

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации
(на примере ООО «СЕНАТОРМАШ»)

Обучающийся

В.С. Чалганов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Чалганов Вячеслав Сергеевич.

Тема работы: «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «СЕНАТОРМАШ»)»

Научный руководитель: канд. экон. наук С.Ю.Данилова.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «СЕНАТОРМАШ», основным видом деятельности которого является оказание услуг по ремонту автомобилей и продажа автозапчастей.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации.

В работе использованы общенаучные методы исследования: анализ, синтез, систематизация, индукция, дедукция, сравнение.

В бакалаврской работе представлены понятие и сущность конкурентоспособности организации, рассмотрены методы оценки конкурентоспособности. Проведена оценка деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ» и ее сравнение с основными конкурентами, выявлены недостатки и предложены мероприятия по их устранению.

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности организации могут быть использованы в организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 6.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности организации..	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности	15
2 Анализ обеспечения конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЕНАТОРМАШ»	21
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»	28
3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»	35
3.1 Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»	35
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий и повышения конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»	40
Заключение	46
Список используемой литературы	48
Приложение А Организационная структура управления ООО «СЕНАТОРМАШ»	52
Приложение Б Схема процесса технического обслуживания автомобилей ООО «СЕНАТОРМАШ»	53

Введение

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время количество российских компаний растет, в том числе и в сфере обслуживания. Для того чтобы оставаться конкурентоспособным организации необходимо улучшать качество обслуживания, снижать цены, расширять ассортимент и т.д.

Владельцы автомобилей, численность которых ежегодно растет, испытывает потребность в качественных автосервисных услугах, оказанных в срок и по оптимальной цене. В связи с этим возрастает число станций технического обслуживания автомобилей и конкуренция, которая заставляет их вступать в борьбу за каждого покупателя. В 2022 году в 69 наиболее крупных регионах РФ, где числится более 97% парка легковых автомобилей, суммарная ёмкость рынка автосервиса составила 760 млрд р.

Большинство станций технического обслуживания не в состоянии удовлетворить требования потребителей к обслуживанию, поэтому особо актуальным для них является вопрос повышения эффективности процессов сервисного обслуживания автомобилей.

Повышение конкурентоспособности организаций является критически важным для их успешной деятельности. Конкурентоспособность означает способность организации конкурировать на рынке с другими компаниями, предлагая более высокое качество продуктов или услуг, более низкие цены или лучшее обслуживание клиентов.

«Усиление конкуренции происходит, несмотря на экономический кризис, который, в свою очередь, серьезно усложнил реализацию производственно-экономических программ организаций. При этом, продолжающийся экономический кризис показал исключительную роль активной рыночной политики коммерческих организаций» [16].

Таким образом, улучшение показателей конкурентоспособности является необходимым условием выживания компаний на свободном рынке.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации.

Задачами работы являются:

- рассмотрение понятия и сущности конкурентоспособности, методов ее оценки;
- проведение анализа организационно-экономических показателей деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ»;
- оценка конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» и выявление основных недостатков;
- разработка направлений по повышению конкурентоспособности организации.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «СЕНАТОРМАШ», основным видом деятельности которого является оказание услуг по ремонту автомобилей и продаже автозапчастей.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации.

В работе использованы общенаучные методы исследования: анализ, синтез, систематизация, индукция, дедукция, сравнение.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды следующих авторов: Архипова Л. С., Басовский Л. Е., Васильева А. С., Донцова О. И., Ежова В. А., Жиделева В. В., Керцнер Г., Криворотов В. В., Мазилкина Е. И., Минько Э. В., Нуралиев С. У., Пашоликов М. С., Пармененков К. Н., Портер М., Соловьев Б. А., Тонышева Л. Л., Фомичев А. Н. и других.

При проведении исследования использовалась следующая информационная база: отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и внутренняя нормативная документация ООО «СЕНАТОРМАШ».

Горизонт проводимого исследования показателей эффективности организации составил три года, с 2022 по 2022 годы.

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности организации могут быть использованы в организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работе представлены теоретические подходы к понятию и сущности конкурентоспособности организаций, рассмотрены основные показатели и методы ее оценки.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «СЕНАТОРМАШ» за последние три года, проведена оценка конкурентоспособности и выявлены основные недостатки.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» и определена экономическая эффективность от этих мероприятий.

1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности организации

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности организации

В деятельности современных организаций решающую роль играет конкурентоспособность, которая характеризуется их положением на рынке по отношению к другим компаниям, а также способностью достойно конкурировать по экономическим, экологическим, производственным и другим показателям. Организации вынуждены искать новые пути повышения качества производимых товаров, снижения их цены, повышения спроса и прибыли [31].

«Конкурентоспособность – это качество объекта, которое характеризуется его реальной или потенциальной возможностью удовлетворить потребности потребителя относительно возможностей аналогичных объектов, которые представлены на данном рынке. Способность выдерживать конкуренцию по сравнению с похожими объектами на определенном рынке определяется конкурентоспособностью.

Эффективность самого бизнеса чаще обычного анализируется специалистами организаций, а оценка конкурентных преимуществ отводится потребителям, которые сравнивают предложения фирмы и ее непосредственных конкурентов. В этом случае можно говорить об относительности понятия конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества определяют степень приверженности потребителей, соответственно оказывают определяющее воздействие на конкурентную стратегию организации, то есть на то, как происходит процесс конкурентирования» [5].

Конкурентные преимущества позволяют организации получить рентабельность выше средней для компаний, характерных для выбранной отрасли или сегмента рынка [30].

Пути, по которым определяются конкурентные преимущества, отображены на рисунке 1.

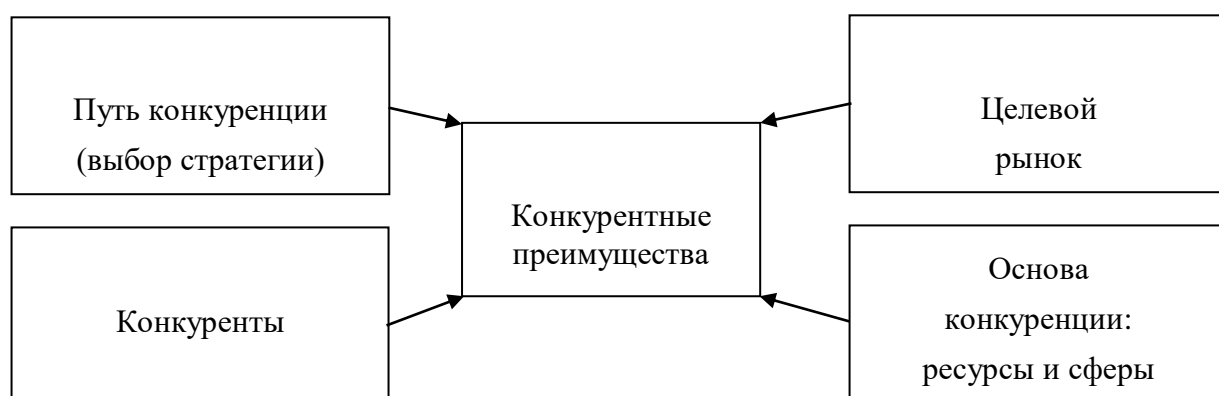


Рисунок 1 – Определение конкурентных преимуществ [29]

«Под конкурентным преимуществом системы следует понимать некую уникальную ценность, обладание которой определяет ее преимущество перед конкурентами [28].

В рыночных отношениях понятию «конкуренция» уделяют большое внимание. Конкуренция – это форма взаимного соперничества между схожими организациями» [1].

«Основными условиями проявления конкуренции являются:

- обособленность и экономическая самостоятельность организаций;
- зависимость организации от конъюнктуры рынка;
- борьба за потребителя и положение на рынке» [14].

На рисунке 2 представлены различные виды конкуренции, которые классифицируются в зависимости от методов осуществления, в зависимости от отраслевой принадлежности и в зависимости от степени свободы.

Понятие «конкурентоспособность предприятия или организации» понимается авторами по-разному [27].

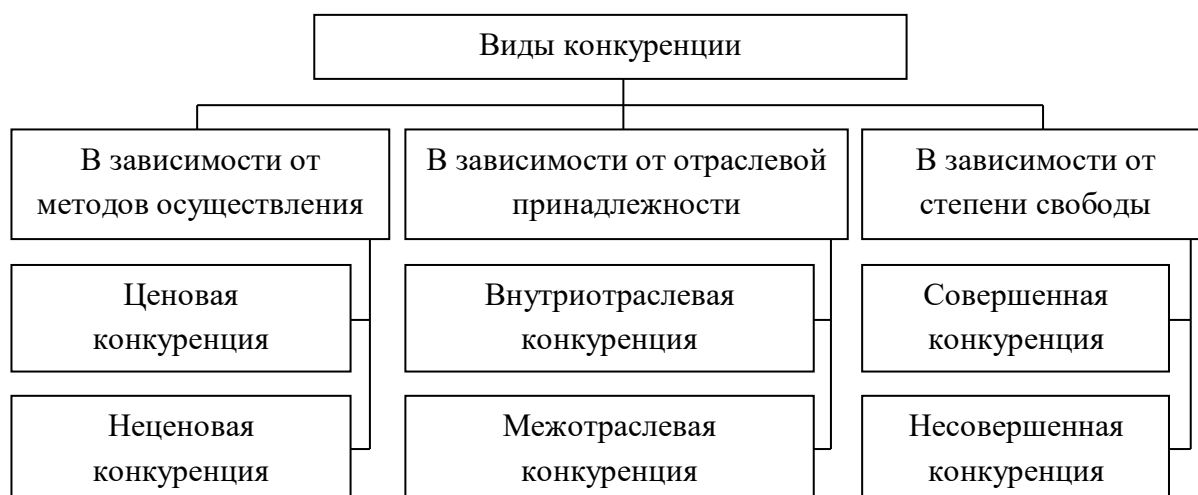


Рисунок 2 – Виды конкуренции

Для более полного определения понятия конкурентоспособности предприятия (организации) рассмотрим таблицу 1 анализа определений данного понятия.

