

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)

Логистика и управление цепями поставок
(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов
ЛОГИСТИКИ

Обучающийся

С.Н. Масленников

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики».

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что в настоящее время присутствует социально-экономическая проблема, которая заключается в том, что большое количество предприятий поддаются провокациям со стороны конкурентов и не могут ее достойно выдержать, в результате чего им приходится вынужденно уходить с рынка, так как не могут приспособиться к его изменениям. Также, существует проблема, которая выражается в противоречиях между теорией стратегического планирования и практикой его применения в дальнейшем. В науке предлагаются различные решения проблем конкурентоспособности, они представлены в научных статьях, диссертациях, а также публикациях зарубежных ученых.

Объектом исследования является ООО «ВСП».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации.....	6
1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации	6
1.2 Методики оценки конкурентоспособности организации.....	10
1.3 Логистические принципы как фактор, влияющий на конкурентоспособность организации.....	19
2 Анализ конкурентоспособности ООО «ВСП».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВСП»	24
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	29
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВСП» на основе принципов логистики	38
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики	38
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	44
Заключение	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	52

Введение

В современных фирмах большое внимание уделяется вопросам конкурентоспособности.

В условиях рыночной экономики ключевым фактором успешности деятельности предприятия выступает его конкурентоспособность, являющаяся важнейшей экономической категорией, приобретающей особую значимость в эпоху глобализации. Высокий уровень конкурентоспособности предприятия служит гарантом получения высокой прибыли, поскольку все ресурсы предприятия при этом используются довольно продуктивно.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что в настоящее время присутствует социально-экономическая проблема, которая заключается в том, что большое количество предприятий поддаются провокациям со стороны конкурентов и не могут ее достойно выдержать, в результате чего им приходится вынужденно уходить с рынка, так как не могут приспособиться к его изменениям. Также, существует проблема, которая выражается в противоречиях между теорией стратегического планирования и практикой его применения в дальнейшем. В науке предлагаются различные решения проблем конкурентоспособности, они представлены в научных статьях, диссертациях, а также публикациях зарубежных ученых.

Объектом исследования является ООО «ВСП».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности организации;

- провести анализ конкурентоспособности ООО «ВСП»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ВСП» на основе принципов логистики.

Информационной основой исследования послужили различные нормативно-правовые документы, специализированная литература, а также труды ученых И.А. Брусакова, В.В. Годин, П. Друкер, М.Р. Когаловский, А.А. Козырев, А.В. Коротков, И.В. Корнеев, Ю.П. Липунцов, М.И. Лугачев, Ф. Макфарлан, А.В. Никитин.

В выпускной квалификационной работе использованы следующие методы: сравнительного анализа информационных источников, системно-структурный, функциональный, факторный. Для достижения целей работы использовались аналитические модели, основанные на синтезе современных методов познания экономико-социальных явлений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации

1.1 Экономическая сущность конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия является ключевым аспектом его успешного функционирования и выживания на рынке. В современном бизнес-мире, где конкуренция становится все более жесткой, понимание сущности и факторов формирования конкурентоспособности является необходимым для предпринимателей и менеджеров.

«Сущность конкурентоспособности предприятия заключается в его способности эффективно конкурировать на рынке, создавая и предлагая ценность, которая превосходит аналогичные предложения конкурентов. Конкурентоспособность связана с тем, насколько предприятие может удовлетворить потребности клиентов, предлагая качественные товары или услуги по конкурентоспособной цене» [7].

Формирование конкурентоспособности предприятия зависит от ряда факторов, которые могут быть разделены на внутренние и внешние.

Внутренние факторы включают:

- стратегическое планирование;
- инновации;
- управление ресурсами;
- бренд и репутацию.

Разработка четкой и уникальной стратегии, которая учитывает особенности рынка, потребности клиентов и конкурентные преимущества предприятия, является основой формирования конкурентоспособности.

«Эффективное использование финансовых, материальных и человеческих ресурсов является важным фактором конкурентоспособности. Оптимизация бюджета, эффективное снабжение, использование современных технологий и умение привлечь и удержать квалифицированных сотрудников - все это способствует конкурентоспособности предприятия» [8].

Способность к инновациям и постоянному совершенствованию продуктов или услуг является ключевым фактором формирования конкурентоспособности. Развитие новых технологий, дизайн, улучшение процессов и качества помогают предприятию оставаться актуальным и привлекательным для клиентов.

Качественный бренд и положительная репутация предприятия являются важными факторами конкурентоспособности. Уникальный и запоминающийся бренд, а также репутация надежного и ответственного поставщика товаров или услуг, создают доверие у клиентов, способствуют привлечению новых и удержанию существующих покупателей.

Внешние факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, включают:

- анализ рынка и конкурентов;
- правовую и экономическую среду;
- международные факторы;
- сетевые отношения и партнерства.

Понимание требований и предпочтений клиентов, изучение конкурентов и анализ рыночных тенденций помогают предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям и разрабатывать эффективные стратегии конкурентоспособности.

Законодательные и экономические условия могут оказывать существенное влияние на конкурентоспособность предприятия. Наличие стабильной экономической среды, благоприятного законодательства и налоговых условий, а также поддержка государства в форме субсидий или льгот способствуют развитию и повышению конкурентоспособности.

Установление сетевых отношений с поставщиками, клиентами, конкурентами или другими предприятиями в отрасли, может оказать положительное влияние на конкурентоспособность. Сотрудничество, обмен знаниями и опытом, совместное развитие новых продуктов или услуг позволяют предприятию улучшить свои конкурентные позиции.

Конкурентоспособность предприятия формируется как внутренними, так и внешними факторами. Внутренние факторы, такие как стратегическое планирование, управление ресурсами, инновации и бренд, зависят от действий и решений самого предприятия. Они требуют осознанности, творческого подхода и непрерывного совершенствования.

В то же время, внешние факторы, такие как анализ рынка и конкурентов, правовая и экономическая среда, международные условия и сетевые отношения, могут быть сложными для контроля и изменения. Однако, успешные предприятия способны адаптироваться к внешним изменениям, находить новые возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

В целом, формирование конкурентоспособности предприятия требует глубокого понимания его сущности и влияющих на нее факторов. Внутренние усилия по улучшению стратегического планирования, управления ресурсами, инноваций и бренда должны сочетаться с анализом рынка, адаптацией к внешним условиям и установлением партнерских отношений. Постоянное развитие и приспособление к меняющейся среде позволит предприятию сохранять и повышать свою конкурентоспособность, обеспечивая успех и устойчивость на рынке.

Конкурентоспособность - это способность предприятия или частного лица предлагать продукты или услуги, которые соответствуют или превосходят качество, цену и инновации их конкурентов на рынке. Конкурентоспособность важна для предпринимателей, поскольку она определяет их успех и выживание в динамичной и конкурентной среде современной экономики. Конкурентоспособные предприниматели могут создавать ценность для своих клиентов, отличаться от конкурентов и достигать устойчивого роста и прибыльности.

Само же понятие конкуренция базируется на:

- соперничестве предприятий;
- удовлетворении потребностей.

«Конкурентная позиция подразумевает сильные и слабые стороны экономического и организационного положения предприятия на региональных и отраслевых рынках услуг и товаров относительно его главных конкурентов, которые достигаются методами и средствами, которые не противоречат законодательству Российской Федерации. Конкурентным статусом определенного предприятия мы можем назвать позицию в конкуренции, являющейся своеобразным измерителем положения на рынке. Данный статус зависит от конкурентных преимуществ, которые в свою очередь зависят от эффективности использования различных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и сервисного обслуживания покупателей. Каждое предприятие обладает множеством характеристик, для оценки которых необходимо их собрать в однородные группы, определить качественные и количественные показания, а также методику измерения. Самыми важными свойствами группы для оценки конкурентоспособности являются цели анализа, используемые методики измерения показателей и практические возможности получения нужной информации. Следует отметить, что принципы, по которым оценивается конкурентоспособность предприятия, можно сравнить с принципами конкурентоспособности товаров. В обоих случаях важна комплексность, т.е. необходимость в анализе комплекса критериев, и относительность, которая подразумевает сравнительный характер оценки, а также сравнение с конкурентами.

Процесс соперничества заставляет предприятие создавать товар или услугу, которые выдержат конкурентоспособность на экономическом рынке. И эти понятия имеют строгую привязку ко времени и месту (фиксированный период и конкретный рынок)» [5, с.56].

«Конкурентоспособность предприятия, в первую очередь зависит от конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества складываются из эффективности применения ресурсов в производственном процессе, а затем сбыта и/или обслуживания потребителей» [4].

Конкурентоспособность в бизнесе относится к способности компании

опережать своих конкурентов и добиваться успеха на рынке. Она предполагает предложение продуктов или услуг, которые удовлетворяют потребности клиентов лучше, чем у конкурентов, по ценам, которые они готовы платить.

«Если рассматривать предприятие как отдельную единицу, то можно выделить различные характеристики или свойства. Для оценки данных свойства фирмы сводят в однородную группу по показателям. Показатели определяются как качественные, так и количественные. Но у каждого предприятия огромное количество характеристик, учесть все в анализе невозможно, поэтому производят выборку наиболее значимых групп» [16, с.89].

1.2 Методики оценки конкурентоспособности организации

Далее в работе будет рассмотрен алгоритм оценки конкурентоспособности организации.

«Алгоритм оценки конкурентоспособности имеет следующую последовательность действий:

- необходимо определить цели оценивания;
- определить виды деятельности, которые будут учитываться при анализе;
- выбрать базу сравнения;
- определить характеристики, которые будут измеряться;
- рассчитать обобщенный, интегральный показатель конкурентоспособности;
- оценить выбранные характеристики;
- сделать выводы и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности» [14].

