



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Голубинский В.В.

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Транс-Аква»».

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю.

Цель исследования – описание новой стратегии развития и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква».

Объект исследования – ООО «Транс-Аква» основным видом деятельности, которого является организация перевозок грузов.

Предмет исследования – стратегия конкурентоспособности предприятия.

Методы исследования – синтез, дедукция, прогнозирование, анализ технико-экономических показателей.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия, во второй главе был проведен организационно-экономический анализ предприятия и анализ стратегии конкурентоспособности предприятия, по результатам которых будет описана новая стратегия развития и повышение конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 7-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 25, рисунков – 14.

## Abstract

The topic of the given bachelor's thesis is Development of Strategy of Increasing the Competitiveness of an Enterprise (by the Example of Trans-Akva, OOO).

The aim of the work is to describe a new strategy for developing and increasing competitiveness of the company Trans-Akva, OOO.

The object of the research is Trans-Akva, OOO. The main activity of the company is the organization of freight transport.

The subject of the bachelor's thesis is the competitiveness strategy of Trans-Akva, OOO.

The methods of the research are synthesis, analysis, forecasting, deduction, induction.

The first chapter of the bachelor's thesis examines the theoretical aspects of enterprise competitiveness management. In the second chapter, the organizational and economic analysis of the enterprise and the analysis of the company's competitiveness strategy were conducted, which resulted in a new strategy for the development and improvement of competitiveness of the enterprise.

The bachelor's thesis consists of introduction, 3 chapters, conclusion.

The total amount of the work is 70 pages of typewritten text, including 25 tables, 14 figures.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия .....	7
1.1 Понятие, сущность и виды стратегий конкурентоспособности предприятия .....	7
2. Оценка управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Транс-Аква».....	21
2.1 Общая характеристика ООО «Транс-Аква».....	21
2.2 Анализ конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква»	30
3 Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква» .....	46
3.1 Мероприятия, направленные на расширение рынка сбыта предоставляемых услуг.....	46
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	56
Заключение .....	62
Список используемой литературы .....	65
Приложения .....	70

## Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что сложившаяся в настоящее время рыночная ситуация требует от субъектов экономических отношений проведения регулярного и четкого анализа процессов, протекающих на рынке. Глубокий анализ требуется для обеспечения эффективного использования наличных ресурсов и качественного удовлетворения потребительских требований.

В рыночной экономике предприятие ставит перед собой ряд задач, которые необходимо решить для того, чтобы разработать качественную конкурентоспособную стратегию, которая поможет предприятию выйти на новый уровень с качественной и конкурентоспособной продукцией или услугой.

Успех предприятия на конкурентном рынке зависит от того, удалось ли разгадать маркетинговую политику конкурента, предвидеть его действия на рынке. Эффективный маркетинг немыслим без оценки предприятий–конкурентов, формы и интенсивности конкуренции.

Таким образом, грамотное управление конкурентоспособностью промышленного предприятия дает возможность повысить конкурентоспособность продукции, увеличить прибыль, а, следовательно, и рентабельность всей финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

— изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия;

— дать краткую характеристику предприятия ООО «Транс-Аква» и провести анализ стратегии конкурентоспособности предприятия;

— разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является транспортно-логистическое предприятие городского округа Тольятти ООО «Транс-Аква».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентоспособность предприятия ООО «Транс-Аква».

Информационной базой исследования выпускной квалификационной работы является устав, внутренние документы и годовая бухгалтерская отчетность ООО «Транс-Аква» за 2013-2015 г.г., а также труды отечественных и зарубежных ученых в области управления конкурентоспособностью предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. В работу включены таблицы, рисунки (схемы). Библиографический список включает 50 наименований.

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия, а именно цели, задачи, принципы, функции, пути повышения конкурентоспособности.

Во второй главе будет проведена оценка управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Транс-Аква», а именно будет рассмотрена финансово-экономическая характеристика деятельности данного предприятия и будет проведен анализ стратегии конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква».

В третьей главе будут разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква».

# 1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

## 1.1 Понятие, сущность и виды стратегий конкурентоспособности предприятия

В современных условиях рыночной экономики каждому предприятию, необходимо оценивать и изучать потребителей и конкурентную среду, в которой действует данное предприятие.

Существует несколько определений понятия «конкуренция». Конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. [49]

А. Смит трактовал конкуренцию как «невидимую руку» рынка, координирующую деятельность его участников. Данное понятие многозначно, это – соперничество и способ существования капитала, а также конкуренция выступает в роли регулятора общественного производства. [34]

Конкурентоспособность – это совокупность свойств объекта, которое характеризует степень реального или потенциального удовлетворения или конкретной потребности относительно аналогичных объектов на данном рынке.[48]

Конкурентоспособность предприятия характеризуется способностью использовать свои сильные стороны и сконцентрировать свои усилия в области производства товаров или услуг, где она имеет возможность занять позиции лидера на внутреннем и внешнем рынках. К основным факторам, определяющим конкурентоспособность компании можно отнести: стратегию фирмы, располагаемые ресурсы, инновационный потенциал, занимаемую долю рынка, эффективность системы управления.[14]

Конкурентоспособность предприятия является относительным показателем и определяется исходя из результатов его сравнения с другим предприятием. Она показывает отличительные свойства предприятия друг от

друга по конкретным потребностям потребителей относительно степени их удовлетворения.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое заключается в:

- получении реальной оценки ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживании тенденций потребительского поведения;

- организации производства, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена–качество;

- проведении эффективной маркетинговой политики;

- поиске и создании условий для снижения затрат на обеспечение факторами производства–капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции;

- создании и удержании технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий;

- планировании, организации и проведении эффективной стратегии в сферах производства и маркетинга на основе инноваций;

- создании и развитии высокого кадрового потенциала как на исполнительском, так и на управленческом уровнях.

Использование перечисленных потенциальных качеств в долгосрочном периоде позволит создать предприятию реальные преимущества над конкурентами, такие как:

- рост рыночной стоимости предприятия;

- укрепление торговых марок предприятия;

- наращивание дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включающие атаки конкурентов.

Сущность конкурентоспособности предприятия представляет собой совокупность трудового и научно-производственного потенциала предприятия, который способен создать и производить продукцию, которая будет способной конкурировать с предприятиями-конкурентами на рынке.