Таблица 1 – Подходы к понятию конкурентоспособности

Автор	Определение
Пармененков К. Н.	«Конкурентоспособность предприятия – это форма взаимного соперничества (с победителями и побежденными) субъектов рыночной экономики. Он отмечает, что конкурентоспособность обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов деловых людей» [16].
Ежова В. А.	«Конкурентоспособность предприятия – это способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише» [7].
Криворотов В. В.	«Конкурентоспособность организации представлена как способность компании производить конкурентоспособный товар или услугу. В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [11].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Тоньшева Л. Л.	«Конкурентоспособность предприятия – это его возможности, потенциал, а также динамичность приспособления к рыночным отношениям. Пути повышения конкурентоспособности предприятия в этих условиях определяются только повышением качества продукции, снижением цен на товары и услуги, внедрение инновационных технологических процессов, поиском новых возможностей» [21].
Архипова Л. С.	«Конкурентоспособность предприятия – это наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; возможность и способность противостоять соперникам» [3].
Мазилкина Е. И	«Конкурентоспособность предприятия – это фактическая и потенциальная его способность осуществлять свою деятельность прибыльно, производя или реализуя товары/услуги по качеству и другим потребительским характеристикам не хуже, чем основные конкуренты» [12].
Руденко А.А.	«Конкурентоспособность предприятия – понятие комплексное, предполагающие несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующее положение предприятия на рынке, важной стратегической задачей предприятия становится опережение конкурентов в разработке и освоении новой продукции, новых технологий, дизайна, нововведений в системе распределения и сбыта» [9].
Артемова С. А.	«Конкурентоспособность предприятия определяется как возможность предприятия вести эффективную хозяйственную деятельность и прибыльно реализовывать свою продукцию» [2].

«Конкурентоспособность организации – это фактическая и потенциальная его способность осуществлять свою деятельность прибыльно, производя или реализуя товары/услуги по качеству и другим потребительским характеристикам не хуже, чем основные конкуренты» [18].

«Конкурентоспособность любой организации можно рассматривать на трех уровнях:

- по отношению к другим подобным организациям;
- по отношению к подразделениям организации;
- по отношению к товарам или услугам» [4].

«Основными факторами оценки конкурентоспособности организаций являются:

- финансы и стоимость организации;
- принятия концепция управления;
- организационная структура управления;
- маркетинговая и логистическая деятельность;
- снабженческая, сбытовая и сервисная политика» [13].

«На сегодняшний день выделяют три основные трактовки конкурентоспособности предприятия:

- функциональная – предполагает, что для того, чтобы стать конкурентоспособным необходимо избавиться от всего устаревшего, внедрение новых инновационных техник и технологий;
- поведенческая – принятие различных мер для удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей выгоды при этом;
- структурная – проведение анализа структуры внешнего и внутреннего рынков для того, чтобы определить степень свободы покупателя и продавца (формы рынка) и способа увеличения этой свободы» [20].

Конкурентоспособность организации, согласно этого подхода – это способность опережать конкурентов при максимальном использовании своих возможностей и преимуществ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия (организации) – это сложная экономическая категория, являющаяся движущей силой для достижения целей, главным инструментом экономии ресурсов и повышения качества при постоянном противодействии конкурентов.

«Лучшим способом для выявления того, насколько крепко предприятие удерживает свою конкурентную позицию, – это количественная оценка

каждого из определяющих факторов успеха по сравнению с соперниками и каждого значимого индикатора конкурентной силы. Выявление ключевых факторов успеха и конкурентных критериев происходит в процессе анализа отрасли и конкурентного анализа. Они и определяют, кто на рынке лидер, а кто аутсайдер. Важность данных, полученных в результате изучения конкурентов и их сравнения, заключается в их первостепенности для определения преимуществ и возможностей главных соперников» [6].

«Во-первых, нужно составить список ключевых факторов успеха в данной отрасли и значимых показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно в списке указывается 6-10 показателей).

Во-вторых, провести оценку предприятия и ее прямых конкурентов по каждому показателю. Лучше всего пользоваться шкалой от 1 до 10, но не менее удобно будет применение оценок сильнее (+), слабее (-) и примерно одинаково (=), в том случае, когда есть недостаток в информации или количественная оценка субъективна.

В-третьих, суммировать оценки сильных сторон каждого из конкурентов и рассчитать итоговые показатели их конкурентной силы.

В-четвертых, сделать заключение о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка, а также определить те сферы, в которых позиция предприятия сильнее или слабее. Фирма, получившая оценку выше, чем у других по данному фактору, обладает конкурентным преимуществом. Размер такого конкурентного преимущества отражен в разнице между оценкой фирмы и ее соперников» [15].

Общая оценка предприятия получается из сложения всех оценок. Чем эта цифра больше и выше, чем у конкурентов, тем прочнее позиция фирмы на рынке.

Оценивание фирмы по каждому показателю в сравнении с конкурентами позволяет выявить, кому и в чем предприятие уступает, или же, наоборот, над кем и в чем преобладает.

«Анализ характеристик фирмы необходим для разработки долгосрочной стратегии. Предприятие должно стремиться превратить свои сильные стороны в конкурентные преимущества и принимать такие стратегические решения, которые защитят ее от конкурентных недостатков» [25].

«Разработка карты стратегических групп является одним из способов оценки конкурентной позиции предприятия по сравнению с конкурентами в отрасли. Благодаря этому приему происходит анализ самой отрасли и определение положения в ней каждого участника.

Многоугольник конкурентоспособности позволяет товаропроизводителю, и не только ему, сделать взвешенные выводы по сильным и слабым местам собственного предприятия и предприятий конкурентов с учетом определенной совокупности показателей» [10].

На основе оценок по указанным факторам строится гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рисунок 3).

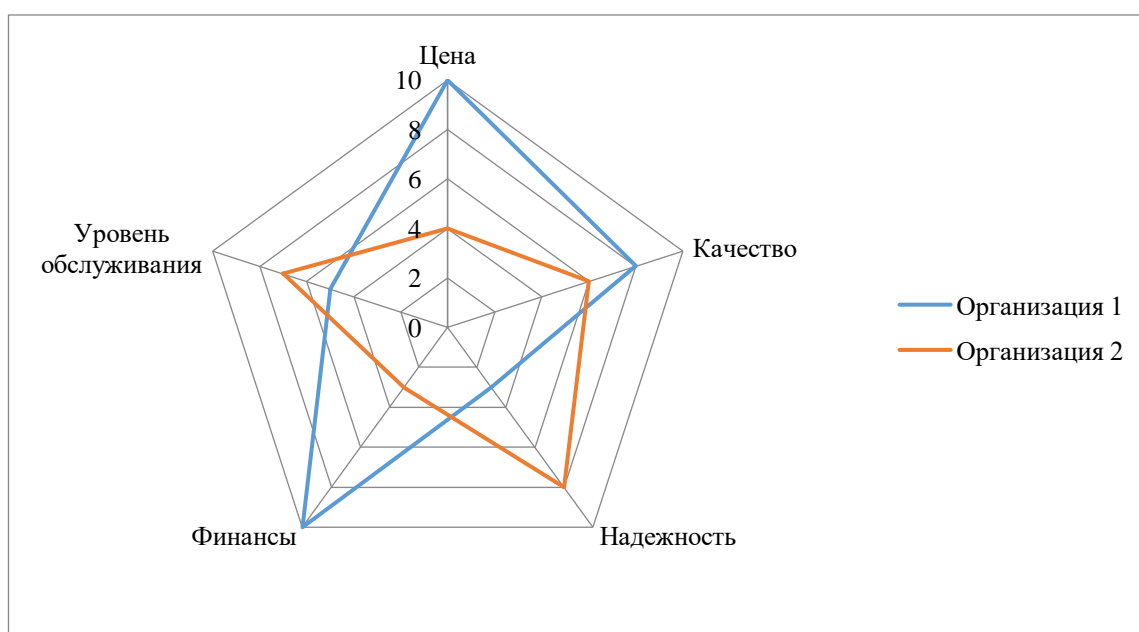


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности организации

Количество учитываемых характеристик также как и количество фирм, не ограничено, что позволяет детальнее рассмотреть конкурентоспособность фирм – соперников. Довольно очевидно преимущество в области послепродажной подготовки, внешнеэкономической политики, финансов и цен предприятия А. У фирмы Б явные конкурентные преимущества в области сбыта и концепции. А предприятие В имеет преимущество в области сервиса.

«Под факторами понимаются явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, способные влиять на уровень абсолютной и относительной величины затрат на производство, и, в итоге, на саму конкурентоспособность предприятия» [8].

Весьма схожую точку зрения высказывают и отечественные экономисты. «В частности, к «ключевым факторам рыночного успеха» относят:

- финансовое положение предприятия;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков;
- состояние технического обслуживания;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных клиентов» [17].

Анализ же отобранных факторов, по мнению авторов, заключается в выявлении сильных и слабых сторон как в своей деятельности, так и в работе конкурентов, что может позволить, с одной стороны, избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой – использовать свои преимущества и слабости конкурента.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности

Сегодня существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятий, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. При оценке учитываются факторы и показатели работы других предприятий, которые конкурируют между собой. На сегодняшний день существует большое количество методов оценки, но почти у всех из них есть общие черты. При этом компании сами выбирают, какой из методов больше им подходит.

«При анализе конкурентоспособности предприятий важное место занимает оценка интенсивности конкуренции в рассматриваемой отрасли. Для того, чтобы определить в каком рынке функционируют конкуренты (монополистическом, олигополистическом или свободном) используют следующие показатели: индекс Херфиндаля и индекс Розенблюта» [19].

С помощью суммы квадратов определяют распределение рыночных долей между конкурентами (формула 1):

$$I_h = \sum D_i^2, \quad (1)$$

где D_i – доля i -го предприятия в общем объеме реализованной продукции одного ассортимента между всеми конкурентами [15].