В ходе исследования анализа конкурентоспособности была рассмотрена оценка по Е.А. Герасимову [6, с.20]. «Результативность деятельности

предприятия оценивается шестнадцатью факторами (концепция продукта или услуги, имидж предприятия, мощность производственной базы и др.) показателей берутся как у анализируемого предприятия, так и у конкурентов» [13].

Важным критерием, отражающим уровень конкуренции, является рыночная доля, которую занимает компания. Исследование этого аспекта позволяет установить, что повышенная конкурентоспособность компании напрямую влияет на ее утверждение на рынке, обеспечивая более сильные позиции среди конкурентов.

Анализ конкуренции исследует методы, продукты и стратегическое позиционирование других компаний в пределах сегмента рынка. Поведение прямых конкурентов оценивается с помощью различных аналитических методов. На основе этого анализа компании могут получить представление о рынке и разработать рекомендации для принятия собственных стратегических решений.

«Анализ конкуренции помогает выявить собственные сильные и слабые стороны компании, а также любой неиспользованный потенциал. Важные изменения на рынке, такие как возможные новые игроки, также могут быть выявлены на ранней стадии. Анализ конкуренции - это не разовое мероприятие. Его следует проводить регулярно, чтобы определить или, при необходимости, изменить свое положение на рынке» [2].

«Выявить сильные и слабые стороны предприятия в условиях конкуренции способен SWOT-анализ. Это инструмент для оценки бизнеса так же помогает определить, какие ошибки допускает бизнес, как их исправить и к каким рискам нужно подготовиться.

Оценка производится по блокам:

- технология;
- производство;
- финансы;
- организация и управление;

- кадровый состав;
- маркетинг» [1, с. 90].

Контрольный лист SWOT-анализа представлен в таблице 1.

«Столбец 1 предназначен для лидеров-предприятий в своей отрасли, столбец 2 – предприятия выше среднего уровня, 3 – средний уровень, 4 – наблюдается ухудшение позиций в отрасли, 5 – предприятия в кризисном состоянии» [1].

Таблица 1 – Контрольный лист SWOT-анализа

Показатели оценки	1	2	3	4	5
«Финансы: – оценка структуры активов; – инвестиционная привлекательность; – доход на активы; – норма прибыли; – доход на вложенный капитал» [1]	-	-	-	-	-
«Производство: – использование оборудования; – производственные мощности; – численность работников; – системы контроля качества; – производительность; – возраст технологического оборудования» [1]	-	-	-	-	-
«Организация и управление: – численность инженерно-технологического и управленческого персонала; – скорость реакции управления на изменения во внешней среде; – четкость разделения полномочий и функций; – тип организационной структуры управления; – качество используемой в управлении информации; – степень гибкости оргструктуры управления» [1]	-	-	-	-	-
«Маркетинг: – доля рынка; – репутация фирмы; – престиж бренда; – эффективность рекламы; – число клиентов» [1]	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 1

Показатели оценки	1	2	3	4	5
«Кадровый состав: – уровень квалификации персонала; – уровень подготовки сбытового персонала в технической области» [1]	-	-	-	-	-
«Технология: – применяемые стандарты и степень их совместимости; – новые продукты; – расходы на НИОКР» [1]	-	-	-	-	-

Этот подход позволяет анализировать общую картину работы компании, однако не позволяет сформировать интегрированный вердикт о ее состоянии. При этом не производится анализ превосходства одной компании над другой по критерию конкурентоспособности.

Аспекты выживаемости компании рассматриваются через призму четырех основных элементов в рамках подхода 4Р [10].

Данный подход к оценке основывается на четырех ключевых элементах: стоимости, продукте, стратегиях продвижения и путях дистрибуции, что позволяет проводить сопоставительный анализ между различными компаниям (таблица 2). 4Р – из английского языка, перевод на английский язык ключевых факторов дает название методике по первым буквам параметров (Product, Price, Place of sale, Promotion).

Таблица 2 – Конкурентоспособность предприятия на базе 4Р

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
«Продукт (Product): – надежность; – срок службы; – ремонтпригодность; – технический уровень; – престиж торговой марки; – стиль; – уровень ремонтного обслуживания; – гарантийное обслуживание; – уникальность дополнительных услуг; – многовариантность набора изделий и услуг; – широта ассортимента» [3]	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2

Факторы конкурентоспособности	Анализируе мое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
«Цена (Price): – отпускная; – розничная; – скидки с цены (за что?)» [3]	-	-	-	-
– условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	-	-	-	-
«Регион и каналы сбыта (Place of sale) – стратегия сбыта; – вид распределения продукта; – число дилеров; – число дистрибьютеров; – степень охвата рынка; – регион сбыта» [3]	-	-	-	-
«Продвижение на рынке (Promotion) – формы рекламы; – где размещается реклама; – бюджет рекламы; – частота появления рекламы; – участие в выставках; – упоминание в средствах массовой информации» [3]	-	-	-	-

Этот подход обладает значительным ограничением, а именно: процесс требует участия специалиста. В рамках своей работы по изучению конкурентной способности, Ж.Ж. Ламбен предложил ряд критериев для анализа уровня конкурентоспособности компаний, детально описанные в таблице 3.

Таблица 3 – Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5 баллов)
Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью

Продолжение таблицы 3

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5 баллов)
Каналы товаропродвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

«В основе метода лежит сравнительная оценка конкурентоспособности предприятий, которые реализуют свои товары/услуги на одном товарном рынке. Оценивание происходит по шести критериям и пятибалльной шкале. Бальные оценки анализируемого предприятия сравниваются с оценками лидера на рынке. Лидеру среди аналогичных предприятий присваивается коэффициент = 1. Градация коэффициентов выглядит следующим образом:

- 0,9-1, 0 – высокий уровень конкурентоспособности;
- 0,7-0,9 – средний уровень конкурентоспособности;
- ниже 0,7 – низкий уровень конкурентоспособности» [17].

«Оценка конкурентоспособности производится по следующему алгоритму:

- подсчет баллов каждого предприятия-конкурента;
- выявление лидера и присвоение ему коэффициента, равному единице;
- установление коэффициента конкурентоспособности каждого предприятия-конкурента;
- присвоение мест каждому предприятию» [9].

«Метод оценки согласно сайту Grandars.ru. Авторами сайта Grandars.ru рекомендовано оценивать конкурентоспособность предприятия основываясь на конкурентоспособности продукции, рыночной доли, степени износа основных фондов, инновационной активности» [11].

«Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле (1):

$$K_{\Pi} = \sum \Phi b_i \times a_i \quad (1)$$

где K_p – конкурентоспособность предприятия;

Φb_i – средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

a_i – весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия» [18].

Таблица 4 – Баллы для оценки показателей конкурентоспособности продукции

Показатель	Характеристика показателя и соответствующее количество баллов		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Качество продукции	0	1	2
Цена продукции	2	1	0

«Весомость показателей качества продукции и его цены выражается соотношением 2:1 или в долях значимости 0,67:0,33 ($2 = 1 > 0$).

Оценку рыночной доли предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики (с использованием матрицы БКГ)» [20]. Система баллов оценки рыночной доли представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Баллы для оценки рыночной доли предприятия

Доля рынка, %	Годовой темп прироста рыночной доли (%) и соответствующее количество баллов			
	Более 10%	От 5 до 10%	От -5 до 5%	Менее - 5%
Лидер рынка (доля рынка 40%)	2	1,5	1	0
Сильная конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 15 до 40%)	1,5	1	0,5	0
Слабая конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 5 до 15%)	1	0,5	0	0
Аутсайдер рынка (доля рынка менее 5)	0,5	0	0	0

«Рыночная доля предприятия определяется по формуле (2):

$$Кр. д = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (2)$$

где ОП – объем продаж основных видов продукции предприятия;

ООПР – общий объем продаж продукции на рынке региона» [19].

«Одним из обобщающих показателей, показывающих состояние основных фондов, является коэффициент износа, который характеризует потенциал предприятия в перспективе. Он показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные фонды изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия; определяется по формуле (3):

$$K_{изн} = \frac{И}{ОФ_{п}}, \quad (3)$$

где $K_{изн}$ – коэффициент износа;

И – степень износа основных фондов;

ОФ_{п.} – первоначальная стоимость основных фондов.

Баллы для оценки степени износа основных фондов предприятия: высокая степень износа (более 40%) – 0 баллов; средняя степень износа (20-40%) – 1 балл; низкая степень износа (менее 20%) – 2 балла» [20].

«Инновационная активность определяется по формуле (4):

$$ИА = \frac{Ип}{Ио}, \quad (4)$$

где ИА – инновационная активность;

Ип – число инноваций предприятия;

Ио – среднее число инноваций в отрасли.

Баллы для оценки инновационной активности предприятия: количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли – 2

балла; количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли – 1 балл; количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли – 0 баллов. Чтобы наглядно представить результаты проведенного сопоставления деятельности конкурентов, все данные используются в составлении многоугольника конкурентоспособности» [12].

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности.

«По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). С целью легкого проведения анализа уровня конкурентоспособности разных фирм по разным факторам необходимо изобразить на одном рисунке многоугольник конкурентоспособности. Следует отметить, что также возможно построение многоугольника конкурентоспособности для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом. Данный подход имеет лишь один недостаток – это отсутствие прогноза и получения информации о том, в какой мере та или иная фирма-конкурент смогут изменить свою деятельность в лучшую сторону» [15].

«Критерии сравнения могут быть следующие: себестоимость производства; рыночная цена; финансовые возможности; качество товара; организация продаж; организация дистрибуции; посредники; сервис; другие факторы» [3].