Современное экономическое развитие является определяющим и вынуждает хозяйствующие субъекты рассматривать вопросы формирования и развития стратегии деятельности предприятий в качестве приоритетных. Данное экономическое развитие включает в себя следующие пункты, которые характеризуют его:

- ведущее значение технико-технологических факторов;
- повышение эффективности производства;
- борьба за потребителя и качество товаров и услуг;
- усиление конкуренции между предприятиями-производителями товаров и услуг.

Конкурентная стратегия представляет собой долгосрочный план, который включает набор средств и методов. Они подталкивают предприятие на достижение поставленных целей, которые, в свою очередь, дадут превосходство над конкурентами в предоставлении товаров и услуг.[46]

Большой вклад в развитие теории конкурентной стратегии предприятия внес американский экономист Майкл Портер. Согласно М. Портеру процесс разработки конкурентной стратегии заключается в определении четкой формулировки того, как предприятие собирается вести конкурентную борьбу, какие оно будет ставить перед собой цели и какие действия придется предпринять для достижения этих целей.[49]

Конкурентная стратегия предусматривает наступательные и оборонительные действия, которые предпринимаются в зависимости от изменения рыночной ситуации, краткосрочных тактических ходов, направленных на мгновенную реакцию на долгосрочные мероприятия, от которых зависит будущее компании.

В настоящее время существует большое разнообразие стратегий, которые могут быть представлены в виде классификации, приведенной на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Классификация конкурентных стратегий предприятия

Рассмотрим приведенную классификацию более подробно.

Корпоративная стратегия представляет собой общую стратегию предприятия в целом.

Целью деловой стратегии можно обозначить установление и укрепление своих конкурентных позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

Формируемая в пределах предприятия функциональная стратегия реализуется по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персоналу, финансам и т.д.

Операционная стратегия реализуется по отдельным подразделениям организации: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

Коммутанты, или «Серые мыши» являются маленькими, гибкими предприятиями, которые легко подстраиваются к изменению рыночного спроса. В основе данной конкурентной стратегии лежат гибкость и приспособляемость предприятия к изменениям внешней среды.

Коммутантами называют средние или малые предприятия, у которых пик эффективности закончился. Они ориентируются на стабильный ограниченный спрос и услуги, а не на инновации и индивидуальный подход к клиентам.

Пациенты, или «Хитрые лисы» являются узкоспециализированными предприятиями с количественным ростом (персонал, связи, подразделения), которые хорошо освоили одну из ниш (областей потребностей) рынка.

Виоленты, или «Слоны», «Львы» являются крупными предприятиями, которые достигли максимально устойчивого положения на рынке и осуществляют контроль над значительной долей рынка. Конкурентной стратегией данных предприятий принято считать низкие издержки, которые формируются у предприятий имеющих сравнительно большую долю рынка, относительно конкурентов, и в связи с удовлетворением массового спроса покупателей.

Эксплеренты, или «Мотыльки» являются начинающие, формирующиеся предприятия, конкурентным преимуществом которых являются инновации, новые технологии и товары (услуги). Эксплеренты слабо связаны с рынком и не имеют достаточно средств для освоения широкой маркетинговой деятельности.

Литаленты, или «Умирающие» являются предприятия со сложной, неэффективной структурой и спадом финансовых показателей. Данным предприятиям рекомендуется:

- перепрофилировать свою деятельность на новую деятельность;
- использовать новые технологии;
- выходить на новые рынки;
- ориентироваться на деструктуризацию и рефинансирование.

Наступательная стратегия является эффективной для предприятий, которые основывают свою деятельность на принципах предпринимательства. Данная стратегия предполагает проектирование и реализацию принципиально новых товаров (услуг) или технологий, которые принесут конкурентные преимущества.

Оборонительная стратегия применяется предприятиями, которые хотят удержать свои конкурентные позиции на уже освоенных рынках сбыта. Основная функция данной стратегии заключается в активизации соотношения «затраты – результат» с собственными выгодами и выгодами для потребителей.

Майкл Портер выделил три типа конкурентных стратегий:

- ценовое лидерство, которое заключается в привлечении потребителей за счет выставления минимальной цены на рынке за товар или услугу;
- дифференциация, которая заключается в привлечении потребителей с помощью создания максимально отличительного товара предприятия от продуктов конкурентов;

— фокусировка. Она заключается в ориентации организации на узкий сегмент потребителей [49].

Стратегия концентрированного роста представляет собой стратегию, связанную с улучшением своей продукции или с производством новой без изменения отрасли.

Стратегия интегрированного роста представляет собой стратегию, связанную с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Стратегия диверсифицированного роста представляет собой стратегию, реализуемую в случае, когда предприятие не может осуществлять свою деятельность на определенном рынке с определенным продуктом в рамках определенной отрасли.

Стратегию целенаправленного сокращения следует использовать в случаях, когда предприятию необходимо перегруппировать свои силы после длительного периода роста. Данная стратегия позволит предприятию повысить эффективность его деятельности при таких условиях, как спада на рынке и кардинальные изменения в экономике [45].

Приведенные критерии классификации конкурентных стратегий предприятия не являются исчерпывающими, поскольку, дальнейшего изучения требуют вопросы, связанные с формированием организационно-экономического механизма разработки и реализации конкурентных стратегий в современных условиях функционирования рыночной экономики.

Использование предприятия преимуществ международного бизнеса для повышения конкурентоспособности на мировых рынках позволит исследовать мировой опыт по формированию и развитию конкурентных стратегий.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики является обобщающей характеристикой деятельности хозяйствующего субъекта, которая отражает уровень эффективности использования предприятием экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

## 1.2 Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность организации и его товаров зависят от внутренних и внешних факторов, которые влияют на его эффективную работу. Внешняя среда предприятия постоянно функционирует, и в связи с этим является изменчивой, в одной стороны это может положительно отразиться на деятельности организации, а с другой, наоборот, создать для нее трудности и ограничения.

Для того, чтобы грамотно управлять конкурентоспособностью предприятия и товаров управленцу необходимо уметь предвидеть и подстроиться под потенциальные помехи (угрозы), и суметь реализовать открывающиеся перспективы (возможности), исходя из имеющихся сильных и слабых сторон предприятия.