При чистой монополии на рынке данный показатель равен 1. Недостатком данного метода является то, что он не учитывает ранги предприятия, в зависимости от занимаемой доли на рынке.

«Рассмотрим метод Розенблюта, который как раз и учитывает эти ранги. Он отражает занимаемый порядок предприятиями на рынке в зависимости от объема производимой продукции (формула 2):

$$I_r = \frac{1}{2\sum(iD_i) - 1}, \quad (2)$$

где i – ранжированный номер предприятия;

D_i – доля i -го предприятия в общем объеме реализованной продукции одного ассортимента между всеми конкурентами» [17].

В тоже время, рассмотренные методы дают лишь общее представление на каком рынке функционируют конкуренты. Для более точного определения конкурентоспособности предприятиям необходимо сравнивать и другие показатели.

«В настоящее время выделяют следующие основные методы оценки конкурентоспособности организации, которые на практике используются чаще всего:

- матричный метод
- метод сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий на основе ключевых факторов успеха;
- метод, основанный на комплексном подходе (интегральная оценка);
- метод ключевых индикаторов» [19].

Рассмотрим эти методы более подробно.

Матричный метод включает матрицу Портера, матрицу Shell/DPM (привлекательность рынка/конкурентоспособность), матрицу ADL/LC (стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция), матрицу БКГ.

«Для того чтобы оценить конкурентоспособность с помощью матричного метода строится матрица с определенной системой координат. По одной оси откладывают темпы роста или сокращения продаж, а по другой оси откладывают долю, которую рассматриваемое предприятие занимает на рынке. Самыми конкурентоспособными являются предприятия, которые занимают самую большую долю и функционирующие на быстрорастущем рынке

К достоинствам этого метода следует отнести высокую достоверность оценки.

К недостаткам этого метода относится невозможность проведения анализа причин сложившейся ситуации, что в свою очередь, усложняет процесс разработки управленческих решений» [18].

«При применении матричных методов возникает проблема обоснованного отбора факторов (переменных) оценки стратегических позиций и определения значимости каждого из них. Это вызывает затруднения для использования многофакторных матриц. Анализ стратегических групп сталкивается со сложностью отбора релевантных факторов классификации из широкого набора возможных показателей» [3].

Недостатки этих методов стратегического анализа можно нивелировать, используя при обосновании решений о выборе стратегической альтернативы данные сравнительного анализа деятельности предприятий. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц.

«С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. В литературе описывается большое количество стратегических матриц, которые предназначены именно для проведения стандартного стратегического анализа в различных его аспектах» [19]. Но, как правило, на практике (по крайней мере, в России) применяется лишь небольшое число методик.

«Существует три подхода к формированию матриц:

- табличный подход – предполагает, что по мере удаления от графы варьирующиеся значения различных параметров возрастают. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от левого верхнего угла и спускаясь к правому нижнему;

- координатный подход заключается в том, что все рассматриваемые параметры возрастают при удалении от точки пересечения двух координат. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от левого нижнего угла и поднимаясь к правому верхнему;
- логический поход в основном используется иностранными исследователями. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от правого нижнего угла и поднимаясь к левому верхнему» [22].

«Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности» [25].

Метод, основанный на комплексном подходе (интегральная оценка) предполагает оценку конкурентов по разным показателям с учетом взвешенных коэффициентов.

Достоинством является то, что метод позволяет учесть не только существующий уровень конкурентоспособности предприятия, но и возможный потенциал.

«Метод сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий на основе ключевых факторов успеха (КФУ) включает прохождение следующих этапов:

На первом этапе определяются несколько (8-10) наиболее важных для данной отрасли КФУ. 2. Для каждого фактора определяется его вес исходя из его значимости. Сумма весов по всем выведенным КФУ должна быть равна 1,0.

На втором этапе позиция каждого конкурента по отдельному КФУ оценивается экспертным путем исходя из некоторой шкалы. Оценки могут

быть, например, от 1 до 10, где 1 – самая слабая позиция, а 10 – самая сильная.

На третьем этапе определяется общая оценка конкурентоспособности путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого конкурента.

Достоинством данного метода является наглядность полученных результатов, а также возможность улучшить полученные показатели конкурентоспособности на основе принятия эффективных управленческих решений. Недостатком является субъективность оценки экспертами» [1].

«Метод ключевых индикаторов предполагает выбор совокупности ключевых переменных (причем это должен быть стабильный набор), которые позволяют обнаруживать и отслеживать конкурентную позицию всех бизнесов, в которые вовлечено предприятие. Очевидно, что должна быть собрана информация, на основании которой эти индикаторы могут быть подсчитаны. Данные цифры должны быть доступны соответствующим менеджерам на всех уровнях.

Достоинством является то, что с помощью данного набора показателей возможна реализация управления по отклонениям. Это означает, что информация о значении показателей докладывается руководству, если они значительно отклоняются от запланированных значений. Недостатком является то, что все цифры должны быть доступны соответствующим менеджерам на всех уровнях, что не всегда представляется возможным» [23].

Три последних метода: метод, основанный на комплексном подходе (интегральная оценка), метод сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий на основе ключевых факторов успеха и метод ключевых индикаторов схожи между собой [26]. В каждом из этих методов участвуют эксперты, которые определяют основные факторы, которые подлежат оценке, выбирают весовые коэффициенты в зависимости от важности каждого из них. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Методы, в которых

задействованы эксперты, позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения. Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

«Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других – экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других – число экспертов растет в процессе проведения экспертизы. Наиболее конкурентоспособным является то предприятие, интегральный коэффициент у которого будет ближе к 1» [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо повышать свой инновационный потенциал, который заключается во внедрении новых передовых техник и технологий, программных продуктов, которые позволят повысить эффективность и ускорить цикл производства [9,10]. Кроме того, для того чтобы быть конкурентным необходимо постоянно работать с кадрами, мотивировать их и повышать квалификацию.

2 Анализ обеспечения конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СЕНАТОРМАШ»

Общество с ограниченной ответственностью «СЕНАТОРМАШ», ООО «СЕНАТОРМАШ», является компанией по продаже автокомпонентов и ремонту автомобилей. Компания имеет собственную станцию технического обслуживания.

Юридический и фактический адрес компании совпадают: Самарская область, с. Ягодное, ул. Солнечная, д. 18.

ООО «СЕНАТОРМАШ» было создано 15 сентября 2015 года.

Основным видом деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ» по ОКВЭД 45.3 является «Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями».

К дополнительным видам деятельности относятся:

- 45.20 «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств»;
- 47.30 «Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах»;
- 52.21 «Деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом»;
- 52.24 «Транспортная обработка грузов»;
- 52.29 «Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками».

Предприятие относится к микропредприятиям с общей среднесписочной численностью сотрудников до 15 человек и общим доходом до 120 млн. руб. за год.

Уставной капитал организации составляет 10000 р.

Предприятие обладает высококвалифицированным персоналом, применяющим в своей работе знания современных технологий и использующие передовой опыт в ремонте автомобилей.

Основная сущность деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ» – удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон. Для достижения приемлемого уровня удовлетворенности необходимо выстроить правильную стратегию развития организации, основными условиями которой являются:

- наличие конкурентного преимущества;
- ориентация на потребности потребителей;
- сегментация и поиск новых рынков.

Достижение целей организации, основанных на стратегии, возможно только путем повышения эффективности всех процессов.

Миссия ООО «СЕНАТОРМАШ» – поменять представления клиентов о том, каким должен быть качественный автосервис.

Компания выполняет работы любой сложности, осуществляет прямые поставки запчастей от производителей, обслуживает большинство марок авто, предоставляет гарантию на все услуги 1 год, на ремонт двигателей 3 год.

В приложении А на рисунке А.1 представлена упрощенная организационная структура ООО «СЕНАТОРМАШ». Данная организационная структура является линейно – функциональной и характеризуется наличием линейных связей между различными уровнями управления, а также дифференциацией деятельности по выполняемым функциям. Такая система управления обеспечивает более высокое качество выполняемых обязанностей, повышает эффективность контроля и координации деятельности различных подразделений. При линейно-функциональной структуре управления соблюдается принцип единоначалия.

В 2022 году штат сотрудников составил 7 человек, из которых 6 человек производственные рабочие. Управление СТО осуществляется директором.

За весь производственный процесс, а также правильную организацию и проведение ТО и ремонта, диагностики автомобилей, несет ответственность мастер СТО. За качество самого обслуживания и ремонта отвечают авто-слесари.

Схема процесса технического обслуживания автомобилей ООО «СЕНАТОРМАШ» представлена в приложении Б на рисунке Б.1.

ООО «СЕНАТОРМАШ» уделяет большое внимание подготовке, переподготовке персонала, с целью постоянного повышения квалификации работников.

К основным работам, которые выполняются на станции технического обслуживания, относят:

- шиномонтаж;
- ремонт двигателя и коробки передач;
- ремонт ходовой части (замена тормозных колодок и дисков, замена амортизаторов, замена ступичных подшипников, замена стабилизаторов, замена редуктора и т.д.)
- кузовной ремонт (сварочные работы, ремонт бампера, ремонт сколов, удаление вмятин, замена порогов, удаление царапин и т.д.)
- техническое обслуживание (регулировка клапанов, замена масла в АКПП, замена аккумулятора, замена ремня ГРМ, замена катализатора, замена топливного фильтра, регулировка фар и т.д.)

Компания ООО «СЕНАТОРМАШ» обладает техническими мощностями, развитой инфраструктурой для осуществления ремонта автомобилей. Кроме того, у организации есть собственный автомагазин по продаже запасных частей, масел, вспомогательных материалов, автоинструментов.

ООО «СЕНАТОРМАШ» имеет следующие производственные подразделения:

- магазин по продаже автозапчастей;
- участок технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей;
- автомойку;
- участок шиномонтажа;
- окрасочный участок с комплексом вспомогательных помещений;
- участок антикоррозионной обработки.