В ходе проведения аналитических работ по изучаемым областям, связанным с определением конкурентоспособности, осуществляется оценка и сопоставление различных качественных характеристик (факторов), которые достигли компании, находящиеся в состоянии конкуренции. Исходя из проведенного анализа оценок, выделяются преимущества и недостатки в рамках конкурентной деятельности по всем рассматриваемым аспектам конкурентоспособности. Затем формируются стратегии для укрепления позитивных аспектов и устранения выявленных дефицитов.

1.3 Логистические принципы как фактор, влияющий на конкурентоспособность организации

В сегодняшнем бизнес-контексте, понимание термина "логистика" варьируется значительно. Это различие обусловлено географическим положением, спецификой логистической области, а также уникальной точкой зрения каждого аналитика.

«Концепция логистики является системой взглядов на улучшение эффективности работы логистических систем субъекта хозяйствования.

Термин «логистическая система» происходит от общего понятия «система» и относится к одному из базовых элементов в логистике, реализующему системный подход. Не существует общепринятого определения логистической системы. Основные подходы к термину «логистическая система», чаще всего встречающиеся в научной литературе» [12].

«Логистическая система – адаптивная система с обратными связями, которая выполняет те или иные логистические функции, состоит из подсистем и имеет развитые внутрисистемные связи и связи с внешней средой» [4].

П.А. Калмыков определяет данный термин так: «организационно-управленческий механизм координации, который позволяет достичь эффекта благодаря четкой слаженности в действиях специалистов различных служб, участвующих в управлении материальным потоком» [13].

Следовательно, мы имеем дело с уникально налаженным объединением элементов управления потоками ресурсов в рамках заданной экономической структуры, целью которого является повышение эффективности преобразования потоков товаров.

«В своей практической деятельности предприятия, фирмы и компании используют различные логистические системы:

- система поставки «точно в срок» (Just in time) - производится и перевозится только то, что необходимо в данный момент времени (резко

сокращаются страховые запасы);

- система, обеспечивающая все производственные участки, включая конечную сборку, именно тем количеством сырья и материалов, которые действительно необходимы для выпуска только запланированного количества продукции;
- усовершенствованная система «точно в срок»;
- система DRP (Distribution Requirements Planning) – система управления распределением. Главное в ней - строгий контроль за состоянием запасов точки заказа, формированием производства, снабжения, сбыта и перевоза;
- система LRP (Logistic Requirements Planning) - система планирования и контроля входного, внутреннего и выходного материалопотоков на уровне предприятия;
- метод быстрого реагирования QRM (Quick Response Method) система планирования и регулирования поставок на предприятия оптовой и розничной торговли» [19].

«Объект исследования логистики является тем, что может быть индивидуально описано, а также рассмотрено специалистом по логистике (логистикам), к примеру:

- потоковые процессы,
- материальные потоки,
- процесс исполнения заказов покупателей,
- процесс продвижения товаров по цепи поставок либо же любая комбинация из них.

Предмет исследования логистики — деятельность специалистов по логистике, связанная с планированием, организацией, контролем, регулированием, учетом процесса продвижения товаров и услуг» [21].

«Актуальность логистики продиктована пятью основными факторами:

- экономическим,
- организационно-экономическим,

- информационным,
- техническим
- специфическим (в российских условиях), который обусловлен регулированием процессов хозяйствования.

Таким образом, логистика играет важную роль в процессе управления материальными потоками предприятия, охватывая все сферы деятельности предприятия: закупку товаров, производство, складирование и сбыт» [21].

В нынешнее время умение эффективно управлять различными потоками превратилось в критически важную научную дисциплину, которая находит свое применение в множестве аспектов жизни людей.

«Логистический подход и принципы дают возможность существенного сокращения издержек по управлению различными потоками: материальных ресурсов, информации, денег, транспорта, энергии и пр. Помимо этого, логистика дает возможность сделать планирование и управление процессами потоков более упорядоченным, системным и эффективным.

Но это все влечет и то, что в логистике возникает большое количество направлений, функциональных сфер, а также ответвлений. В связи с этим полезным будет рассмотрение основных видов логистики и их характеристики» [11].

«Одной из сильных сторон возможно отметить всемирный опыт формирования логистических подходов, который демонстрирует то, что в собственном формировании они протекают стадии, которые отличаются степенью интегрированности рассматриваемых процессов. При этом результативность целой логистической системы увеличивается по мере её формирования.

Однако при логистическом управлении существуют некоторые минусы, которые соединены, прежде всего, только с несовместимыми финансовыми интересами участников процесса изготовления, транспортировки и распределения» [11].

В этой сфере, фирмы, занимающиеся перевозками, стремятся к

оптимизации использования грузоподъемности и увеличению пробега их транспортных средств, в то время как организации, занимающиеся распределением и продажами, нацелены на сокращение времени выполнения заказов и повышение эффективности оборота запасов. Желание увеличить прибыль заставляет конкурентов разрабатывать стратегии для усиления своих позиций на рынке через конкурентные преимущества.

Одной из основных систем логистики определяется система контроллинга [2].

«Под логистическим контроллингом понимается системный и непрерывный процесс обработки данных, выявление отклонений между плановыми и фактическими значениями показатели движения материального потока, а также возникновение причин данных отклонений и принятие соответствующих решений.

Основными показателями, которые позволят оценить эффективность логистического менеджмента, будет являться:

- уровень удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг;
- уровень затрат на выполнение логистических операций;
- оперативность выполнения заказа;
- соблюдение сроков выполнения заказов» [16] (рисунок 1).

«Установление такой системы логистического контроллинга позволит оптимизировать системы контроля качества предоставляемых услуг, ускорить процесс предоставления услуг за счет расширения грузовых машин и пополнения рабочего штата, и ускорить процесс выполнения заказов и их своевременной отгрузки.

При этом будет осуществляться постоянный контроль за движением грузовых машин, которые находятся в процессе предоставления услуг» [18].

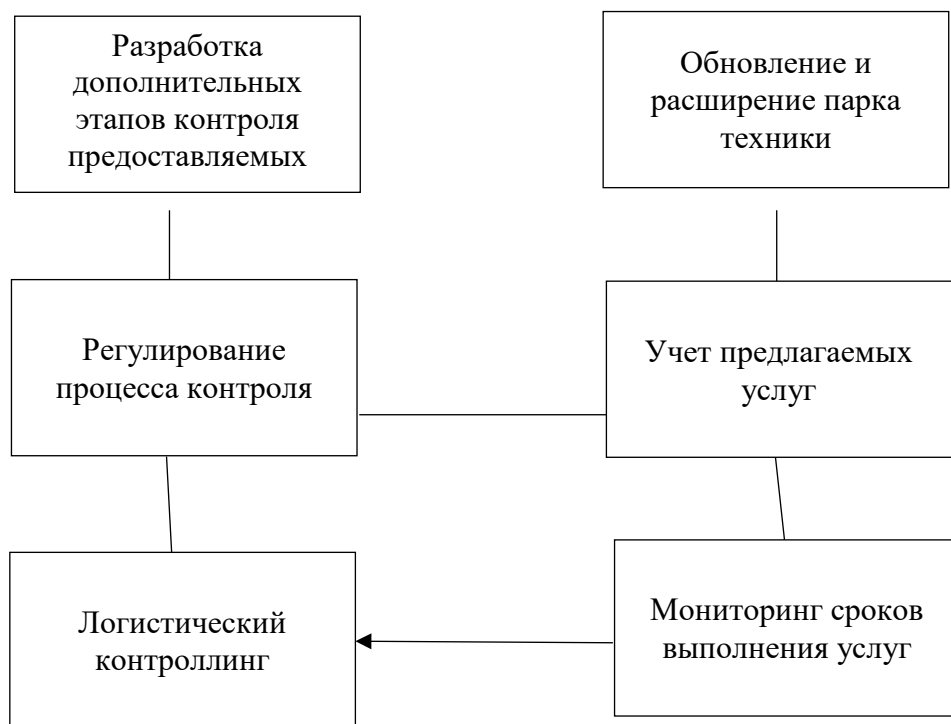


Рисунок 1 - Схема логистического контроллинга предприятия

«Логистический контроллинг включает в себя выполнение следующих функций: установление контроля качества выпускаемой услуги; установление контроля по логистике; система контроля качества за соблюдением своевременной отгрузки; создание информационной системы позволяющей обрабатывать и хранить информацию» [18].

Таким образом, конкуренция - это соперничество между двумя или более субъектами, такими как отдельные лица, организации или нации, за одну и ту же цель или долю рынка. Конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а также внешних по отношению к нему факторов. Конкурентоспособность можно измерить различными способами, такими как доля рынка, прибыльность, производительность и удовлетворенность клиентов.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «ВСП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ВСП»

Общество с ограниченной ответственностью «ВСП» работает на рынке строительства, а также предоставления услуг с 13.07.2016 г.

Приоритетом в своей работе компания считает отношения с клиентом, поскольку от этого во многом зависит эффективность деятельности и репутация предприятия.

ООО «ВСП» зарегистрировано по адресу: г. Москва, бульвар Мячковский, д. 8 к. 4 кв. 15.

Основной вид деятельности: 41.20 строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности:

- 77.32 аренда и лизинг строительных машин и оборудования;
- 43.11 разборка и снос зданий;
- 43.12.3 производство земляных работ;
- 43.21 производство электромонтажных работ;
- 43.22 производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москва.

Компания взаимодействует с экосистемой сервисов для транспортной и арендной логистики в России и СНГ - ATI.SU.

Организация обладает достаточно высоким техническим уровнем, что позволяет ей выполнять услуги с высоким качеством.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.