Потенциальные угрозы предприятия в рыночной экономике заключаются в следующих пунктах:

- в появлении новых предприятий-конкурентов;
- в росте продаж товаров-заменителей;
- в усилении давления со стороны покупателей и поставщиков;
- в изменении потребностей потенциальных потребителей;
- в неблагоприятной политике своего или зарубежного правительства, заключающейся в отношении налогов и регулирования внешнеэкономической деятельности.

Однако можно иметь достаточно информации об угрозах, но не иметь возможности подстроиться или противостоять им. Можно располагать информацией об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их использования.

Для решения этих проблем основными условиями являются использование научного подхода к управлению конкурентоспособностью, работа квалифицированного, инициативного и творческого персонала и

необходимые для реализации потенциала финансовые, материальные ресурсы[42].

Возможными причинами снижения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции можно обозначить:

- недостаточный уровень адаптации предприятия к рыночным условиям;
- ослабление внутриотраслевой конкуренции;
- отсутствие четких стратегических установок и пассивной стратегии предприятия, которая ограничивает его инновационно-инвестиционную активность;
- нехватка ресурсов у предприятия;
- моральный и физический износ оборудования;
- низкий уровень менеджмента и маркетинговой деятельности;
- ошибки в организации производства и труда;
- слабая мотивационная политика к высокопроизводительному инновационному, творческому труду;
- отсутствие передовых разработок;
- высокая энерго-, металло- и материалоемкости производимой продукции;
- затратный подход к ценообразованию и обеспечению роста объемов производства;
- отсутствие релевантной информации складывающейся ситуации на рынке[3].

Основой современного механизма повышения конкурентоспособности является инновационная модель развития экономики предприятий, которая представляет собой многофункциональную и комплексную систему взаимодействия:

- управления активизацией инновационно-инвестиционной деятельностью;

- постоянной адаптацией предприятия к внешней среде;
- повышения эффективности использования материальных, трудовых, интеллектуальных и финансовых ресурсов[8].

Реализация данной модели повышения конкурентоспособности предприятий и товаров предполагает формирование организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности, представленного на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2– Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий и товаров

Данный механизм включает:

- инновационное управление на микроуровне;
- рыночный компонент функционирования предприятий;
- новые формы и методы государственного регулирования процессов повышения конкурентоспособности на макро-, мезо – и мегауровне[25].

В совокупности вышеперечисленные пункты определяют конечные результаты деятельности предприятий и уровень удовлетворения потребителей в конкурентоспособных товарах и услугах.

Первым компонентом механизма является инновационное управление повышением уровня конкурентоспособности предприятия и товаров на микроуровне.

Научно-обоснованное управление конкурентоспособностью предприятия и товаров на микроуровне базируется на соблюдении следующих принципов:

- в учете механизмов действия экономических законов рыночных отношений;
- в учете механизмов действия, законов функционирования предприятия и производственных процессов;
- в соблюдении требований совокупности научных подходов к управлению конкурентоспособностью;
- в ориентации на конкретные рынки и потребности;
- в применении современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления;
- в применении инновационных методов анализа, прогнозирования и оптимизации;
- в ориентации на современные количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

— в применении в системе инновационного управления конкурентоспособностью стратегического маркетинга, устанавливающего обратную связь потребителей и внешней среды с производителями товаров[37].

Инновационное управление конкурентоспособностью товаров на уровне производителя решает следующие задачи, связанные с:

- повышением качества продукции и уровня послепродажного обслуживания;
- снижением эксплуатационных затрат у потребителя;
- снижением себестоимости и цены реализации товара;
- проведением целевых маркетинговых исследований и эффективным использованием мер маркетинга при сбыте продукции с учетом ее сервисного обслуживания.

Вторым компонентом механизма является рыночное саморегулирование конкурентоспособности предприятий и товаров, направленное на постоянное поддержание конкурентоспособности товаров на основе действия законов рынка, факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность товара.

Третьим компонентом механизма являются инновационные формы и методы государственного регулирования конкурентоспособности предприятий и товаров. Данный компонент является деятельностью государства, которая направлена на создание условий для повышения конкурентоспособности предприятий и производимой продукции.

Четвертым компонентом механизма является регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров на мезоуровне, который отличается от регулирования на макроуровне масштабами регулирования. На мезоуровне регулирование осуществляется в рамках отдельно взятого региона или отрасли, исходя из особенностей. Мезофакторами конкурентоспособности являются факторы, которые характеризуют особенности развития региона или отрасли.

Пятым компонентом механизма является регулирование конкурентоспособности страны. Данный компонент основывается на международной конкуренции и сотрудничестве стран, которое направлено на поддержание и повышение конкурентоспособности отечественных предприятий и их товаров.

Мегафакторы конкурентоспособности представляют собой факторы и тенденции общемирового развития. Основным из них является глобализация мировой экономики, которая ведет к ужесточению конкуренции как на мировом, так и на внутринациональных рынках, требуя от государств усиления в направлении открытости их экономик.

Основные направления повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и товаров заключаются в следующем:

- в развитии инновационно-инвестиционной деятельности и
- в интеллектуальной собственности на предприятиях, которые обеспечивают производство наукоемких товаров;
- в адаптации предприятий к внешней среде;
- в разработке предприятиями конкурентных стратегий и периодическое их обновление;
- в формировании спроса на определенный товар и потребностей населения, которые предприятие может удовлетворить;
- в повышении научно-технического и организационно-технологического уровня отраслей, которые обеспечивают предприятие необходимыми материальными ресурсами и информацией;
- в правовом обеспечении и совершенствовании государственного регулирования процессов повышения конкурентоспособности предприятий[28].

Использование данных путей позволят предприятию повысить свою конкурентоспособность и укрепить свою финансовую устойчивость. Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции

являются одними из актуальных проблем современной экономики. Необходимо, чтобы данные проблемы находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно там происходит непосредственная реализация проектов.

Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех критериев конкурентоспособности.

## 2. Оценка управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Транс-Аква»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Транс-Аква»

Рынок транспортных услуг представляет собой оказание услуг по перевозке, транспортировке грузов из одной страны в другую. Транспорт является ведущим связующим звеном во внешней торговле товарами. В процессе перемещения товаров от производителя выделяют самостоятельную сферу услуг - транспортные операции, осуществляемые транспортными организациями.