К основным конкурентам ООО «СЕНАТОРМАШ» следует отнести:

- ООО «Навигатор» (г. Тольятти). Компания предоставляет широкий спектр услуг: автосервис, агрегатный ремонт, диагностика, шиномонтаж, кузовной ремонт. Компания имеет собственный магазин по продаже автозапчастей. На рынке работают 10 лет.
- ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ» (г. Тольятти). Компания на рынке 5 лет. Предлагает услуги СТО и продажу автомобильных запчастей на отечественные и иностранные автомобили.
- ООО «Форсаж» (г. Самара). Компания работает на рынке около 6 лет. Предлагает индивидуальный подход к каждому клиенту при работе с ремонтом автомобилей.
- ООО «АВТОСЕРВИС № 1», г. Самара. Компания на рынке 5 лет. Предлагает услуги по ремонту автомобилей, а также продажу автохимии и автомобильных запчастей на отечественные и иностранные автомобили.
- ООО «АЛК-МОТОРС» (г. Самара). Компания предоставляют комплекс услуг по обслуживанию авто, на рынке 11 лет.

В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ» за 2020-2022 годы.

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели деятельности АО «ТКА» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир., %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	2350	4758	6123	2408,0	102,5	1365,0	28,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1782	4166	5187	2384,0	133,8	1021,0	24,5
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	568	592	936	24,0	4,2	344,0	58,1
Управленческие расходы, тыс.руб.	32	28	56	-4,0	-12,5	28,0	100,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	536	564	880	28,0	5,2	316,0	56,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	204	365	787	161,0	78,9	422,0	115,6
Основные средства, тыс. руб.	358	532	560	174,0	48,6	28,0	5,3
Оборотные активы, тыс. руб.	268	475	502	207,0	77,2	27,0	5,7
Численность ППП, чел.	8	9	7	1,0	12,5	-2,0	-22,2
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3188,8	3713,4	2961,7	524,6	16,5	-751,7	-20,2
Производительность труда работающего, тыс.руб.	293,8	528,7	874,7	234,9	80,0	346,0	65,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	398,6	412,6	423,1	14,00	3,51	10,50	2,54
Фондоотдача	6,6	8,9	10,9	2,38	-	1,99	-
Оборачиваемость активов, раз	8,8	10,0	12,2	1,25	-	2,18	-
Рентабельность продаж, %	22,8	11,9	14,4	-10,95	-	2,52	-
Рентабельность производства, %	29,5	13,4	16,8	-16,10	-	3,34	-
Затраты на рубль выручки, коп.	77,2	88,1	85,6	10,95	-	-2,52	-

Проведем анализ показателей деятельности предприятия ООО «СЕНАТОРМАШ» за 2020-2021 гг.

Можно сделать вывод о том, что выручка за 2021г. по сравнению с 2020г. возросла на 2408 т. р. или на 102,5%. Себестоимость продаж также увеличилась на 2384 т. р. или на 133,8%. Темпы увеличения себестоимости продаж выше, что положительно характеризует деятельность организации. У компании снизились прямые материальные и трудовые затраты на оказание услуг по ремонту.

За 2021г. по сравнению с 2020г. управленческие затраты снизились на 12,5%. При этом чистая прибыль за анализируемый период показала хороший рост, она увеличилась почти на 79%.

Стоимость основных средств за 2021г. по сравнению с 2020г. возросла на 174 т. р. или на 48,6%, а фондоотдача увеличилась на 2,38 пункта. Стоимость оборотных активов значительно увеличилась, на 207 т. р. или на 77,2%. При этом коэффициент оборачиваемости увеличился незначительно, лишь на 2,18 пунктов, что свидетельствует о недостаточной деловой активности организации и эффективном использовании оборотных активов.

Численность персонала за 2020-2021 гг. возросла на 1 человека, а производительность труда работающего на 234,9 т.р. или на 80%.

Рентабельность продаж товаров и услуг за анализируемый период снизилась на 10,95 %, а рентабельность производства на 16,1% при увеличении затрат на рубль выручки на 10,95 копейки.

Проводя анализ показателей за 2021–2022 гг. можно сделать вывод о том, что выручка продолжала расти. Общий рост за год составило 1365 т.р. или 28,7%, темпы роста немного замедлились по сравнению с предыдущим периодом. Себестоимость продаж также имела тенденцию к росту. Увеличение данного показателя составило 1021 т. р. или 24,5%.

При этом темпы роста себестоимости немного ниже темпов роста выручки. Отрицательным фактором является значительный рост управленческих расходов на 100%.

В тоже время, за анализируемый период произошло увеличение чистой прибыли на 422 т.р. или на 115,6%.

На рисунках 4 и 5 представлены основные экономические результаты деятельности ООО «СЕНАТОРМАШ» за 2020-2022 гг.

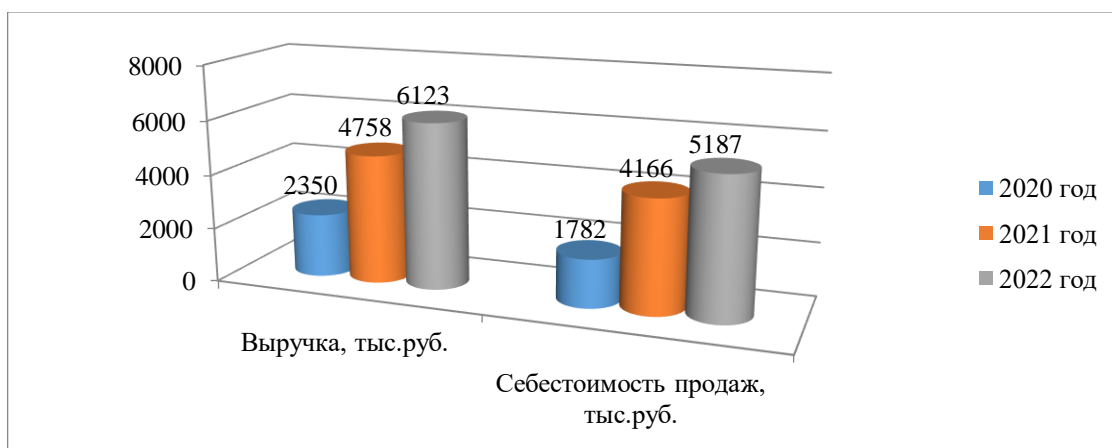


Рисунок 4 – Показатели выручки и себестоимости продаж ООО «СЕНАТОРМАШ» за 2020-2022 гг.

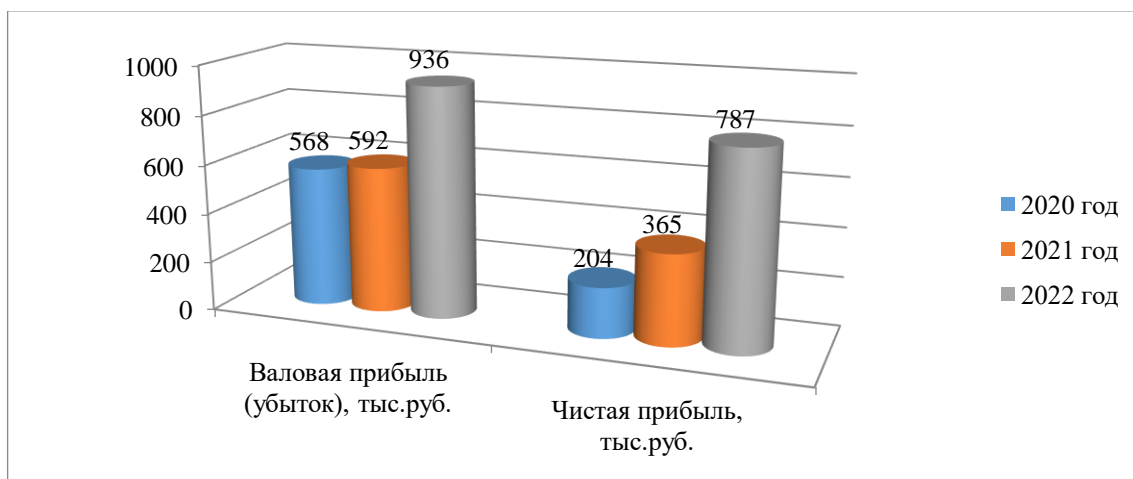


Рисунок 5 – Показатели валовой и чистой прибыли ООО «СЕНАТОРМАШ» за 2020-2022 гг.

Стоимость основных средств увеличилась на 5,3%, а стоимость оборотных средств увеличилась на 5,7%. При этом оборачиваемость активов немного увеличилась, на 2,18%.

Численность производственного персонала сократилась на 2 человека или на 22,2%. Темпы роста производительности труда работающего составил 65,5%.

Затраты на рубль выручки сократились на 2,52 копейки. Рентабельность продаж увеличилась на 2,52 пункта, а рентабельность производства на 3,34 пункт.

В тоже время, результаты анализа свидетельствуют о недостаточно эффективной деятельности предприятия ООО «СЕНАТОРМАШ», которая связана со сложившейся ситуацией на рынке, снижением деловой активности из-за пандемии и увеличении числа конкурентов.

2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»

ООО «СЕНАТОРМАШ» оказывает услуги по обслуживанию и ремонту автомобилей.

Для того чтобы оценить обеспечение конкурентоспособности рассматриваемой организации и сравнить его с другими необходимо:

- выбрать основные показатели оценки, которые характеризуют эффективность и качество оказываемых услуг, а также шкалу оценки;
- определить важность каждого параметра для ООО «СЕНАТОРМАШ»;
- выбрать основных конкурентов, которые оказывают подобные услуги;
- рассчитать коэффициенты конкурентоспособности для каждой организации и выявить лучшего;

- провести анализ, по каким параметрам ООО «СЕНАТОРМАШ» уступает конкурентам;

- выявить проблемы, которые вызывают эти отставания.