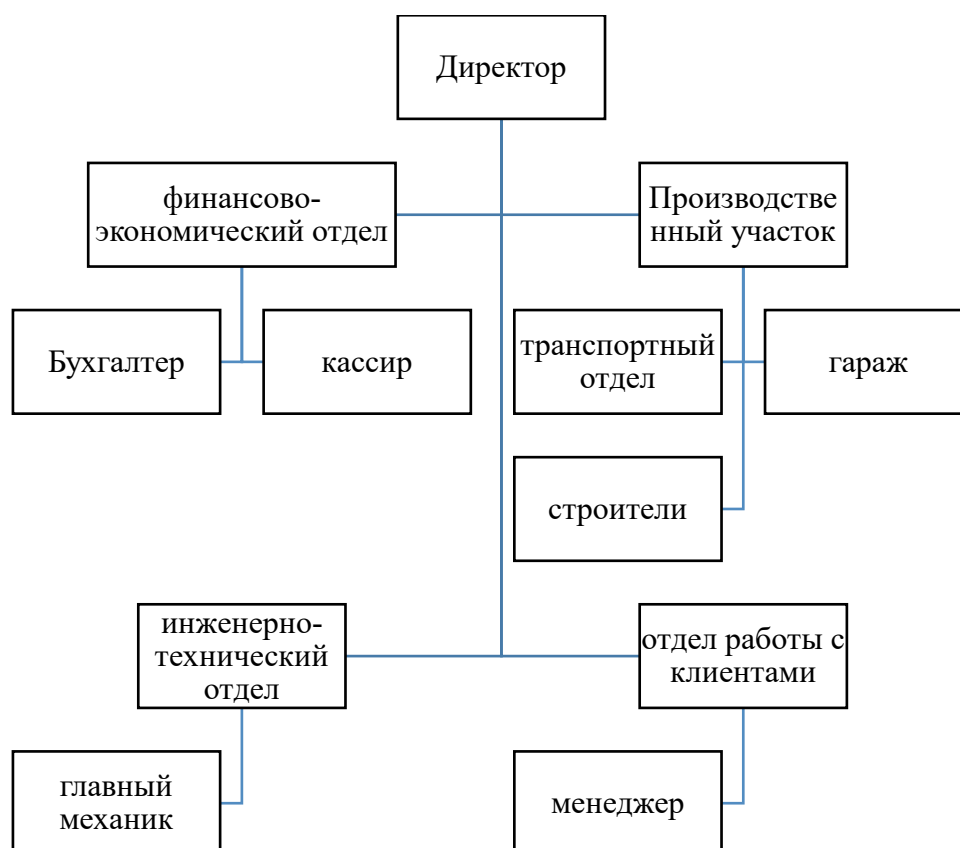


Рисунок 2 - Организационная структура управления ООО «ВСП»

На данном предприятии используется линейная организационная структура управления. Это наиболее распространенный тип иерархической структуры.

В ООО «ВСП» строится иерархия управления, которая включает в себя директора, главного бухгалтера, водителей, менеджеров, главного механика и логиста. Директор принимает стратегические решения и направляет деятельность своих подчиненных. Главный бухгалтер контролирует финансовые операции, а менеджеры занимаются управлением персоналом. Водители, главный механик и логист выполняют оперативные задачи по прямому указанию своих руководителей. Взаимосвязь между членами команды строится на принципе иерархии и подчиненности.

В структуре управленческой команды функционируют две ключевые секции: административная и секция, занимающаяся предоставлением

различных сервисов. Специалист в сфере обслуживания занимается обработкой заявок на сервисные услуги от организаций, эксплуатирующих оборудование, и направляет эти запросы на рассмотрение руководителю. Основываясь на деталях договора с собственником оборудования, руководитель определяет дальнейшие действия и выдает соответствующие указания команде водителей, задействованных на проекте, а также старшему механику, который обязан провести тщательную проверку техники перед ее эксплуатацией.

Завершив свои маршруты, каждый водитель составляет отчет в виде путевого листа, который впоследствии передается на рассмотрение руководителю.

Руководитель компании предоставляет отчеты о поездках главному финансовому специалисту для определения стоимости предоставленных услуг согласно установленным тарифам и последующей передачи этих данных клиенту. После получения необходимой информации клиент переводит средства на счет владельца средства передвижения. В свою очередь, владелец, уведомленный о поступлении средств, поручает финансовому специалисту начислить зарплату сотрудникам.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «ВСП» за период с 2021-2023 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «ВСП» за период с 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение показателя 2022/2021		Изменение показателя 2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
1. Выручка	29 896	36 162	35 109	6 266	120,95	-1 053	97,08
2. Расходы по обычным видам деятельности	29 407	31 520	34 904	2 113	107,18	3 384	110,73
3. Прибыль (убыток) от продаж	489	4 642	205	4 153	949,28	-4 437	4,41

Продолжение таблицы 6

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение показателя 2022/2021		Изменение показателя 2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1 297	-186	-3 758	-1 483	-14,34	-3 572	2020,43
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	1 786	4 456	-3 553	2 670	249,49	-8 009	-79,73
6. Проценты к уплате	195	163	723	-32	83,58	560	443,55
7. Налоги на прибыль (доходы)	269	-253	382	-522	-94,05	635	-150,98
8. Чистая прибыль (убыток)	1 322	4 546	-4 658	3 224	343,87	-9 204	-102,46

В 2022 году годовая выручка выросла на 6 266 т. р., или на 20,95%. В 2023 году выручка сократилась на 1 053 т. р. или на 2,92%.

В течение прошедшего года доход, полученный от коммерческой деятельности, составил 205 т. р. Зафиксировано заметное сокращение прибыли, получаемой от торговых операций, в течение последних трех лет.

Для наглядности изменений ключевых финансовых показателей работы компании обратите внимание на график, представленный на рисунке 3.

В 2023 году компания приобрела автомобили в собственность, теперь компания не только арендует автомобили, но и имеет в собственности 5 автомобилей, такие как газели (3 шт.) и тралы (2 шт.). Таким образом было нанято 5 водителей в штат. В связи с этим чистая прибыль ушла в убыток (- 4 658 т. р.).

На данный момент в компании действует такой логистический подход как метод быстрого реагирования QRM (Quick Response Method) - система планирования и регулирования поставок на предприятии. Компания взаимодействует с иными компаниями по перевозке и в том числе с биржей грузоперевозок и крупнейшей экосистемой сервисов для транспортной и арендной логистики в России и СНГ - ATI.SU.

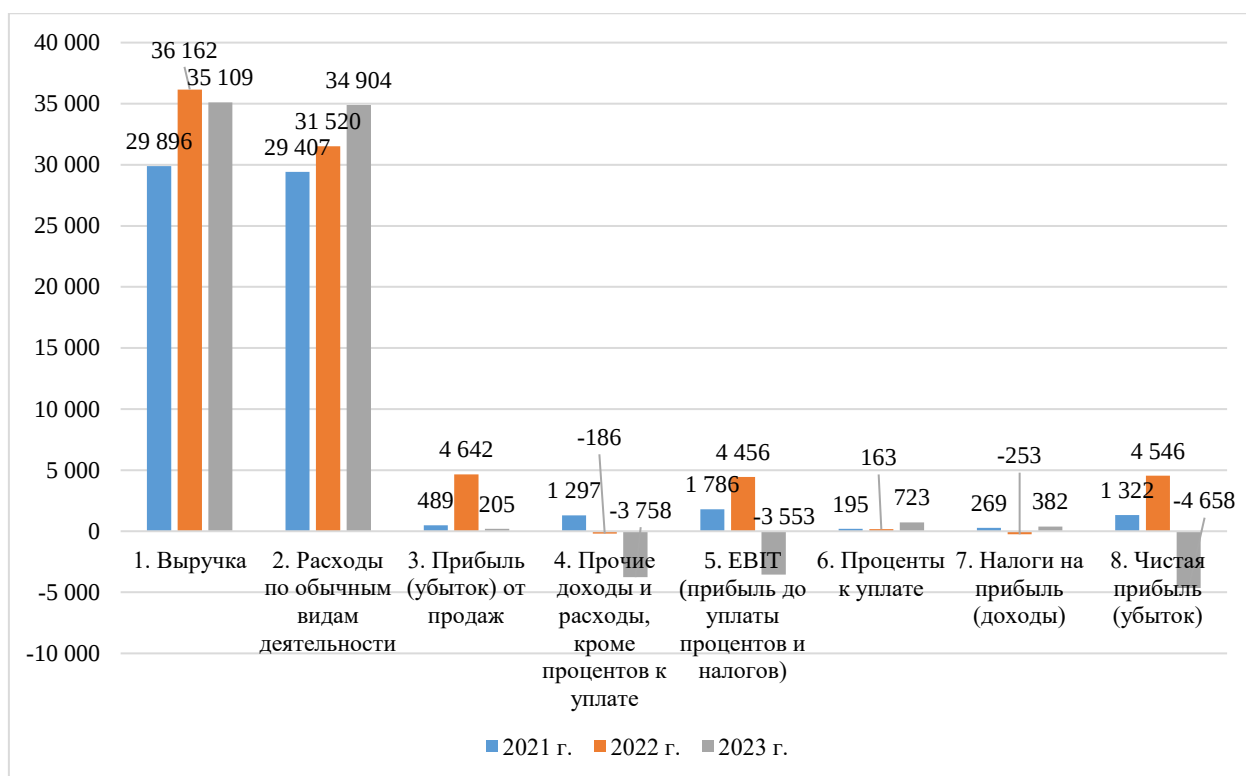


Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «ВСП» за 2021-2023 гг.

Ежемесячно сайт посещают более 10 000 000 уникальных пользователей. Помимо решения логистических задач, партнёры ATI.SU помогают пользователям оптимизировать бизнес в целом. Среди партнёров - банки, страховые компании, производители сервисов и ПО для логистики, безопасности и многие другие.

Благодаря данной платформе компания ООО «ВСП» имеет большую географию.

Компания дает в аренду спецтехнику и выбирает на платформе проверенных клиентов и организует безопасную среду для работы только с доверенными партнёрами.