Динамика мировой экономики и международного товарообмена, глобализация грузопотоков и усложнение схем доставки, потребности в оптимизации расходов, связанных с перевозкой, хранением и дистрибуцией товаров являются основными факторами, определяющими спрос на комплексные транспортно-логистические услуги (ТЛУ). Данный спрос представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Структура мирового рынка транспортно-логистических услуг, 2015 г.

Россия входит в число стран с высоким уровнем логистических издержек. Это существенно влияет на эффективность производства и результат торговли, отрицательно влияет на конкурентоспособность компаний и страны в целом. В валовом внутреннем продукте РФ доля логистических издержек доходит до 19%.

Высокий уровень логистических затрат в России связан прежде всего с неэффективностью организации внутренней логистики компаний и транспортно-логистической системы страны в целом, помноженной на огромные расстояния и низкое качество российских дорог, нерациональное размещение многих производств и архаичность организации доставки грузов от производителя к потребителю.

Таблица 2.1 - Сравнение ВВП, логистических затрат и основных показателей транспортно-логистического рынка США, Европы, Китая и России, 2015 г., млрд. долл.

Страны	ВВП	Логистические затраты	Транспортно-логистический рынок	Логистический аутсорсинг
США	15650	1332	1141,9	928,3
Европа	16210	1487,6	1197,9	773,9
Китай	8260	1486,8	1210,6	593,2
Россия	2013	382,5	307,7	99,7
Мир, всего	71830	8350,6	7322	4027

Следовательно, можно сделать вывод, что относительно других стран, Россия занимает последнее место по основным показателям транспортно-логистического рынка, это связано с тем, что развитие данной отрасли в стране набирает обороты и стремительно растет.

Одним из предприятий данной отрасли является компания ООО «Транс-Аква».

Компания «Транс-Аква», полное название: «Транс-Аква», Общество с ограниченной ответственностью, было зарегистрировано 13 августа 2009 года, Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №2 по

Самарской области, организации присвоен ИНН 6321231949, ОГРН 1096320010742[43].

Классификация по справочнику ОКВЭД «Вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность», «Организация перевозок грузов». Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

Тип собственности: Частная собственность.

Располагается в регионе: Самарская область, г. о. Тольятти [43].

Организационная структура управления предприятия ООО «Транс-Аква» представлена в приложении А.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Транс-Аква» за 2013-2015гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Транс-Аква» за период 2013-2015 г.г.

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
					2013-2014гг.		2014-2015гг.		2013-2015г.г.	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Выручка, тыс. руб.	75443	85383	90231	9940	13,18	4848	5,68	14788	19,60
2.	Себестоимость продаж, тыс. руб.	41145	55589	57568	14444	35,11	1979	3,56	16423	39,91
3.	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	34298	29794	32663	-4504	-13,13	2869	9,63	-1635	-4,77
4.	Коммерческие расходы, тыс. руб.	3658	3125	2974	-533	-14,57	-151	-4,83	-684	-18,70
5.	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	30640	26669	29689	-3971	-12,96	3020	11,32	-951	-3,10
6.	Чистая прибыль, тыс. руб.	21126	17133	20983	-3993	-18,90	3850	22,47	-143	-0,68
7.	Основные средства, тыс. руб.	14678	12269	17256	-2409	-16,41	4987	40,65	2578	17,56
8.	Оборотные активы, тыс. руб.	31738	34523	38796	2785	8,77	4273	12,38	7058	22,24

9.	Численность ППП, чел.	126	157	197	31	24,60	40	25,48	71	56,35
10.	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	26881	35228,4	36325	8346,6	31,05	1096,8	3,11	9443,4	35,13
11.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	598,75	543,84	458,03	-54,91	-9,17	-85,82	-15,78	-140,73	-23,50
12.	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	213,35	224,38	184,39	11,04	5,17	-39,99	-17,82	-28,96	-13,57
13.	Фондоотдача	5,14	6,96	5,23	1,82	-	-1,73	-	0,09	-
14.	Оборачиваемость активов, раз	2,38	2,47	2,33	0,10	-	-0,15	-	-0,05	-
15.	Рентабельность продаж, %	28,00	20,07	23,25	-7,94	-	3,19	-	-4,75	-
16.	Затраты на рубль выручки, коп	59,39	68,77	67,10	9,38	-	-1,67	-	7,71	-

На рисунке 2.2. представлена диаграмма, которая отражает относительный прирост основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Транс-Аква» за период 2013-2015 г.г.



Рисунок 2.2 - Относительный прирост основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Транс-Аква» за период 2013-2015 г. г.

Анализируя данные таблицы 2.2, можно сделать вывод по основным технико-экономическим показателям предприятия ООО «Транс-Аква» за период 2013-2015 г.г.

Проанализировав данные за 2013-2014 г.г., можно сделать вывод о том, что выручка увеличилась на 13,18%. Данный рост обуславливается увеличением объема реализованных услуг. Зависящий от выручки показатель затраты на рубль выручки увеличился на 9,38 пункта, что говорит о неэффективном использовании производственных ресурсов предприятия ООО «Транс-Аква».

За период 2013-2014 г.г. себестоимость продаж увеличилась на 35,11%. Увеличение себестоимости обуславливается увеличением цен топлива, комплектующие изделия, необходимых для производства продукции, что непосредственно повлияло на увеличении цены на предлагаемые услуги.

Одним из основных показателей, показывающим результаты деятельности предприятия является валовая прибыль. На данном предприятии произошло снижение валовой прибыли на 13,13%, что является отрицательным результатом деятельности предприятия. Данное снижение обусловлено тем, что темпы роста себестоимости продаж опережают темпы роста выручки на 21,93%.

В анализируемый период произошло снижение коммерческих расходов на 14,57%, что говорит об оснижении маркетинговых расходов и представительских расходов.

Прибыль от продаж показала динамику к снижению, которое составило 12,96%, что говорит об увеличении затрат на реализацию услуг.

Также за анализируемый период произошло снижение показателя основные средства на 16,41%, это говорит о том, что на предприятии ООО «Транс-Аква» произошло выбытие основных средств в связи с изношенностью парка транспортных средств. Фондоотдача увеличилась на 1,82 пункта, это свидетельствует о том, что стоимость основных средств уменьшилась по сравнению с ценами на предлагаемые услуги. Это

обусловлено тем, что выделенные средства на модернизацию парка транспортных средств, положительно повлияли на увеличение предлагаемых услуг.