Основными конкурентами ООО «СЕНАТОРМАШ» являются следующие компании, которые оказывают услуги по ремонту автомобилей, а также имеют собственный автомагазин по продаже запасных частей:

- ООО «Навигатор» (г. Тольятти);

- ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ» (г. Тольятти);

- ООО «АЛК-МОТОРС» (г. Самара).

Эти станции технического обслуживания были выбраны для сравнения с ООО «СЕНАТОРМАШ» так как они оказывают схожие услуги, имеют сопоставимые финансовые результаты и находятся в Самарской области.

К основным показателям, которые влияют на уровень конкурентоспособности станций технического обслуживания, следует отнести:

- цену оказываемых услуг;

- качество предоставляемых услуг;

- срок исполнения заказа;

- своевременность выполнения заказа;

- ассортимент и полнота предоставляемых услуг;

- удобство местоположения;

- наличие и качество сайта.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» по 10-и балльной шкале (таблица 3).

Для наглядности, на рисунке 5, отображены полученные результаты.

Как показала оценка конкурентоспособности, основным конкурентом ООО «СЕНАТОРМАШ» является компания ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ». Рассматриваемая организация проигрывает основному

конкуренту по показателям «ассортимент и полнота предоставляемых услуг», «местоположение», а также «наличие и качество сайта».

Таблица 3 – Оценка конкурентоспособности организаций

Показатели	Весовой коэффициент в зависимости от важности показателя	ООО «Навигатор»		ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ»		ООО «АЛК МОТОРС»		ООО «СЕНАТОРМАШ»	
		Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг
Цена	0,15	5	0,75	7	1,05	6	0,9	9	1,35
Качество	0,2	7	1,4	6	1,2	5	1	8	1,6
Срок исполнения заказа	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05	8	1,2
Своевременность	0,05	7	0,3	8	0,4	4	0,2	8	0,4
Ассортимент	0,2	8	0,4	9	1,8	4	0,8	5	1
Местоположение	0,05	10	0,5	10	0,5	8	0,4	4	0,2
Сайт	0,2	9	1,8	8	1,6	4	0,8	3	0,6
Итого общая невзвешенная оценка	1,0	51		54	-	38	-	45	-
Ранг	-	2		1		4		3	

Определим показатель конкурентоспособности рассматриваемых компаний методом, который основан на комплексном подходе (интегральная оценка).

Интегральная оценка показателя конкурентоспособности определяется по формуле 3.

$$Ko = \sum \beta_i \cdot P_i, \quad (3)$$

где Ko – показатель конкурентоспособности компаний, в баллах.

β_i – весовой коэффициент в зависимости от важности показателя;

P_i – полученная оценка по каждому критерию, в баллах (рисунок 6).

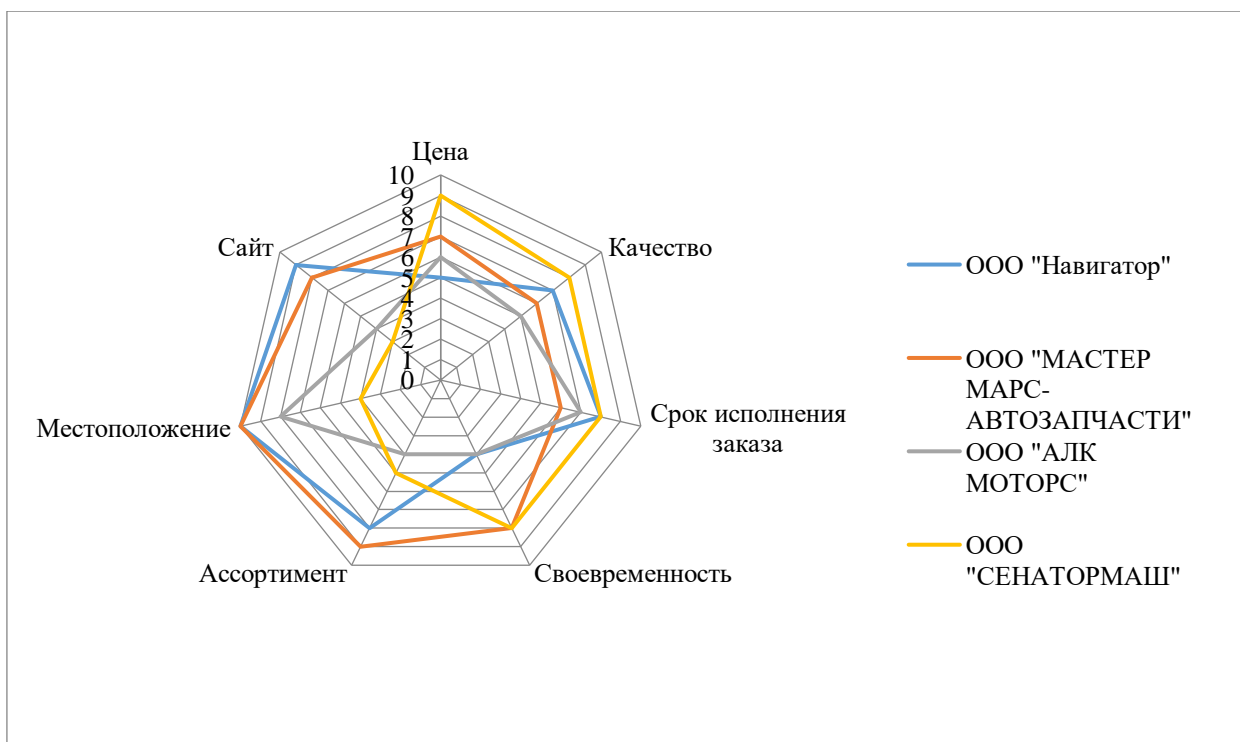


Рисунок 6 – Оценка конкурентоспособности организаций

Определим показатель конкурентоспособности компании ООО «Навигатор»:

$$K_{o1} = 0,15 \cdot 5 + 0,2 \cdot 7 + 0,15 \cdot 8 + 0,05 \cdot 7 + 0,2 \cdot 8 + 0,05 \cdot 10 + 0,2 \cdot 9 = 6,4 \text{баллов}$$

Показатель конкурентоспособности ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ» составит:

$$K_{o2} = 0,15 \cdot 7 + 0,2 \cdot 6 + 0,15 \cdot 6 + 0,05 \cdot 8 + 0,2 \cdot 9 + 0,05 \cdot 10 + 0,2 \cdot 8 = 7,45 \text{баллов}$$

Показатель конкурентоспособности ООО «АЛК МОТОРС» составит:

$$K_{o3} = 0,15 \cdot 6 + 0,2 \cdot 5 + 0,15 \cdot 7 + 0,05 \cdot 4 + 0,2 \cdot 4 + 0,05 \cdot 8 + 0,2 \cdot 4 = 5,15 \text{баллов}$$

Показатель конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» составит:

$$K_{o3} = 0,15 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 + 0,15 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 + 0,2 \cdot 5 + 0,05 \cdot 4 + 0,2 \cdot 3 = 6,35 \text{баллов}$$

Таким образом, самый высокий показатель конкурентной силы у ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ», компания ООО «СЕНАТОРМАШ» находился на втором месте.

Далее рассмотрим факторы, которые влияют на проблемные показатели и снижают конкурентоспособность рассматриваемой компании.

Первым показателем, по которому ООО «СЕНАТОРМАШ» проигрывает основным конкурентам, является показатель «ассортимент и полнота предоставляемых услуг».

Опрос автовладельцев показал, какие услуги наиболее востребованы на рынке. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты опроса о востребованности услуг СТО

Услуги	Востребованность на рынке, %
Шиномонтаж	24
Ремонт подвески	18
Техническое обслуживание автомобилей (замена моторного масла, диагностика, регулировка систем/узлов и т.д.)	22
Кузовной ремонт и антикоррозийная обработка	10
Заправка кондиционеров	14
Ремонт силовых агрегатов и узлов	5
Другое	7
Итого	100%

Как показал проведенный анализ, одной из востребованных услуг является ремонт и диагностика подвески автомобиля, а также проведение

технического обслуживания, но на данный момент в ООО «СЕНАТОРМАШ» отсутствуют стенды для диагностики подвески и развал - схождения.

Компания теряет клиентов, так как они вынуждены обращаться в другие компании для оказания этой услуги. Таким образом, покупка и установка данного оборудования позволит удержать постоянных клиентов и привлечь дополнительных, так как в среднем цены на услуги у компании ООО «СЕНАТОРМАШ» более привлекательные, чем у конкурентов.

Имеющиеся площади у рассматриваемой компании позволяют установить необходимое оборудование для диагностики и ремонта подвески.

Еще одним показателем, по которому организация ООО «СЕНАТОРМАШ» проигрывает основным конкурентам, является наличие информативного сайта. У рассматриваемой организации сайт полностью отсутствует, что не позволяет потенциальным клиентам ориентироваться по ценам на услуги, оформлять заказы, смотреть отзывы о работе и т.д.

Сегодня показатель «наличие и качество сайта» является одним из самых основных, так как для получения всей необходимой информации клиенты в первую очередь обращаются к Интернету. Стоит отметить, что такую информацию об услугах и ценах можно получить в любое время суток, даже тогда, когда нет возможности позвонить по телефону в офис СТО.

В таблице 5 представлены выявленные проблемы, которые влияют на снижение конкурентоспособности организации ООО «СЕНАТОРМАШ».

Таблица 5 – Выявленные проблемы, которые влияют на снижение конкурентоспособности организации ООО «СЕНАТОРМАШ»

Выявленные проблемы	Причина
Недостаточный ассортимент и полнота предоставляемых услуг	У компании отсутствуют стенды для диагностики подвески и развала схождения.
Низкая информативность	Отсутствие собственного сайта

Исходя из полученных результатов, наиболее конкурентоспособной организацией является ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ», которая

имеет наивысший показатель конкурентоспособности (3,8 балла). ООО «Навигатор» занимает второе место с показателем 3,4 балла, ООО «СЕНАТОРМАШ» находится на третьем месте с показателем 3,1 балла, а ООО «АЛК-МОТОРС» является наименее конкурентоспособной организацией с показателем 2,9 балла.