Таким образом, можно сказать что ООО «ВСП» - это строительная организация, которая занимается также арендой спецтехники. Компания зарегистрирована в г. Москва. На данном предприятии используется линейная организационная структура управления. Анализ экономического состояния

ООО «ВСП» показал, что все показатели организации снижаются к 2023 году, что характеризует деятельность предприятия с отрицательной стороны.

2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

Далее оценим уровень конкурентоспособности ООО «ВСП» на рынке транспортных услуг.

«В России рынок аренды спецтехники представлен огромным многообразием предложений. С каждым годом эта сфера деятельности развивается: количество спецтехники значительно растет и появляются новые варианты получения услуг.

Развитию данной отрасли в наибольшей степени способствуют строительство автодорог и возведение малоэтажных зданий. В связи с непростой экономической ситуацией строительные организации стремятся уменьшить риски. Взяв технику в аренду, можно получить быстрый результат от ее работы при минимальных капиталовложениях и не беспокоиться о ее содержании, дальнейшем ремонте и обслуживании. Огромный ассортимент спецтехники подразумевает наличие достаточно широкой и разветвленной их классификации. Наиболее четким и понятным является разграничение спецтехники по выполнению определенного вида работ и услуг.

Ряд компаний значительно снизили свою активность в 2023 г. Арендные компании, у кого высокая закредитованность стали значительно снижать цены» [15].

В последнее время, учитывая сложности в экономике, которые наблюдались как в прошлом, так и в последние месяцы, компании ищут пути минимизации потенциальных убытков. Одним из эффективных методов является аренда оборудования, позволяющая немедленно начать использование с минимальными первоначальными вложениями и избавляющая от забот по его поддержке, регулярному ремонту и обслуживанию.

Также отмечается, что в течение года уровень использования арендованного оборудования колеблется между 60 и 80 процентами. Эти показатели варьируются в зависимости от времени года, достигая пика в первом и последнем кварталах, тогда как во втором и третьем кварталах наблюдается снижение до 60–65 процентов. Это время предоставляет возможность для подготовки к периодам повышенного спроса.

Рассмотрим рынок аренды спецтехники г. Москва.

Всплеск капитального строительства, наблюдаемый последние годы во всех крупных городах, спровоцировал бурное развитие целого ряда сопутствующих рынков. Один из наиболее крупных - рынок строительной механизации. В Москве с 2000 года спрос на башенные краны, землеройную и сваебойную технику, разного вида подъемники в совокупности вырос примерно в 20 раз. Его динамика на порядок выше, чем в самой строительной отрасли.

Помимо количественных изменений произошли и качественные: заказчики и подрядные организации всё чаще делают выбор в пользу техники зарубежных производителей, превосходящую отечественные аналоги по ряду важнейших характеристик.

Спрос на технику начал увеличиваться только в новом веке, с началом строительного бума. Строительные компании по-разному подошли к вопросу обеспечения строительства необходимой механизацией.

Наиболее крупные и состоятельные («Атомстройкомплекс», «Металлайн») сформировали собственные парки техники, включающие в себя всю необходимую механизацию. Эти компании не оказывают большого влияния на рынок аренды строительных машин, так как в основном их техника работает на собственных объектах. Другая часть строителей, имеющая более скромные финансовые возможности, ограничилась покупкой техники, которая при повседневной востребованности не требует больших затрат на приобретение. Компании, решившие пойти по третьему пути, практически всю необходимую механизацию арендуют.

Анализ рынка спецтехники показывает, что наибольшая конкуренция за арендатора наблюдается в сегменте землеройной техники, который делит между собой целый ряд серьезных компаний: «Магистраль», «ВСП», «СтройМехТранс», «Управление механизации» и «Металлайн».

Несколько иная специфика у сегмента башенных кранов. Здесь срок окупаемости оборудования увеличивается до 10 лет, так как цена аренды, которую готов платить заказчик или подрядчик, не позволяет вовремя окупить затраты на амортизацию крана. Сегодня при расчете сметы на строительство применяются коэффициенты инфляции, размер которых устанавливается государственными органами. Их рост чаще всего отстает от реального уровня инфляции и темпов роста цен на продукцию металлургии и машиностроения.

Обострение конкуренции снижает порог доступа к арендуемой технике, сегодня он возможен даже для молодых строительных компаний. Конечно, наиболее привлекательными для владельца механизации остаются строительные компании, уже успевшие приобрести респектабельную арендную историю, однако неплохие шансы имеет и «молодежь». Правда, если первым достаточно будет телефонного звонка арендодателю, то со второго потребуют аванс. Обычно его размеры начинаются от 30 % от общего объема услуг и срока аренды. Тем самым дополнительно страхуются риски утери или порчи техники.

В таблице 7 представлены факторы рыночной ситуации аренды спецтехники г. Москва за 2023 г.

«Конкурентоспособность предприятия проводится на основе сравнительного анализа основных направлений деятельности фирм – конкурентов, что позволяет оценить целесообразность вступления компании в конкурентную борьбу» [2]

Таблица 7 - Оценка факторов рыночной ситуации аренды спецтехники г. Москва за 2023 г.

Показатели и факторы рынка	Экспертная оценка	Баллы, B_i	Ранги, W_i	$B_i \times W_i$
Емкость рынка	Большая	7	3	21
Набор услуг	Высокий	6	2	12
Устойчивость развития рынка	Активная	3	2	6
Деловая активность	Достаточно высокая	3	1,5	4,5
Интенсивность конкуренции	Высокая	8	2	16
Норма прибыли	средняя	5	1,5	6,5
Итого		32	12	66

Конкурентная карта рынка аренды спецтехники г. Москва представлена в таблице 8.

Как мы видим из таблицы 8, компания ООО «ВСП» конкурирует в категории предприятий с улучшающейся конкурентной позицией. Основные конкуренты данной группы – это «Строймехтранс», ООО «Мун-групп» и ООО «ВостокТрансСервис».

Таблица 8 - Конкурентная карта рынка аренды спецтехники г. Москва

Изменение конкурентной позиции предприятия на рынке	Виды конкурентов			
	Лидеры рынка	Сильные конкуренты	Слабые конкуренты	Аутсайдеры
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	ООО Магистраль	ООО Высота	ООО Логистик	ООО СтройАренда
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	ООО СтройМех Транс	ООО Мун-групп	ООО ВСП	ООО ВостокТрансСервис
Предприятия с неизменной позицией	ООО Строймеханизация № 2	ООО Управление механизации	ООО УТС	ООО СпецТех+
Предприятия с ухудшающейся позицией	ООО Металлайн	ЗАО Рентакран–Урал	ООО Атонстрой	ООО Артэкс

В таблице 9 представлена комплексная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ВСП».

Таблица 9 - Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия

Факторы конкуренции	ООО Строймехтранс № 2»	ООО «Мун- групп»	ООО «ВСП»
Эффективность производственной деятельности (оборудование, технология и т.д.)	9	7	6
Финансовое положение предприятия	9	7	8
Эффективность организации сбыта и продвижения товара	10	7	5
Цена услуги	7	8	6
Конкурентоспособность услуги	9	6	5
ИТОГО	44	35	30

На рисунке 4 представлен Многоугольник конкурентоспособности ООО «ВСП».

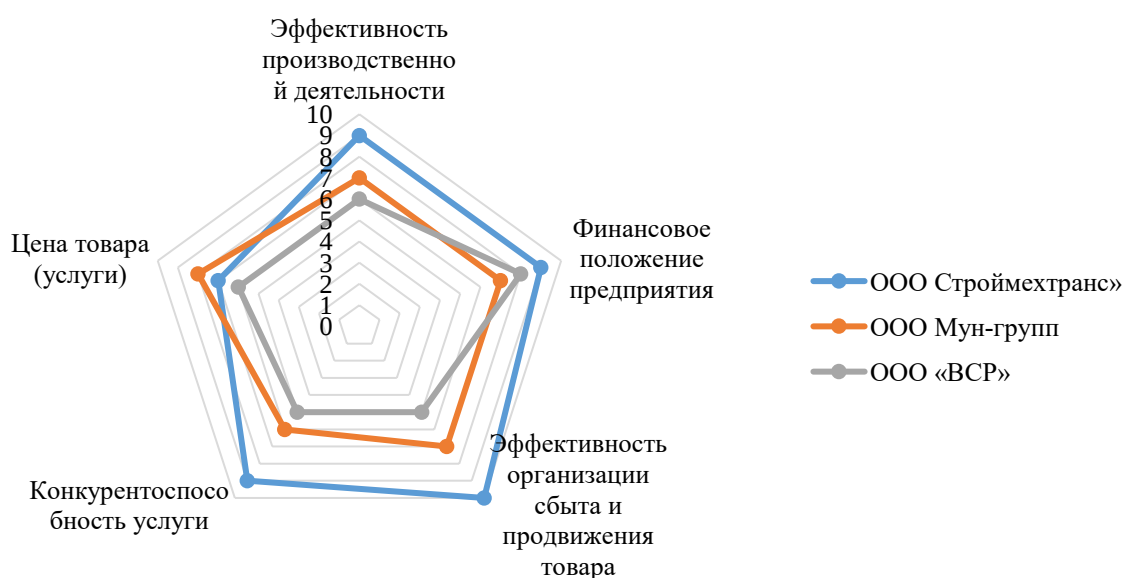


Рисунок 4 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «ВСП»

Говоря о ситуации в 2023 году, можно выделить две категории арендных компаний: те, у кого высокая закредитованность, готовы работать за любые деньги; вторая группа, оказавшаяся в меньшинстве, решила работать дорого.

Постоянные партнеры компании ООО «ВСП»: ОАО «Арамилский завод строительных конструкций», ООО «ЛСР. Строительство», ООО «СМУ-1», Завод «Берит», ОАО «Завод гипсовых изделий», ЗАО «Березовский завод строительных конструкций», ЗАО «ПромСервисГрупп» и т.д.