За период 2013-2014 г.г. по показателю оборотные активы было увеличение на 8,77%, что говорит об увеличении дебиторской задолженности и финансовых вложений. Оборачиваемость активов увеличилась на 0,10 раз, это говорит о том, что обороты предприятия увеличиваются и капитал оборачивается быстрее.

На предприятии ООО «Транс-Аква» произошло увеличение численности промышленно-производственного персонала на 31 человек. Также произошло увеличение фонда оплаты труда на 31,05%, что говорит об увеличении командировочных расходов и выплат, не связанных напрямую с выполнением услуг. Среднегодовая заработная плата увеличилась на 5,17%, что обусловлено повышением заработной платы за 1 час работы. В связи с изношенностью парка транспортных средств, которая приводит к неэффективной работе на данных транспортных средствах, производительность труда работающего показала динамику к снижению на 9,17%.

Изменение всех вышеперечисленных показателей отразилось на основном показателе, который определяет эффективность деятельности предприятия, рентабельности продаж, она снизилась на 7,94%, это говорит о том, что темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки на 21,93%.

Рентабельность продаж зависит от показателя чистая прибыль, которая также снизилась на 18,90%, это свидетельствует о том, что произошло увеличение себестоимости продаж.

За следующий анализируемый период 2014-2015 г.г. показатель выручки показал динамику к увеличению, оно составило 5,68 %. Зависящий от нее показатель затраты на рубль выручки также показал динамику к

снижению на 1,67 пункта, это говорит о том, что темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости продаж на 2,12%.

Себестоимость выросла на 3,56 %, что говорит о том, что произошло увеличение фонда оплаты труда, а также рост стоимости на ГСМ для транспортных средств.

Валовая прибыль увеличилась на 9,63 %, что говорит об увеличении выручки от реализованной продукции и высокой конкурентоспособности услуг на рынке.

Коммерческие расходы предприятия снизились на 4,83 %, что говорит о снижении затрат на транспортировку грузов.

В 2014-2015 г.г. на предприятии было увеличение прибыли от продаж на 11,32 %, это говорит об увеличении объемов продаж.

На анализируемом предприятии произошел рост основных средств на 40,65 %, что свидетельствует об эффективной политике, направленной на модернизацию парка транспортных средств. Фондоотдача за данный период снизилась на 1,73 пункта. Данное снижение обусловлено тем, что темпы роста основных средств опережают темпы роста выручки на 34,94%.

В динамике оборотных активов произошло увеличение на 12,38 %, это говорит об увеличении дебиторской задолженности и финансовых вложений. Оборачиваемость активов снизилась в 0,15 раз, это свидетельствует о том, что на предприятии увеличилась сумма активов, а именно сумма основных средств.

В данном периоде также произошло увеличения численности промышленно-производственного персонала на 40 человек. Данное увеличение повлияло на рост фонда оплаты труда на 3,11%, из-за увеличения в нем доли социальных выплат по больничным листам, связанных с временной потерей нетрудоспособности, премиальных выплат. Среднегодовая заработная плата работающего снизилась на 17,82%. Производительность труда работающего, показала динамику к снижению на

15,78%, что свидетельствует об увеличении времени транспортировки продукции.

Увеличение цен на предоставляемые услуги и изменение структуры ассортимента предоставляемых услуг положительно отразились на показателе рентабельности продаж, которая увеличилась на 3,19%, это говорит о том, что выручка увеличивается быстрее, чем себестоимость продаж. Рентабельность продаж зависит от показателя чистая прибыль, которая увеличилась на 22,47%, это обусловлено опережающими темпами роста доходов предприятия над темпами роста его расходов. Также произошло увеличение показателя рентабельности производства 0,82%, это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции прибыли имеет больше.

Анализируя весь период 2013-2015 г.г., были получены результаты деятельности, которые могут помочь дать характеристику предприятию ООО «Транс-Аква».

Выручка за весь исследуемый период увеличилась на 19,60%. Выручка относительно себестоимости растет медленнее на 20,31%, исходя из этого увеличиваются затраты на рубль выручки на 7,71 пункта.

Себестоимость за период 2013-2015 г.г. выросла на 39,91%. Данный рост обусловлен увеличением стоимости ГСМ для транспортных средств, а также повышением тарифов на электроэнергию и газ.

Валовая прибыль снизилась на 4,77%, это говорит о неэффективной деятельности предприятия ООО «Транс-Аква», направленной на продвижение своей продукции, а также снижением уровня конкурентоспособности предоставляемых услуг.

Коммерческие расходы за весь период снизились на 18,70%, это говорит о снижении денежных средств на упаковочные материалы и тару, и транспортировку продукции. Прибыль от продаж также снизилась на 3,10%, что отрицательно повлияло на чистую прибыль, которая снизилась на 0,68 %.

Показатель основные средства показывает положительную динамику за период 2013-2015 г.г. он вырос 17,56%. Данное увеличение обусловлено увеличением стоимости зданий, хозяйственного инвентаря, сооружений или реализации части имущества предприятия ООО «Транс-Аква». Фондоотдача за весь период увеличилась на 0,09 пункта, это говорит о том, что предприятие увеличило интенсивность работы парка транспортных средств.

Оборотные активы увеличились на 22,24%, что говорит об увеличении денежных средств и денежных эквивалентов, а также дебиторской задолженности предприятия ООО «Транс-Аква». Оборачиваемость активов снизилась на 0,05 раз и это говорит об увеличении суммы активов предприятия ООО «Транс-Аква».

На протяжении всего исследуемого периода фонд оплаты труда вырос на 35,13%, это произошло из-за увеличения численности персонала на 71 человек. Среднегодовая заработная плата работающего снизилась на 13,57%. Несоответствие оплаты труда современным рыночным условиям напряженная социально-психологическая обстановка в коллективе предприятия ООО «Транс-Аква» повлияли на производительность труда, которая за весь анализируемый период снизилась на 23,50%.

Рентабельность продаж за весь исследуемый период снизилась на 4,75%, это свидетельствует об увеличении норм затрат и изменении структуры ассортимента предоставляемых услуг.