Таким образом, как показал проведенный анализ, у компании ООО «СЕНАТОРМАШ» основные проблемы связаны с отсутствием оборудования, которое позволит расширить спектр предоставляемых услуг. В связи с этим потенциальные клиенты СТО уходят к конкурентам. Кроме того, отсутствие собственного сайта снижает имидж компании, не позволяет клиентам оперативно узнать цены на продаваемые автокомпоненты и услуги по ремонту автомобилей.

Также стоит обратить внимание на улучшение качества предоставляемых услуг, чтобы достичь на уровень основного конкурента или даже превзойти его.

3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»

3.1 Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»

Для того чтобы устранить проблемы, выявленные во второй главе бакалаврской работы, которые влияют на конкурентоспособность компании ООО «СЕНАТОРМАШ», необходимо внедрить следующие мероприятия:

- создать собственный информативный WEB – сайт;
- закупить и установить оборудование для диагностики подвески и развала схождения.

Рассмотрим каждое из мероприятий более подробно.

Мероприятие 1. Создание WEB – сайта.

Внедрение нового сайта необходимо для того, чтобы потребители могли в любое время получить информацию о:

- режиме работы ООО «СЕНАТОРМАШ»;
- ценах на автозапчасти, которые продаются в магазине;
- ценах на услуги СТО.

На сайте необходимо разместить фотографии выполненных работ, отзывы клиентов.

При этом потенциальные клиенты смогут ознакомиться с номенклатурой реализуемых товаров и услуг, а также оформить заказ из дома, что позволит сэкономить время.

Также на сайте можно воспользоваться услугой «Оценка по фото», в которой клиент сможет загрузить онлайн фотографии своих повреждений и оставить свои контакты (телефон, эл.почту, ФИО) для того, чтобы менеджер мог оценить сложность работы, его цену и проинформировать клиента по

телефону о всех будущих процедурах, минуя предварительный приезд клиента.

Для того чтобы подготовить информативный сайт, предлагается воспользоваться услугами компании «Индекс Маркетинг» (г. Тольятти). В данной компании работают специалисты с 10-летним опытом в web-дизайне, маркетинге и web-разработке.

«Индекс Маркетинг» была выбрана исходя из большого количества положительных отзывов, пакета предоставляемых услуг и стоимости.

Этапы процесса внедрения WEB – сайта представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Этапы разработки и размещения WEB – сайта ООО «СЕНАТОРМАШ»

Этап	Содержание этапа	Количество дней
1. Разработка технического задания	Прописываются все элементы, которые необходимы для создания полноценного информативного сайта	5 дней
2. Проектирование и прототипирование	Разработка интуитивно понятного и функционального интерфейса, удобного для конечного пользователя	5 дней
3. Разработка дизайна сайта под особенности деятельности компании и его утверждение	Разработка нескольких вариантов дизайна сайта и выбор лучшего	7 дней
4. Верстка и интеграция с CMS	Отправка готовых макетов верстальщикам и программистам	5 дней
5. Базовая оптимизация и работа с контентом	Разработка структуры и посадочной страницы сайта, наполнение сайта необходимым материалом (прайс, отзывы и т.д.)	4 дней
6. Поддержка и сопровождение сайта	Добавление новых материалов, корректировка информации, расширение ресурса, доработка структуры и т.д.	-
	Итого	26 дней

Согласно таблицы 6 общая длительность этапов разработки и размещения WEB – сайта ООО «СЕНАТОРМАШ» составила 26 дней.

Смета затрат на разработку, размещение и поддержку сайта для компании ООО «СЕНАТОРМАШ» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Смета затрат на разработку, размещение и поддержку сайта

Наименование	Сумма, руб.
Оплата услуг по созданию сайта компанией «Индекс Маркетинг»	75000
Хостинг	30000
Поддержка сайта	15 000
Итого:	115000

Таким образом, на создание сайта компании ООО «СЕНАТОРМАШ», позволяющего повысить информативность, потребуется 115000 р. В результате потенциальные клиенты смогут ориентироваться по ценам на услуги, оформлять заказы, смотреть отзывы о работе и т.д.

Мероприятие 2. Покупка и установка стенда развала-схождения для расширения ассортимента предоставляемых услуг.

Для станции технического обслуживания ООО «СЕНАТОРМАШ» был выбран стенд «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A» средней ценовой категории.

Рассматриваемый компьютерный сход-развал включает 3D-технологии, две цифровые камеры (с высоким разрешением 5 МР), электропривод балки с камерами.

Для поста сход-развал будет оснащен 4-х стоечным или ножничным подъемником. Балка с камерами будет располагаться сзади колонны, обеспечивается полный ход балки (и полный диапазон видимых высот) даже при расположении полок для компьютера и принтера спереди колонны. Четырехкамерная конфигурация позволяет использование подъемника по всей его высоте

Основные особенности и достоинства стенда «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A»:

- благодаря CMOS-датчикам с 5 миллионами пикселей считываемое изображение становится более четким – это обеспечивает удобство в работе;
- за счет применения высокопроизводительной программируемой пользователем вентильной матрицы Xilinx FPGA и кэш-памяти DDR2 - сигнал изображения обрабатывается с высокой скоростью, что облегчает распознавание мишени и снижает нагрузку на процессор компьютера;
- интеллектуальные камеры, встроенный алгоритм предварительной обработки изображений V3D позволят экономить пропускную способность USB, улучшают частоту кадров при получении изображения и сокращают время ожидания при измерении;
- камера имеет высокую степень интеграции. Основные чипы - типа BGA (поверхностно-монтируемые интегральные микросхемы с выводами в виде шариков из припоя) и типа QFN (микросхемы с выводами, расположенными непосредственно под ней по всем четырём сторонам - контакты чипа спрятаны внутри) обеспечивают более высокую стойкость к окислению и надежность, срок службы продлевается в 2 раза, значительно сокращают послепродажное обслуживание;
- черная невидимая поверхность мишеней выполнена с использованием профессионального современного прозрачного инфракрасного материала, блокирующего видимый свет. Таким образом, работа будет происходить только в инфракрасном спектре, излучаемом камерой, т.о. обеспечивается нормальная работа стенда даже при прямом солнечном свете.

Стенд «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A» включает русифицированное программное обеспечение и работу в среде Windows 10 (64 Bit). При этом отдельный кабинет управления не требуется, отсек для компьютера располагаются на колонне. «3D Decar DK-V3D-A» имеет обширную базу данных с бесплатным он-лайн обновлением.

Стоимость стенда «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A» составляет 516219 р. В эту стоимость не входит компьютер, принтер, монитор. Однако, эта компьютерная техника есть у компании ООО «СЕНАТОРМАШ», поэтому дополнительные затраты на их покупку не потребуются.

Транспортирование стенда будет осуществляться в специальной таре в закрытом транспорте. При транспортировании ящики с упакованными приборами должны быть жестко закреплены к средству транспортирования. В таблице 8 представлены затраты на внедрение «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A».

Таблица 8 – Затраты на покупку и установку стенда «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A»

Наименование	Сумма, руб.
Стоимость стенда	516219
Затраты на доставку	10200
Стоимость пусконаладочных работ и калибровка камер	18000
Итого:	544419

Таким образом, общие затраты на внедрение стенда «сход-развал» «3D Decar DK-V3D-A» с учетом затрат на доставку, монтаж и калибровку составят 544419 р.

Данное мероприятие позволит ООО «СЕНАТОРМАШ» расширить ассортимент предлагаемых услуг и тем самым, не только увеличить выручку, но и стать более конкурентоспособным по сравнению с подобными по масштабам деятельности станциями технического обслуживания.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий и повышения конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ»

Для повышения конкурентоспособности организации ООО «СЕНАТОРМАШ» были предложены два мероприятия: создание собственного сайта и покупка современного стенда для ремонта и диагностики «3D Decar DK-V3D-A».

Проектирование и дальнейшее сопровождение WEB – сайта будет проводиться сторонней организацией «Индекс Маркетинг», которая имеет большой опыт и находится на рынке уже более 10 лет. Монтаж, пусконаладочные работы и калибровка камер оборудования «3D Decar DK-V3D-A» будет проводиться организацией «ТТС-Авто», которая занимается поставкой оборудования для станций технического обслуживания с 1994 года. Эта компания имеет уникальный опыт по проектированию, оснащению и обслуживанию оборудования для автосервисов любой сложности.

Общие единовременные затраты на внедрение двух мероприятий представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Общие единовременные затраты на внедрение двух мероприятий

Наименование	Сумма, руб.
Оплата услуг по созданию сайта компанией «Индекс Маркетинг»	75000
Хостинг	30000
Стоимость стенда	516219
Затраты на доставку	10200
Стоимость пусконаладочных работ и калибровка камер	18000
Итого:	649419

Таким образом, общие единовременные затраты на внедрение двух мероприятий составят 649419 р.

В результате разработки и внедрения сайта ООО «СЕНАТОРМАШ» увеличится не только количество предоставляемых услуг станцией технического обслуживания, но и повысится объем продаж автодеталей в магазине компании.

По прогнозам экспертов прибыль от продаж вырастет на 30 %.
Определим приращение прибыли от продаж (ΔPr) по формуле 4:

$$\Delta Pr = Pr \cdot \alpha, \quad (4)$$

где Pr – прибыль до внедрения мероприятий, тыс. руб.

α – доля, на которую произойдет увеличение прибыли по прогнозам экспертов.

Таким образом, увеличение составит:

$$\Delta Pr = 880 \cdot 0,3 = 264 \text{ т.р.}$$

Для расчета чистого дисконтированного дохода определим коэффициенты дисконтирования по формуле 5. С учетом экономического положения в стране, ставку дисконтирования примем в размере 10%. За горизонт расчета примем четыре года.

$$K_{\text{диск}} = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (5)$$

где $K_{\text{диск}}$ – расчетный коэффициент дисконтирования;

E – ставка дисконтирования, %;

t – период.