В таблице 10 представлен перечень заказов на услуги ООО «ВСП» в 2021- 2023 гг.

Таблица 10 - Перечень заказов на услуги ООО «ВСП» в 2021- 2023 гг.

Показатель	Годы			Изменение, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Количество потребителей услуг, всего в т. ч.:	224	356	362	158,9	101,7
предприятия	87	171	210	195,6	122,9
физические лица	137	185	152	135,5	82,1

Наглядно динамика заказов ООО «ВСП» в 2021- 2023 гг. представлена на рисунке 5.

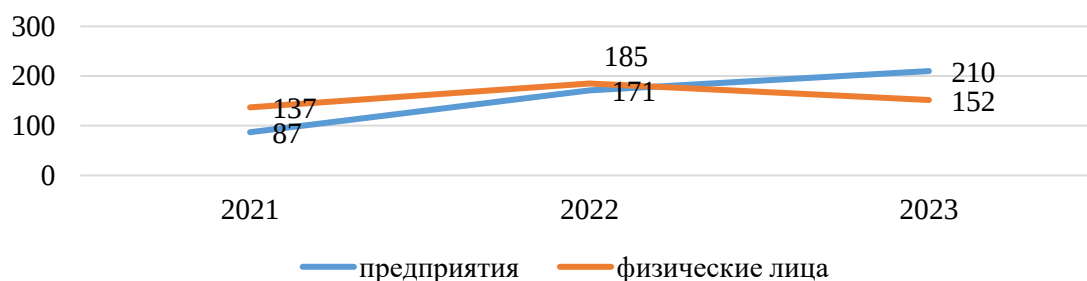


Рисунок 5 – Динамика заказов на услуги ООО «ВСП» в 2020- 2022 гг.

В 2021 году количество потребителей услуг было минимальным, но в следующем году ситуация изменилась. В 2022 году как юридические, так и физические лица стали активнее пользоваться услугами, благодаря расширению ассортимента и повышению качества предоставляемых услуг. В 2023 году наблюдался рост числа потребителей услуг, в основном за счет увеличения клиентов среди предприятий, хотя количество физических лиц, обращающихся за услугами, сократилось.

В условиях, когда на производстве не было свободных единиц оборудования, возможность использовать незадействованную технику отсутствовала. Компания отдавала предпочтение долгосрочной аренде своих машин юридическим структурам, поскольку это обеспечивало большую финансовую выгоду. Эффективное использование оборудования и его занятость были важными аспектами для каждого бизнес-партнера, ведь никому не выгодно, чтобы ценные активы простаивали без дела.

Чтобы оценить текущее положение компании на рынке и определить направления для будущего роста, предлагается использовать методику SWOT-анализа.

Этот подход позволит идентифицировать основные преимущества и недостатки организации, а также выявить потенциальные возможности для развития и существующие риски.

Результаты данного исследования будут систематизированы и представлены в виде матрицы в таблице 11.

«Анализ полученных оценок позволяет выявить сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Результаты выше проведенного исследования создают информационно – аналитическую базу для разработки эффективных стратегий маркетинга, позволяющих предприятию формировать четкие конкурентные преимущества на рынке» [19].

«Повышение эффективности функционирования коммерческой деятельности предприятия непосредственно связано с рациональным

использованием материальных, трудовых, финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, состоянием материально-технической базы, широким использованием прогрессивных и новых форм продаж услуг, высоким качеством обслуживания покупателей» [19].

В таблице 11 представлен SWOT-анализа ООО «BCP».

Таблица 11 – SWOT-анализа ООО «BCP»

Сильные стороны «S» - Strengths		Слабые стороны «W» - Weaknesses	
S1	Конкурентноспособная цена	W1	Малый опыт функционирования
S2	Широкий выбор предоставляемого транспорта	W2	Неквалифицированная рабочая сила
S3	Эффективное управление	W3	Слабая маркетинговая политика в отношении узнаваемости компании
S4	Сезонность	W4	Небольшая база клиентов
S5	Регулярные инвестиции в производство, наличие высокотехнологичного оборудования.	W5	Короткая линейная организационная структура
S6	Высокая производительность труда	W6	-
S7	Молодой коллектив	W7	-
O1	Выход на новые рынки внутри страны и за рубежом	T1	Высокая конкуренция
O2	Расширение направлений деятельности	T2	Неопределенность политической и экономической ситуации
O3	Расширение территории присутствия	T3	Рост налогообложения
O4	Поддержка государства	T4	Судебные иски от клиентов
O5	Эффективная рекламная кампания	T5	Снижение спроса со стороны населения за счет падения рубля
O6	Рост степени узнаваемости бренда	T6	Рост цен на оборудование и услуги
O7	Модернизация оборудования	T7	-

Общеизвестно, что удовлетворенность потребителей определяется их ожиданиями относительно товара или услуги.

Данные ожидания влияют на взаимосвязь между качеством продукции и удовлетворенностью (неудовлетворенностью).

Компания ООО «ВСП», имеющая представление о требованиях потребителей, способна спроектировать свой вид услуг таким образом, чтобы он обладал более высокой дополнительной воспринимаемой ценностью, что позволило бы обеспечить и удовлетворенность клиентов.

Таким образом, в ходе анализа деятельности предприятия ООО «ВСП» были выявлены такие недостатки, как: бумажный документооборот, отсутствие программного обеспечения для логистической работы компании; отсутствие контроллинга.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ВСП» на основе принципов логистики

3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики

В ходе аналитического обзора системы управления поставками в фирме ООО «ВСП», мы сформулировали ключевые замечания и подготовили серию предложений для совершенствования внутренних процессов и повышения общей эффективности деятельности организации. Изучение показало, что основными проблемами, ограничивающими конкурентные возможности ООО «ВСП», являются недостаток мониторинга и анализа деятельности, а также отсутствие специализированного ПО. Чтобы добиться лучших результатов на рынке, компании стоит внедрить ключевые принципы управления логистикой, включая системный подход, обеспечение непрерывности процессов и стремление к высокому качеству управления на всех уровнях.

На первом этапе планируется вводить систему управленческого учета в области логистики. Этот шаг обеспечит осуществление двух ключевых принципов: постоянства в процессах и глобального контроля за качеством.

Мероприятие 1: внедрение системы контроллинга на предприятии.

Контроллинг – это часть системы управленческого цикла, которая отвечает за планирование, мониторинг, анализ.

Если убрать систему контроллинга, то на выходе получается достаточно примитивная система управления. Данная система существует для того, чтобы наладить систематическую и регулярную работу по продвижению в том направлении, которое определено целями предприятия.

«Внедрение системы контроллинга на предприятии происходит по следующим стадиям:

- подготовительный этап: изучение текущего состояния предприятия; экспресс-анализ;

- этап внедрения контроллинга: изменения в организационной структуре управления; информационные потоки в системе предприятия;
- этап автоматизации.

Подготовительный этап представляет собой общее ознакомление с процессом работы. Необходимо предоставление информации о предприятии: организационная структура предприятия, бюджет предприятия на соответствующий период, ведомости учета и анализа отклонения по производству и издержкам, баланс и отчет о прибылях и убытках, положение о работе отделов. Согласовываются сроки и время проведения интервьюирования с главными специалистами и дата презентации отчета, на которой должны присутствовать все опрашиваемые. В каждом интервьюировании определяется, какое отношение имеет каждый отдел к контроллингу (для облегчения понимания вопросы разбиваются на подтемы: какую роль в планировании (бюджетировании) играет данный отдел, как происходит анализ отдела, как осуществляется контроль). В заключение данного этапа генерируется отчет, в котором выявляются все положительные стороны предприятия и «узкие места», для которых предлагается решение и представляется на презентации.

При достижении согласия по всем вопросам осуществляется этап внедрения, в котором с каждым отделом начинается детальная проработка всех основных моментов контроллинга. Параллельно происходит разработка программного продукта, если в таком выявляется необходимость. На этом этапе создается отдел контроллинга» [10].

«В процессе внедрения системы контроллинга происходит:

- внедрение центров ответственности. Для принятия управленческих решений существует объективная необходимость организации в рамках системы контроллинга специального управленческого учета.
- изменения в организационной структуре предприятия» [4].

Внедрение механизма контроля в структуру компании может производиться по нескольким путям и интегрироваться на разных уровнях организации: как автономное подразделение, в рамках отдела планирования и экономики или как временная проектная команда.

Оптимальной стратегией является создание независимой единицы контроля, подчиняющейся непосредственно высшему руководству. Это дает руководителю контрольного отдела возможность обладать особыми привилегиями и гарантирует его автономию от департаментов, занимающихся финансово-экономическими вопросами.

В этом контексте, отдел контроля приобретает значительную роль, ведь по директиве высшего звена, он имеет полномочия требовать от других подразделений все данные, которые ему необходимы.

С момента своего создания, отдел контроля на компании будет состоять из группы из трех специалистов. Их основная задача – анализировать данные и предоставлять руководству своевременную информацию о финансовых потоках внутри компании. Более того, эта группа будет систематически создавать подробные отчеты по анализу данных, оценивать будущие экономические показатели организации, анализировать влияние управленческих решений на прибыль и затраты, а также совершенствовать процессы бюджетирования.

В данное время, на предприятии функционирует отдел контроля, состоящий из узкого круга профессионалов с высоким уровнем квалификации. Эти эксперты обладают обширными правами и имеют неограниченный доступ к экономическим данным организации (рисунок 6).

«В службе контроллинга у каждого сотрудника свои должностные обязанности. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет, разбираться в технологических вопросах работы предприятия. Он несет ответственность за выходящие документы, аналитические прогнозы и расчеты. На должность начальника службы контроллинга целесообразно назначить главного бухгалтера» [20].