Таким образом, проанализировав основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Транс-Аква» за период 2013-2015 г.г. можно сделать вывод о неэффективной экономической деятельности предприятия, так как с каждым годом растет себестоимость, снижаются валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль. Уровень рентабельности продаж и производства с каждым годом снижается, что говорит о неэффективной хозяйственной деятельности предприятия.

ООО «Транс-Аква» имеет потенциал к возможности улучшать свое финансовое состояние, повышать финансовую устойчивость и конкурентоспособность оказываемых услуг по перевозке грузов.

## 2.2 Анализ конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква»

Основной проблемой предприятия ООО «Транс-Аква» является повышение конкурентоспособности своих услуг и увеличение числа клиентов, посредством удовлетворения их потребностей. То есть для предприятия важно выяснить, каким образом удовлетворить данные потребности, что привлекает потребителя в компаниях-конкурентах, которые предоставляют аналогичные услуги.

При анализе конкурентоспособности используется такой метод, как SWOT-анализ, позволяющий оценить текущее состояние предприятия на рынке. Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон представлена в приложении Б.

Анализируя данные SWOT-анализа, можно сделать вывод, что сильные стороны предприятия, такие как техническая оснащенность, широкий ассортимент предоставляемого транспорта, мобильность и гибкость предприятия, высококвалифицированный персонал, обозначенные в ходе проведенного анализа, дают возможность спланировать необходимые изменения, а слабые стороны предприятия такие как, неграмотная кадровая политика системы мотивации персонала, осуществление грузоперевозок только по России, отсутствие транспорта для перевозки крупногабаритного груза необходимо по возможности минимизировать, опираясь, прежде всего на имеющиеся сильные стороны.

Поддержка сильных сторон, за счет имеющихся возможностей предприятия ООО «Транс-Аква», позволит не только улучшить имидж компании в будущем, но и увеличить количество клиентов, а, следовательно, позволит увеличить доход компании и долю рынка на рынке транспортных

услуг. Управленцы компании по результатам проведенного анализа должны акцентировать внимание и усилия по устранению конкуренции и поддержанию высокого уровня спроса на услуги компании за счет развития сильных сторон компании. Оперативное руководство и стратегическое планирование позволят избежать возникающих угроз с внешней стороны и предприятие ООО «Транс-Аква» сможет использовать все возможности, появляющиеся во внешнем окружении фирмы.

Исходя из результатов проведенного SWOT-анализа, можно сформировать и скорректировать стратегию деятельности предприятия ООО «Транс-Аква», т.е. проработать долгосрочный план по достижению определенных целей в будущем.

В настоящий момент предприятие ООО «Транс-Аква» на российском рынке транспортно-логистических услуг придерживается стратегии фокусирования. Стратегия фокусирования, предполагает специализации на нуждах различных групп покупателей, строится без стремления обхватить весь рынок.

Цель данной стратегии заключается в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем у конкурентов. Такая стратегия опирается как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента.

С помощью таблицы 2.2, представляется возможным выявить проблемы, стоящие перед предприятием. К их числу можно отнести: слабая рекламная деятельность, отсутствие маркетинговой работы, а также неэффективная кадровая политика и система мотивации персонала.

Как было сказано выше, на предприятии ООО «Транс-Аква» на данный момент осуществляется деятельность по стратегии фокусирования. Для того чтобы оценить существующую стратегию на предприятии ООО «Транс-Аква», необходимо посмотреть по матрице Томпсона и Стрикленда, которая представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица Томпсона и Стрикленда

II Квadrant стратегий		Быстрый рост рынка	I Квadrant стратегий	
Пересмотр стратегии концентрации			Концентрация	
Горизонтальная интеграция или слияние			Вертикальная интеграция	
Сокращение			Центрированная диверсификация	
Ликвидация				
Слабая конкурентная позиция		Сильная конкурентная позиция		
III Квadrant стратегий		Медленный рост рынка	IV Квadrant стратегий	
Сокращение расходов			Центрированная диверсификация	
Диверсификация			Конгломератная диверсификация	
Сокращение			Совместное предприятие в новой области	
Ликвидация				

Далее необходимо составить перечень альтернатив по эталонным конкурентным стратегиям, чтобы узнать какие есть возможности у предприятия ООО «Транс-Аква». Данные альтернативы помогут предприятию разработать эффективную конкурентную стратегию, которая позволит выйти на новые рынки и стать предприятию ООО «Транс-Аква» более конкурентоспособным по сравнению со своими конкурентами. Данные альтернативы представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Перечень альтернатив предприятия ООО «Транс-Аква»

Эталонные стратегии	Перечень альтернатив
Стратегия концентрического роста	— увеличение объема предоставляемых услуг; — снижение себестоимости
Стратегия интегрированного роста	— прямая интеграция, расширение рынка сбыта; — обратная интеграция, снижение давления со стороны поставщиков;
Стратегия сокращения	— сокращение объемов предоставляемых услуг; — увеличение себестоимости и цен; — существенное сокращение предоставляемых услуг; — снижение качества предоставляемых услуг; — ликвидация.

Предприятию требуется срочно принять меры по усилению слабых сторон для повышения эффективности предоставляемых услуг, что

положительно отразится на результатах деятельности предприятия ООО «Транс-Аква».

В результате стратегия фокусирования может быть представлена либо стратегией концентрического или интегрированного роста.

Предприятие ООО «Транс-Аква» выбирало эту стратегию для усиления барьеров входа в отрасль или на рынок для конкурентов. В связи с этим была выбрана рыночная ниша, на которой предприятия имеет потенциал роста. Она не переполнена конкурентами, а ее размер обеспечивает необходимую прибыльность организации. Конкурентная ниша при этом была определена на основе географических критериев, наличия специальных требований к услугам, их основным характеристикам и т.д.

Другими словами, предприятие ООО «Транс-Аква» концентрирует свою деятельность на относительно небольшой группе потребителей и части ассортимента услуг на определенном виде деятельности.

Доля клиентов компании представлена на рисунке 2.3.