Определим коэффициент дисконтирования для 1-го года:

$$K_{\text{диск}1} = \frac{1}{(1+0,1)^1} = 0,909$$

Коэффициент дисконтирования для 2-го года составит:

$$K_{\text{диск}2} = \frac{1}{(1+0,1)^2} = 0,826$$

Коэффициент дисконтирования для 3-го года составит:

$$K_{\text{диск}3} = \frac{1}{(1+0,1)^3} = 0,751$$

Коэффициент дисконтирования для 4-го года составит:

$$K_{\text{диск}4} = \frac{1}{(1+0,1)^4} = 0,683$$

По формуле 6 определим дисконтируемую прибыль за 4 года:

$$Дпр = \sum_{n=1}^4 \DeltaПр \cdot Кдиск \quad (6)$$

Таким образом, общая дисконтированная прибыль за 4 года составит:

$$Дпр = 264 \cdot 0,909 + 264 \cdot 0,826 + 264 \cdot 0,751 + 264 \cdot 0,683 = 836,616 \text{ т.р.}$$

По формуле 7 определим чистый дисконтируемый доход (ЧДД):

$$ЧДД = Дпр - Зед, \quad (7)$$

где $Зед$ – единовременные затраты на внедрение двух мероприятий

Чистый дисконтируемый доход составит:

$$\text{ЧДД} = 836,616 - 649,419 = 187,197 \text{ т.р.}$$

Чистый дисконтируемый доход будет положительным, что говорит об эффективности внедрения сайта и дополнительного оборудования в ООО «СЕНАТОРМАШ».

Для того чтобы определить за какое время окупятся единовременные капитальные вложения необходимо воспользоваться формулой 8:

$$T_{ок} = \frac{Z_{ед}}{\Delta Pr}, \quad (8)$$

Таким образом, срок окупаемости двух предлагаемых мероприятий составит:

$$T_{ок} = \frac{649,419}{264} = 2,4 \text{ года}$$

Как показали проведенные расчеты, затраты на внедрение WEB – сайта и стенда для ремонта и диагностики «3D Decar DK-V3D-A» окупятся за два с половиной года, при этом чистый дисконтированный доход составит почти 188 т.р. Таким образом, предлагаемые мероприятия будут эффективны для компании ООО «СЕНАТОРМАШ».

В таблице 10 представлена оценка конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» после внедрения мероприятий. Показатели «ассортимент» и «сайт» улучшатся у рассматриваемой организации.

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности организаций после внедрения мероприятий

Показатели	Весовой коэффициент в зависимости от важности показателя	ООО «Навигатор»		ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ»		ООО «АЛК МОТОРС»		ООО «СЕНАТОРМАШ»	
		Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг	Полученная оценка	Рейтинг
Цена	0,15	5	0,75	7	1,05	6	0,9	9	1,35
Качество	0,2	7	1,4	6	1,2	5	1	8	1,6
Срок исполнения заказа	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05	8	1,2
Своевременность	0,05	7	0,3	8	0,4	4	0,2	8	0,4
Ассортимент	0,2	8	0,4	9	1,8	4	0,8	9	1
Местоположение	0,05	10	0,5	10	0,5	8	0,4	4	0,2
Сайт	0,2	9	1,8	8	1,6	4	0,8	10	0,6
Итого общая невзвешенная оценка	1,0	51		54		38		56	
Ранг		2		1		4		3	

В результате общая взвешенная оценка у компании ООО «СЕНАТОРМАШ» увеличится до 56 баллов, что на 2 балла выше, чем у главного конкурента ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ».

Для наглядности, на рисунке 7, отображены новые полученные результаты.

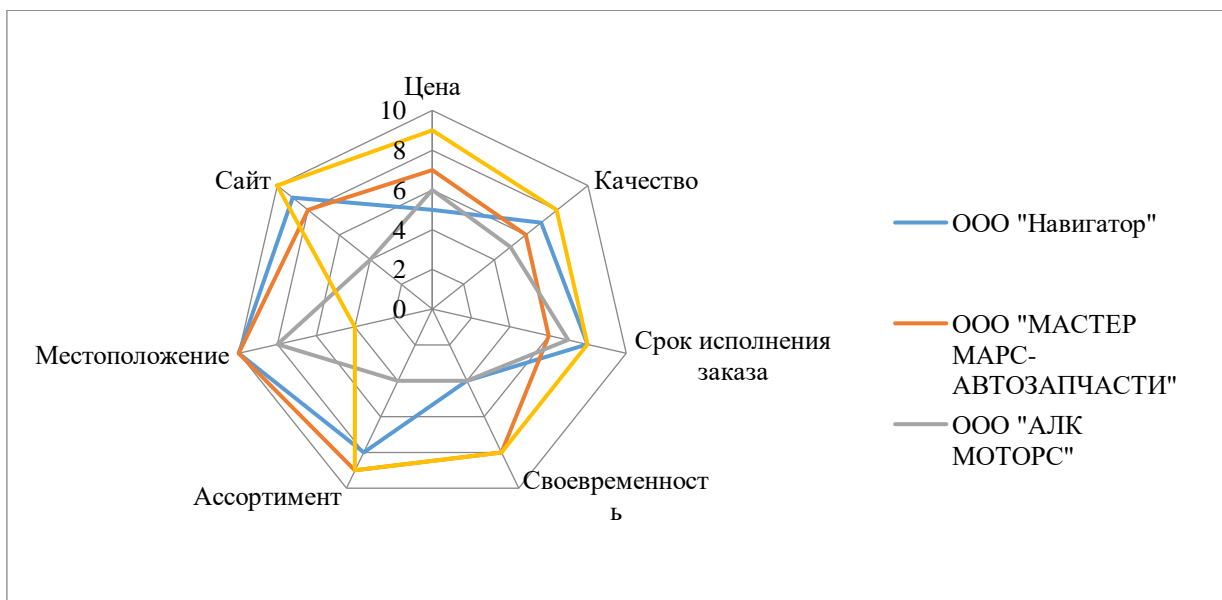


Рисунок 7 – Оценка конкурентоспособности организаций после внедрения мероприятий

Показатель конкурентоспособности ООО «СЕНАТОРМАШ» после внедрения мероприятий составит:

$$K_{03} = 0,15 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 + 0,15 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 + 0,2 \cdot 9 + 0,05 \cdot 4 + 0,2 \cdot 10 = 8,55 \text{ баллов}$$

Таким образом, увеличение интегрального показателя составит 2,2 балла. ООО «СЕНАТОРМАШ» опередит главного своего конкурента, компанию ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ», на 1,1 балла.

Все это говорит о том, что внедрение WEB – сайта и стенда для ремонта и диагностики «3D Decar DK-V3D-A» будут эффективными.

Заключение

Повышение конкуренции со стороны отечественных компаний, которые оказывают услуги по ремонту автомобилей, усложняет реализацию экономического плана станций технического обслуживания.

Большинство станций технического обслуживания не в состоянии удовлетворить требования потребителей к обслуживанию, поэтому особо актуальным для них является вопрос повышения эффективности процессов обслуживания автомобилей.

В бакалаврской работе были рассмотрены различные трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия (организации)». Под конкурентоспособностью организации следует понимать «сложную экономическую категорию, являющейся движущей силой для достижения целей, главным инструментом экономии ресурсов и повышения качества при постоянном противодействии конкурентов. Для повышения конкурентоспособности организациям необходимо повышать свой инновационный потенциал, который заключается во внедрении новых передовых техник и технологий, программных продуктов, которые позволят повысить эффективность» [6].

Отсутствие собственного информативного сайта не позволяет потенциальным клиентам ориентироваться по ценам на услуги, оформлять заказы, смотреть отзывы о работе и т.д.

Кроме того, одной из востребованных услуг является ремонт и диагностика подвески автомобиля, а также проведение технического обслуживания, но на данный момент в ООО «СЕНАТОРМАШ» отсутствуют стенды для диагностики подвески и развал схождения.

Компания теряет клиентов, так как они вынуждены обращаться в другие компании для оказания этой услуги. Таким образом, покупка и установка данного оборудования позволит удержать постоянных клиентов и

привлечь дополнительных, так как в среднем цены на услуги у компании ООО «СЕНАТОРМАШ» более привлекательные, чем у конкурентов.

В бакалаврской работе, для решения имеющихся проблем, было предложено с помощью компании «Индекс Маркетинг» (г. Тольятти), создать собственный WEB – сайта, который позволит повысить информативность. В результате потенциальные клиенты смогут ориентироваться по ценам на услуги, оформлять заказы, смотреть отзывы о работе и т.д.

Также, для повышения конкурентоспособности , было предложено закупить стенд «сход-развал» 3D Decar DK-V3D-A средней ценовой категории. Стоимость стенда «сход-развал» 3D Decar DK-V3D-A составляет 516219 рублей.

Данное мероприятие позволит расширить ассортимент предлагаемых услуг и тем самым, не только увеличить выручку, но и стать более конкурентоспособным по сравнению с подобными по масштабам деятельности станциями технического обслуживания.

Как показали проведенные расчеты, затраты на внедрение WEB – сайта и стенда для ремонта и диагностики «3D Decar DK-V3D-A» окупятся за два с половиной года, при этом чистый дисконтированный доход составит почти 188 т.р.

Таким образом, предлагаемые мероприятия будут эффективны для компании ООО «СЕНАТОРМАШ».

Увеличение интегрального показателя составит 2,2 балла. ООО «СЕНАТОРМАШ» опередит главного своего конкурента, компанию ООО «МАСТЕР МАРС-АВТОЗАПЧАСТИ», на 1,1 балла

Таким образом, цель бакалаврской работы будет достигнута, а задачи решены.