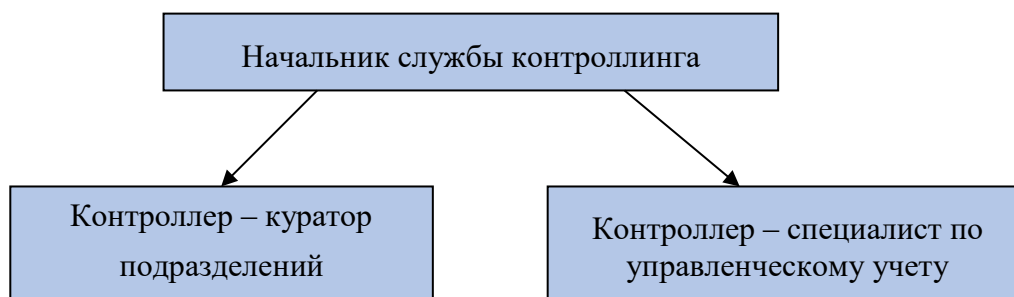


Рисунок 6- Состав службы контроллинга на предприятии

«Контроллер – куратор подразделений – специалист, который обладает знаниями по организации работы подразделений, понимает суть проблемы и технологические аспекты деятельности. На данную должность можно взять инженера по автоуслугам» [20].

Контролер-специалист – это специалист, который умеет аналитически мыслить, а также обладает практическими знаниями. На эту должность можно взять менеджера отдела логистики.

Заключительный этап внедрения контроллинга – это автоматизация, в связи с этим можно предложить второе мероприятие.

Мероприятие 2. Для того чтобы повысить конкурентоспособность организации следует внедрить информационную систему, которая выдвинет предприятие на новый уровень. С помощью данного мероприятия будет достигнут такой принцип логистики, как принцип системности.

В ООО «ВСП» преобладает бумажный документооборот.

В данном исследовании предлагается внедрить единую информационно-логистическую систему, объединяющую различные аспекты, чтобы оптимизировать бизнес-процессы. Это позволит улучшить эффективность работы, ускорить обработку заказов и снизить расходы на доставку. Как результат, компания увеличит свою конкурентоспособность и увеличит прибыль за счет увеличения объема продаж.

Нет никаких сомнений, что информационные ресурсы стоят в ряду самых значимых активов любой организации. Эффективно структурированная база данных играет ключевую роль не только в ускорении процесса принятия управленческих решений, но и в радикальном совершенствовании всех бизнес-процедур, повышая их продуктивность до невиданных ранее высот.

Внедрение систем управления электронными документами создано с целью оптимизации именно этих процессов. Благодаря таким системам доступ к любой информации осуществляется всего за пару кликов. Однако функционал электронного документооборота не ограничивается простым хранением данных.

Электронный документооборот преобразует способ управления информацией, внедряя метки и ключевые слова для организации данных, позволяя командам работать над проектами в режиме онлайн и гарантируя защиту конфиденциальной информации. Это делает его неотъемлемым инструментом для компаний любого масштаба и специализации.

Любой, кто имеет базовые знания в области управления документацией, легко увидит преимущества, поскольку такие системы существенно улучшают методы организации информации внутри компании. Множество организаций, отказывающихся переходить на цифровые технологии, сталкиваются с проблемой превращения своих офисов в переполненные архивы.

Внедрение систем электронного управления документацией позволяет эффективнее использовать рабочее время, облегчая поиск и мониторинг данных внутри компании. Электронный документооборот представляет собой выдающееся решение, которое значительно упрощает доступ к информации и её управление.

Внедрение систем электронного документооборота позволяет работникам значительно сэкономить время, которое раньше уходило на долгие 20 минут поисков бумажных версий документов. Благодаря возможностям переноса данных "drag and drop", использованию готовых шаблонов, применению метаданных и технологии распознавания текста,

рутинные операции теперь занимают гораздо меньше времени, чем при ручной обработке.

Однако, несмотря на все преимущества, начальное вложение средств в систему электронного документооборота является заметным минусом.

Для сокращения расходов электронные системы документооборота предлагают несколько решений, включая отказ от использования архивных шкафов и необходимости аренды дополнительных складских площадей.

Электронный документооборот предлагает значительные преимущества, включая повышенную защиту информации при стихийных бедствиях, таких как пожары или наводнения. Дополнительно, эффективные системы создания резервных копий обеспечивают надежное сохранение данных даже при внезапных сбоях электроснабжения или других подобных инцидентах, минимизируя таким образом связанные издержки.

«Одной из основных базовых функций ЭД является обеспечение удаленного доступа для сотрудников. Поскольку основная часть информации хранится в облаке, к ней можно получить доступ из любой точки мира, в том числе не выходя из собственного дома. Эта функция была особенно важна во время пандемии, когда работники были вынуждены работать из дома. Благодаря ЭД у них был доступ ко всей необходимой информации, поэтому можно было эффективно организовать рабочее место вне офиса.

В крупных компаниях, когда несколько сотрудников могут работать над одним и тем же документом одновременно, такие функции, как редактирование и управление версиями, являются обязательными. Одним из преимуществ системы электронного документооборота является возможность отслеживать изменения для конкретного сотрудника, а также хранение нескольких версий документа на случай, если вам потребуется получить доступ к оригиналу» [22].

Контрольный журнал – функция, которая уведомляет перечисленных в списке людей о внесении изменений в документ, – является незаменимым

помощником для руководителей проектов, которые должны внимательно следить за проектом.

Полный экономический эффект от внедрения контроллинга и электронного документооборота на предприятии достигается только после окончательного становления новой системы. В крупных европейских компаниях период становления контроллинга доходит до 6 лет. Тем не менее, определенный рост показателей эффективности деятельности возможен уже через год после внедрения контроллинга.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение электронного документооборота означает усиление безопасности с помощью двухфакторной аутентификации и шифрования файлов, а также включение ролей в системе, чтобы некоторые люди имели ограниченный доступ к определенным документам. Таким образом, данные защищаются не только от внешних сторон, но и от сотрудников, занимающих разные должности.

В данной ситуации следует приобрести 1С: Документооборот 8 ПРОФ 2.0- это один из самых новых программных обеспечений.

Преимущества данного документооборота заключаются в следующем: данные надежно защищены от утери и кражи, что не представляется возможным, если есть бумажный документооборот; работает не только на компьютерах, но и на телефонах; присутствуют финансовые гарантии доступности; быстрое подключение.

Возможности данной программы:

- учет внутренних и внешних документов компании;
- автоматизация бизнес-процессов и маршрутов согласования документов;
- управление версиями файлов;
- разграничение прав доступа пользователей;

- поддержка электронной цифровой подписи;
- встроенный клиент электронной почты.

Стоимость данной программы: 48 500р в год.

Рассмотри более подробно расходы на данное мероприятие (таблица 12).

Таблица 12 - Расчет фонда оплаты труда участников проекта по созданию информационной системы

Должность	Оплата труда в 1 час, руб.	Количество часов участия в проекте, ч	Величина заработной платы, руб.
Программист	383,3	210	80 500
Специалист по защите информации	715,6	50	35 780
Специалист по делопроизводству	397,1	70	27 800
Итого	-	-	111 870

Рассчитаем издержки на приобретение компьютерной техники (формула 5):

$$Sa = \frac{T}{T_0} \times S, \quad (5)$$

где Sa - величина издержек на компьютерную технику, руб.;

T - срок использования компьютерной техники, мес.;

T₀ - срок полезного использования компьютерной техники, мес.;

S - стоимость компьютерной техники для работы над информационной системой, руб.

Срок разработки проекта - 2 месяца, стоимость техники и срок ее эксплуатации равен 95 000р. и 60 месяцев, то вложения, связанные с амортизационными издержками равны 3 166,6 р. Дополнительно следует заложить сумму непредвиденных расходов, которая равна 10 000 рублей

Учитывая все расходы, которые были рассчитаны, следует вычислить стоимость внедрения мероприятия по формуле 6:

$$K_p = Z + S_a + S_c + S_n, \quad (6)$$

где Z - фонд оплаты труда, руб.;

S_a - вложения, связанные с амортизационными издержками, руб.;

S_c - стоимость программы, руб.;

S_n - непредвиденные расходы, руб.

Таким образом, стоимость внедрение документооборота составит 173 536,6 р.

Для того, чтобы рассчитать срок окупаемости следует произвести расчет трудозатрат в денежном эквиваленте (таблица 13).

Таблица 13 - Оценка сокращения трудозатрат в денежном выражении при внедрении системы документооборота

Операции	Количество операций в год	Время выполнения до внедрения, мин	Время выполнения после внедрения, мин	Сокращение трудоемкости процесса	Сокращение трудозатрат в годовом выражении
Входящие документы	100,0	1,0	0,2	0,8	6667,0
Учет сотрудников	60,0	150,0	1,0	149,0	74 500,0
Ведение журнала ошибок	100,0	30,0	1,0	29,0	24 167,0
Отправляемые документы	100,0	3,0	0,1	2,9	24 167,0
Работа с отчетностью	100,0	60,0	1,0	59,0	49 157,0
Итого	-	-	-	-	178 668,0

Рассчитаем срок окупаемости мероприятия по формуле 7:

$$T_{ок} = \frac{K_p}{C}, \quad (7)$$

где $T_{ок}$ - срок окупаемости мероприятия, мес.;

K_p - расходы на разработку информационной системы, руб.;

C - сокращение трудозатрат в денежном эквиваленте за год, руб.

Таким образом, срок окупаемости составляет 11,6 месяцев.

Результаты, которые стоит ожидать после внедрения:

- совершенствование управления процессами, что приведет к автоматизации бизнеса; будет видна вся история движения документов.
- все файлы будут храниться в едином информационном пространстве, что не будет приводит к утере важных документов;
- согласование документов будет происходить быстрее, так как можно подключить электронно-цифровую подпись.

Рассмотрим мероприятие 2 - внедрение системы контроллинга (таблица 14).

