Н. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 176 с.

35 Отварухина Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с.

36 Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с.

37 Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности

торгового предприятия / Л.Б. Салматшоева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.

38 Сидова С.А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С.А. Сидова // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2019. – С. 163-167

39 Севостьянова, О.Г. Интегральная оценка конкурентоспособности торгового предприятия с учетом ключевых факторов успеха / О.Г. Севостьянова // Исследования молодых учёных. - 2016. - № 9. – С. 130-136.

40 Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия / О.Г. Севостьянова // Вестник Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4. – С. 291-301.

41 Сергеева, Т. А. Оценка внешней среды компании и формирование путей ее развития // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 977-979.

42 Столбунец, И.Д. Конкурентоспособность торговых предприятий: сущность, основные компоненты и ее значение / И.Д. Столбунец, И.Г. Акчурина // Исследования молодых учёных. - 2017. № 7. – С. 88-91.

43 Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10

44 Фатхутдинов, Р.А. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2016. – 304 с.

45 Фальцман, В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий [Текст] / В.К. Фальцман. — М.: Тезис, 2016. — 325 с.

46 Финансовый бизнес – план: Уч. пособие / Под ред. проф. В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2017. – 480 с.

47 Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. - № 22. С. 2 - 9. 80

48 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов /

А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

49 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.

50 Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom2/10-113158.html> – свободный. - 12.11.2017.

51 Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 208 с.

52 Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 601 с.

53 Яненко М.Б. К вопросу повышения конкурентоспособности торговых предприятий / М.Б. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2017. - № 1. – С. 52-54.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Устав ООО «АмурНефтеПром»