Список используемой литературы

1. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К°, 2019. - 292 с. - ISBN 978-5-394-02129-9.
2. Артемова С. А. Основы теории конкурентоспособности : учебное пособие / С. А. Артемова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 169 с. — ISBN 978-5-4497-1182-3.
3. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 104 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/6813. - ISBN 978-5-16-010478-2.
4. Басовский Л. Е. Экономика : учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 80 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/12198>. - ISBN 978-5-369-00649-8.
5. Васильева А. С. Экономика предприятия : учебное пособие / А.С. Васильева, М.Н. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 99 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-110896-3.
6. Донцова О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О. И. Донцова, С. А. Логвинов. - Москва : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - (Магистратура). - ISBN 978-5-98281-403-6.
7. Ежова В. А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий : учебное пособие / В. А. Ежова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. — 38 с. — ISBN 978-5-7937-1811-0.

8. Жиделева В. В. Экономика предприятия : учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 133 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018640-5.

9. Инновационные подходы в обеспечении конкурентоспособности предприятий: электрон. учеб. пособие / А. А. Руденко [и др.] ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. "Менеджмент организации". - ТГУ. - Тольятти : ТГУ, 2019. - 183 с. - Библиогр.: с. 180-181. - Глоссарий: с. 182-183. - ISBN 978-5-8259-1225-7 : 1-00.

10. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании : модель зрелого управления проектами : пер. с англ. / Г. Керцнер ; под общ. ред. А. Д. Баженова. - Саратов : Профобразование, 2020. - 319 с. - ISBN 978-5-4488-0093-1.

11. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 351 с. - ISBN 978-5-238-02697-8.

12. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с. — ISBN 978-5-4486-0458-4.

13. Минько Э. В. Организация производства и менеджмент: учеб. пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2022. - 136 с. - ISBN 978-5-4486-0020-3.

14. Нечитайло А.И. Комплексный анализ экономической хозяйственной деятельности / А.И. Нечитайло, И.А. Нечитайло. – М. : Феникс, 2019. 368 с.

15. Нуралиев С. У. Экономика : учебник / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 363 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5bd81853316653.78553045. - ISBN 978-5-16-014578-5.

16. Пармененков К. Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России : монография / К.Н. Пармененков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 80 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003694-6.

17. Пашоликов М. С. Управление событиями. Стратегия. Тактика. Практика : практическое руководство / М. С. Пашоликов. - Санкт-Петербург : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2019.

18. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод И. Минервин ; под редакцией О. Нижельской. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 456 с. — ISBN 978-5-9614-5752-0.

19. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.

20. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 336 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).

21. Тонышева Л. Л. Управление конкурентоспособностью коммерческого предприятия: теоретические основы и практикум : учебное пособие / Л. Л. Тонышева, Н. Л. Кузьмина, Л. Ю. Мальцева. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 204 с. — ISBN 978-5-9961-2427-5.

22. Токпаева Н.В. Увеличение товарооборота розничного торгового предприятия / Н.В. Токпаева // Актуальные проблемы экономики современной России. 2019. № 3. С. 459-461.

23. Тямусев Д.И. Система управления товарными запасами в розничной торговле / Д.И. Тямусев // Инновационное развитие экономики. — 2019. — № 1 (13). — С. 99-102.

24. Управленческая экономика : учебное пособие / Г. В. Голикова, Д. С. Петров, И. В. Трушина, Н. В. Голикова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 216 с. - (Высшее образование: Магистратура).
25. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с.
26. Azmi, A.N.; Kamin, Y.; Noordin, M.K.; Nasir, A.N.M. Towards industrial revolution 4.0: ‘employers’ expectations on fresh engineering graduates. *Int. J. Eng. Technol.* 2018, 7, 267–272
27. Beier, G.; Ullrich, A.; Niehoff, S.; Reißig, M.; Habich, M. Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes—A literature review. *J. Clean. Prod.* 2020, 259
28. Birkel, H.; Veile, J.W.; Müller, J.M.; Hartmann, E.; Voigt, K.-I. Development of a Risk Framework for Industry 4.0 in the Context of Sustainability for Established Manufacturers. *Sustainability* 2019, 11, 384
29. Lu, Y. Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *J. Ind. Inf. Integr.* 2017, 6, 1–10.
30. Mohammad Ali Abdolvand, Amin Asadollahi The Study of Strategic Industrial Planning for Using Model SWOT / *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* - Iran, 2018. – PP. 136-143.
31. Wallace N. D. Financial Forecasting and Decision Making / N. Davidson Wallace. – John Wiley & Sons, 2018. – 224 p.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «СЕНАТОРМАШ»

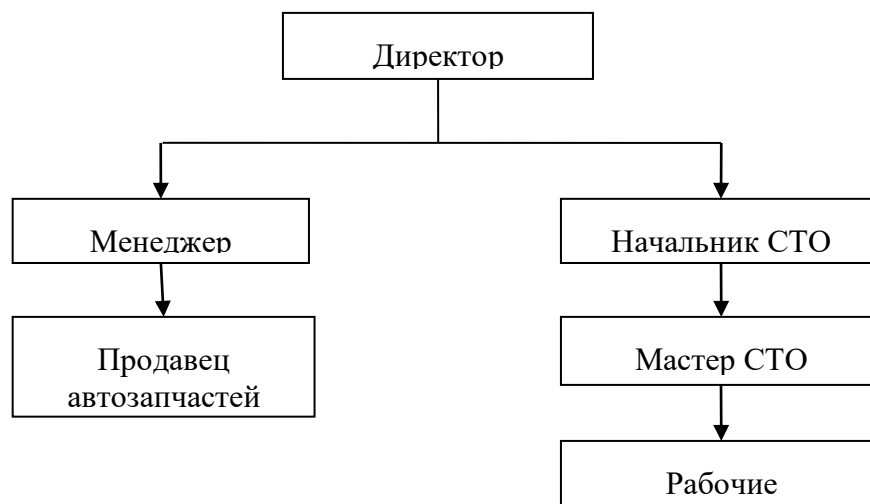


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «СЕНАТОРМАШ»

Приложение Б
Схема процесса технического обслуживания автомобилей ООО
«СЕНЕТОРМАШ»

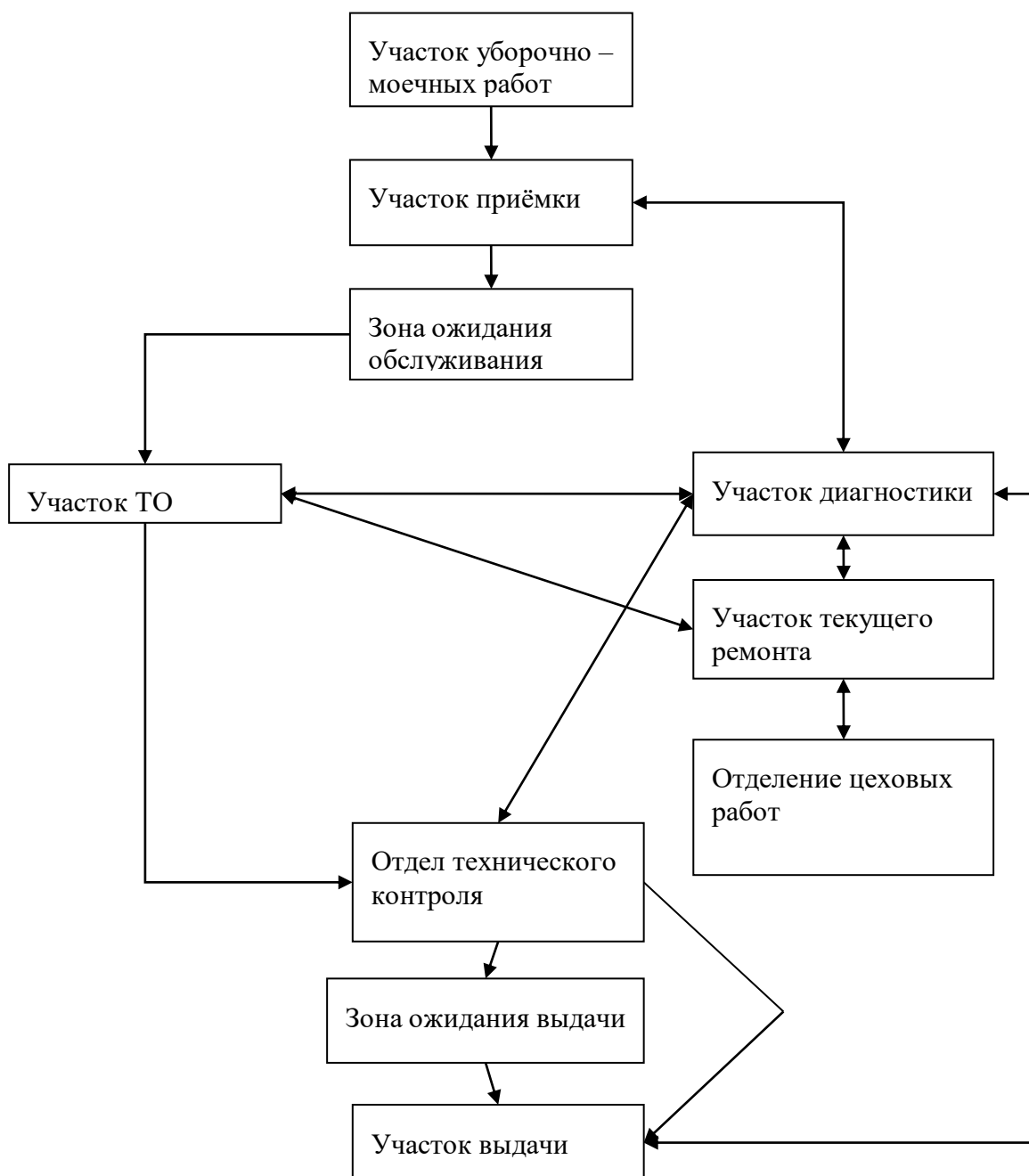


Рисунок Б.1 – Схема процесса технического обслуживания автомобилей ООО «СЕНЕТОРМАШ»