Таблица 14 – Планируемая эффективность мероприятия

№ прогноза	Рост рентабельности	Направленность контроллинга
Прогноз 1 пессимистичный	1-3%	Оперативный контроллинг: планирование и контроль оперативных бюджетов, контроллинг затрат и результатов
Прогноз 2 реалистичный	5-10%	Оперативный и стратегический контроллинг; организация производственных процессов и рабочих мест на принципах научной организации труда
Прогноз 3 оптимистичный	Свыше 25%	Решение проблем управления инновациями

Утверждение о том, что внедрение системы контроллинга может привести к улучшению показателей прибыльности на 1-3% кажется сдержанным. Развертывание контроллинга в компании направлено на достижение долгосрочных результатов и выходит за рамки простого текущего мониторинга, благодаря разработанным методикам и инструментарию.

Первоначальные шаги в внедрении контроллинга могут привести к повышению производительности на 1-3%, однако со временем эта цифра может возрасти.

Следует подчеркнуть, что ожидания увеличения эффективности работы предприятия на 25% и более кажутся чрезмерно оптимистичными для условий рынка России.

Для большинства предприятий, в том числе и для тех, что находятся как внутри страны, так и за ее пределами, показатель прибыльности свыше 25% кажется недостижимой целью.

Чтобы добиться подобного уровня роста, крайне важно осуществлять качественное управление нововведениями.

Обычно, на полное внедрение и адаптацию системы контроля за инновациями уходит примерно 6 лет, что в итоге способствует достижению желаемых финансовых результатов.

Для компании ООО «ВСП» более реалистичным кажется второй сценарий развития событий, предполагающий увеличение прибыльности в диапазоне от 5 до 10%.

С учетом того, что в 2023 году компания фиксировала убытки, то после реализации определенных стратегических шагов, к 2025 году ожидается, что средний показатель чистой прибыли достигнет порядка 2%.

В таблице 15 можно найти детальный анализ способности компании ООО «ВСП» успешно конкурировать на рынке после внедрения рекомендованных стратегических шагов.

Таблица 15 - Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия

Факторы конкуренции	ООО Строймехтранс № 2»	ООО «Мун- групп»	ООО «ВСП»
Эффективность производственной деятельности (оборудование, технология и т.д.)	9	7	9
Финансовое положение предприятия	9	7	9
Эффективность организации сбыта и продвижения товара	10	7	9
Цена услуги	7	8	9
Конкурентоспособность услуги	9	6	9
ИТОГО	44	35	45

Наглядно рост конкурентоспособность ООО «ВСП» представлен на рисунке 7.

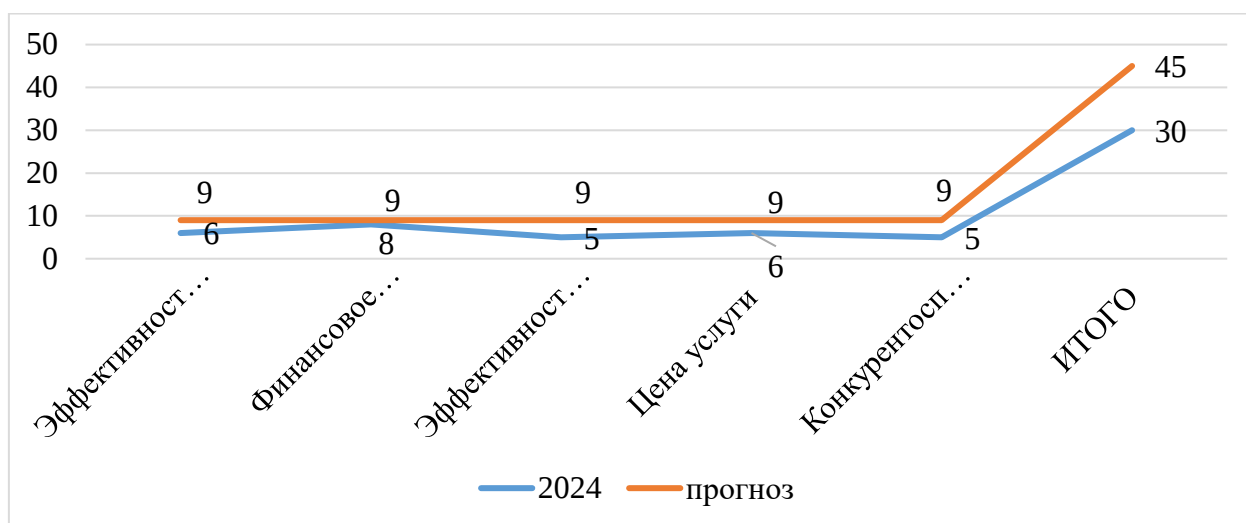


Рисунок 7 – Динамика конкурентоспособности ООО «ВСП» после внедрения мероприятий

Итак, в результате реализации предложенных мероприятий конкурентоспособность ООО «ВСП» повысится с 30 до 45 пунктов, что говорит об их эффективности.

Таким образом, организация системы контроллинга ведет к эффективному управлению затратами и оптимизации прибыли.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия.

В первом разделе была рассмотрена экономическая сущность конкурентоспособности предприятия, по результатам которой можно сделать следующий вывод:

- под конкурентоспособностью предприятия понимают экономическую категорию, отражающую его способность выпускать конкурентоспособную продукцию, его конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами;
- для повышения уровня конкурентоспособности организации необходимо делать конкурентный анализ, выстраивать финансовые стратегии, инвестировать в современные методы продвижения, выпускать конкурентоспособную продукцию.

Были рассмотрены и проанализированы методики определения конкурентоспособности предприятия, такие как: SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ 4P и многоугольник конкуренции. Выявили факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия: экономические, политические, рыночные, технологические, международные, социальные.

Разработка четкой и уникальной стратегии, которая учитывает особенности рынка, потребности клиентов и конкурентные преимущества предприятия, является основой формирования конкурентоспособности.

Понимание требований и предпочтений клиентов, изучение конкурентов и анализ рыночных тенденций помогают предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям и разрабатывать эффективные стратегии конкурентоспособности.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведён

анализ внешней и внутренней среды предприятия. В результате чего было выявлено, что микросреда организации неблагоприятна и требует совершенствования.

Была дана организационная характеристика предприятия ООО «ВСП», а также проанализированы экономические показатели деятельности и конкурентоспособность предприятия.

В третьем разделе были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Мероприятие 1 включает в себя внедрение информационной системы, которая заменит бумажный документооборот. Была предложена для приобретения программа 1С: Документооборот 8 ПРОФ. Срок разработки проекта займет 2 месяца, стоимость затрат равняется 173 536,6 р., а срок окупаемости 11, 6 месяцев. В результате чего будет усовершенствована система управления процессами, что приведет к значительной автоматизации организации, так как все документы будут присутствовать в информационном пространстве, а также сократится срок на принятие различных решения, например, согласования.

Мероприятие 2 - внедрение системы контроллинга на предприятии.

Данное мероприятие позволит объединить в себе управленческий учет, планирование, а также контроль от фактических результатов деятельности, то есть будет внедрена целостная концепция экономического управления предприятия.

Рост рентабельности составит от 5% до 10%, а рост чистой прибыли составит 2%. Конкурентоспособность ООО «ВСП» повысится с 30 до 45 пунктов, что говорит об их эффективности.

Таким образом, внедряя комплекс мер по усилению конкурентоспособности мы можем значительно повысить эффективность экономической деятельности, что будет способствовать процветанию предприятия. Вывод: компании стоит внедрить данные мероприятия, так как они являются эффективными.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В. А. Абчук. - М.: Издательство Михайлова В.А., 2021. - 480 с.
2. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. - М. : Мысль, 2020. - 187с.
3. Александров Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. - М.: Бек, 2020. - 492 с;
4. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. - М. : Финансы и статистика, 2020. - 192 с.
5. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия: учебное пособие для вузов / С.В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 230 с.
6. Герасимова Е. А., Мурзакова А. Г. Сущность конкурентоспособности предприятия и возможность ее финансовой оценки. Вестник СамГУПС. 2020. № 4 (30). С. 20-22.
7. Григорьев В.В., Федотова М.А. Оценка предприятия: теория и практика (учебное пособие). М.:ИНФРА - М., 2021. – 234 с.
8. Григорьев В.В., Островская И.М. Оценка предприятий. Имущественный подход. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 2020. – 175 с.
9. Доценко Е. Ю., Шен А. А. Адаптивная стратегия предприятия как фактор обеспечения его конкурентоспособности. Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2021. Т. 2. № 1. С. 234-236.
10. Зборина И. М. Конкурентоспособность организации. Учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей. — Новополюк: ПГУ, 2021, 27-30 с.
11. Измайлов А. М., Курмакаева А. З. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия. Наука XXI века: актуальные

направления развития. 2021. № 2-1. С. 222-225.

12. Ильина Е.А. Управление рисками в стратегическом планировании//Наука и образование: новое время. 2021. № 2 (13). С. 120-123.

13. Калмыков П. А., Керженцева А. А. Управление прибылью как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий. Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2020. № 1 (31). С. 75-78.

14. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – С. 9-12.

15. Каширская О. А., Чернова Д. В. Персонал как необходимый фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий. Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 1-2. С. 113-114.

16. Клименко С.М. Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков: учебное пособие / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2020.- 252 с.

17. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ Дис, 2020. – 458 с.

18. Кузнецова Е. Ю., Игумнова Е. О., Кошелева Т. В. Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Евразийский союз ученых. 2020. № 4-2 (13). С. 47-49.

19. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2020. – 220 с.

20. Нехайчук Ю. С., Усеинова Э. С. Бенчмаркинг как современный инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 2 (35). С. 150-156.

21. Benton W.C. Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control Cengage Learning, 2021. 418 p.