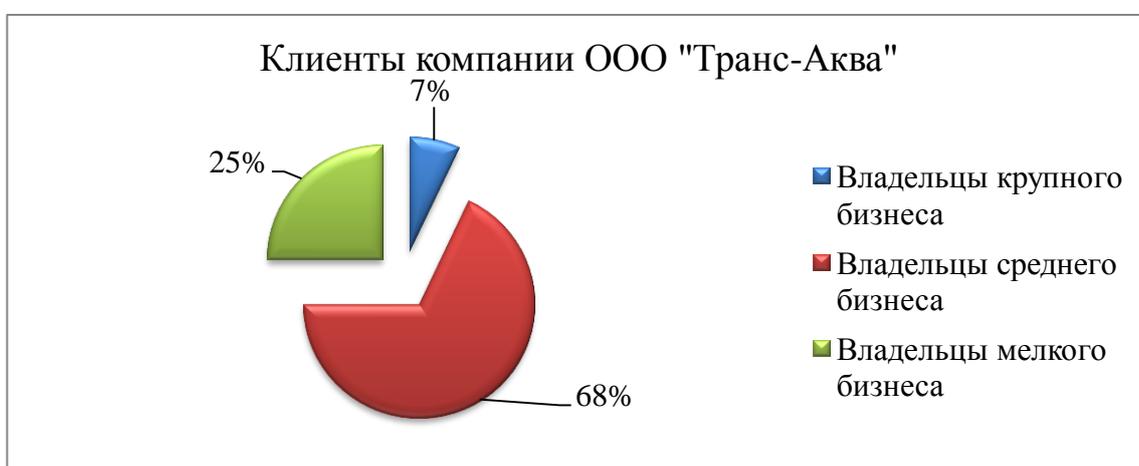


Рисунок 2.3 – Клиенты компании ООО «Транс-Аква»

Исследования показали, что целевой потребительской группой предприятия ООО «Транс-Аква» являются владельцы среднего бизнеса. Данная потребительская группа была выбрана исходя их сильных и слабых

сторон предприятия, которые позволяют предоставлять качественные услуги по перевозке мелкогабаритного груза по территории Российской Федерации.

Исходя из своих возможностей и слабых сторон, предприятие имеет возможности выхода на новые рынки по перевозке крупногабаритного груза. Для того, что бы узнать целесообразность принятого решения необходимо проанализировать потенциальных потребителей на предмет наличия крупногабаритного груза (таблица 2.5).

Под крупногабаритным грузом подразумевается груз, длина которого превышает 2,5 метра, высота от поверхности дорожного покрытия свыше 4 метров и длина превышает 20 метров. Груз считается крупногабаритным даже в тех случаях, когда он выступает за пределы транспортного средства более чем на 2 метра.

К крупногабаритному грузу относятся:

- строительная, сельскохозяйственная, лесозаготовительная и дорожная техника;
- корпуса речных, морских судов, станки, запчасти автомобильные, блок контейнеры, турбины, мобильные заводы и т.д.

Таблица 2.5 – Потенциальные потребители услуг предприятия ООО «Транс-Аква» по наличию крупногабаритного груза

№ п/п	Строительные компании	Лесопромышленные компании	Сельскохозяйственные компании	Крупные Авто запчасти
1.	ООО «Конкор»	Группа Илим	ООО «Абсолют-Агро»	АБС-АВТО
2.	ЛК «Строй»	НЭПКон	Колхоз «Авангард»	АВД Моторс
3.	Maxima SD	Нархлдстрой	Колхоз «Аврора»	Авто Фактор Про
4.	Q-Тес	КМДК Союз-Центр	ООО «Агро-Союз»	Авто-ВИА
5.	ООО «Новая ЭРА»	Раутер Сервис	ООО «АгроВита»	Авто-Евро
6.	ООО «Камо»	Терминал Вятка	ООО АПК «АгроЛес»	Автозакуп
7.	ООО «СтАрт»	Эвердаим	ООО «АГРОПРОМ»	Авто-Инсайд

В таблице 2.5 представлены потенциальные потребители услуг предприятия ООО «Транс-Аква» по наличию крупногабаритного груза.

Основная часть компаний приходится на Москву и Московскую область, Приволжский федеральный округ.

Далее на рисунке 2.4 будет представлена доля отраслей промышленности по наличию крупногабаритного груза.



Рисунок 2.4 - Доля потребления услуг компании ООО "Транс-Аква" отраслей промышленности по крупногабаритному грузу

Анализируя данные диаграммы 2.4 можно сделать вывод, что основными потребителями услуг компании «Транс-Аква», являются строительные компании (35%) и компании по продаже автозапчастей (25%).

Далее необходимо сравнить стратегию предприятия ООО «Транс-Аква» с предприятиями-конкурентами. Данное сравнение представлено в таблице 2.6.

Для сравнения были выбраны следующие предприятия:

- ООО «ТрансКонтейнер»;
- ООО «Максислог»;
- ООО «ОТЛК»;
- ООО «Деловые линии»;
- ООО «TNT Express»;

- ООО «UPS»;
- ООО «DHL»;
- ООО «FESCO».

Таблица 2.6 – Сравнение стратегий по матрице Томпсона и Стрикленда

№ п/п	Предприятия	Квадрант стратегии	Формулировка стратегии
1	ООО «Транс-Аква»	I	Концентрация, Вертикальная интеграция, Центрированная диверсификация
2	ООО «ТрансКонтейнер»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, <u>Ликвидация</u>
3	ООО «Максилог»	I	Концентрация, Вертикальная интеграция Центрированная диверсификация
4	ООО «ОТЛК»	I	Концентрация, Вертикальная интеграция Центрированная диверсификация
5	ООО «Деловые линии»	II	Пересмотр стратегии концентрации Горизонтальная интеграция или слияние, Сокращение, <u>Ликвидация</u>
6	ООО «TNT Express»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, <u>Ликвидация</u>
7	ООО «UPS»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, <u>Ликвидация</u>
8	ООО «DHL»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, <u>Ликвидация</u>
9	ООО «FESCO»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, <u>Ликвидация</u>

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать вывод, что стратегия предприятия ООО «Транс-Аква» имеет хорошие позиции по сравнению с конкурентами. Данное предприятие, как было сказано выше, имеет возможность увеличивать объемы предоставляемых услуг и снижать себестоимость услуг.

Далее необходимо построить радар конкурентоспособности по стратегиям конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква» для того чтобы сравнить его с потенциальными конкурентами, выявить их конкурентные преимущества и в случае отставания от них предложить ряд мероприятий, которые позволят сократить отставание анализируемого предприятия от своих конкурентов.

Для проведения анализа были выбраны следующие конкуренты предприятия ООО «Афисионадо»:

- ООО «ТранКонтейнер»;
- ООО «Максилог»;
- ООО «ОТЛК»;
- ООО «Деловые линии»;
- ООО «TNT Express»;
- ООО «UPS»;
- ООО «DHL»;
- ООО «FESCO».

Для проведения анализа были отобраны критерии оценки действующей стратегии предприятия, такие как:

- используемая стратегия;
- техническая оснащенность;
- ассортимент;
- гибкость предприятия;
- квалификация персонала;
- направления грузоперевозок;
- имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС;
- объем перевозок;
- задержки в поставках.

Оценка данных предприятий будет осуществлена приглашенными независимыми экспертами, которые должны будут выставить оценки от «1» до «5», где «1» - плохо, «2» - неудовлетворительно, «3» - удовлетворительно, «4»-хорошо,«5»-отлично, далее будет выведена средняя оценка и умноженная на весовой коэффициент.

Таблица оценки конкурентоспособности по критериям оценки действующей стратегии предприятия данных предприятий представлена в приложении В.

Исходя из данных таблицы, приведенной в приложении В, можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Деловые Линии» по сравнению с другими конкурентами является более сильным по всем заданным критериям, его оценка, без учета весового коэффициента, по мнению экспертов, составляет 45.

Предприятие ООО «Транс-Аква» занимает последнее место в оценке конкурентоспособности, его оценка составляет 26. Из данного анализа можно сделать вывод, что низкие оценки были получены по следующим критериям: гибкость предприятия, квалификация персонала, имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС.

Таким образом, используя данные таблицы приложения В, можно построить радар конкурентоспособности (рисунок 2.5).

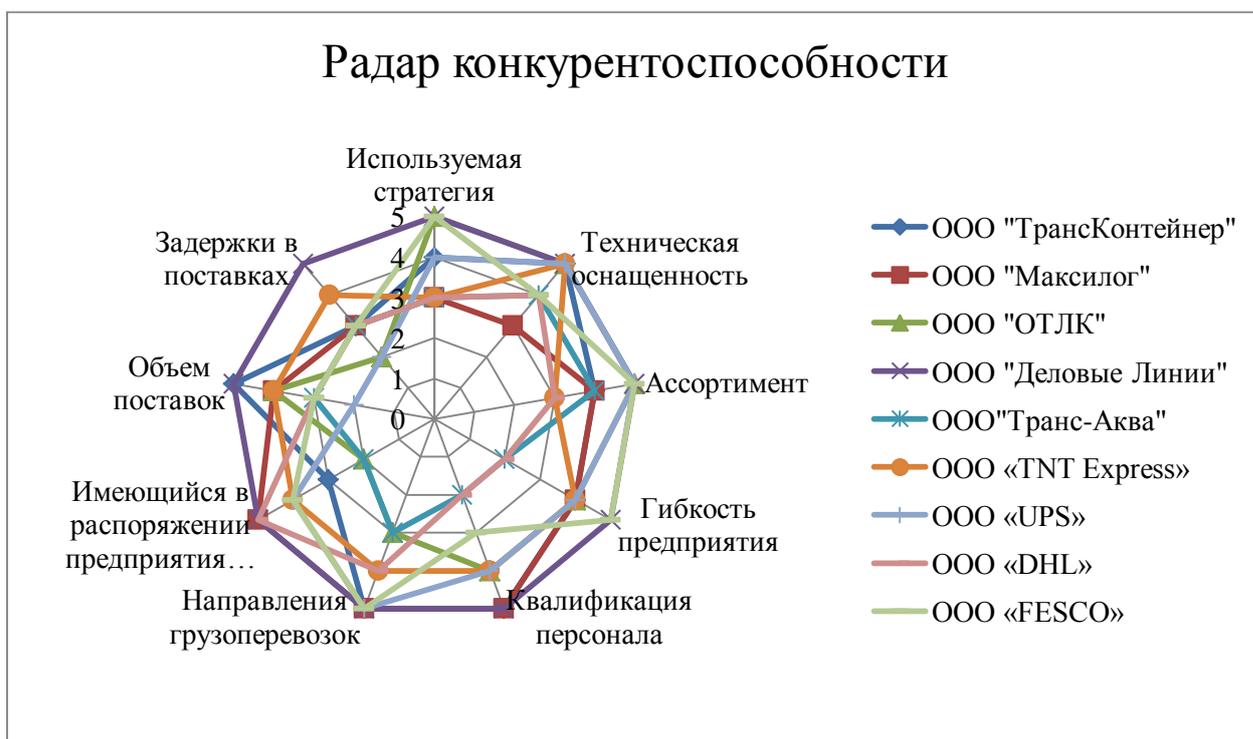


Рисунок 2.5 – Радар конкурентоспособности

Далее на основании приведенных данных в таблице 2.7, произведем расчет коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 2.7 – Данные для расчета коэффициента конкурентоспособности

№ п/п	Критерии	Обозначения	Весомость	ООО «Транс-Аква»	
				Оценка	Итог
1.	Используемая стратегия	$C_n$	0,2	3	0,6
2.	Техническая оснащенность	ТО	0,1	4	0,4
3.	Ассортимент	А	0,1	4	0,4
4.	Гибкость предприятия	ГП	0,1	2	0,2
5.	Квалификация персонала	КП	0,1	2	0,2
6.	Направления грузоперевозок	НГ	0,1	3	0,3
7.	Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	ТС	0,15	2	0,3
8.	Объем перевозок	V	0,05	3	0,15
9.	Задержки в поставках	$П_3$	0,1	3	0,3
10.	Итого		1	26	2,85

Формула для расчета коэффициента конкурентоспособности:

$$K_{kn} = a \cdot C_n + b \cdot TO + c \cdot A + d \cdot ГП + e \cdot КП + f \cdot НГ + g \cdot ТС + h \cdot V + i \cdot П_3 \quad (2.1)$$

Расчет коэффициента конкурентоспособности:

$$K_{kn} = 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,1 + 3 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,05 + 3 \cdot 0,1 = 2,85 \rightarrow 5$$

Данная оценка конкурентоспособности предприятия характеризует наиболее важные критерии оценки действующей конкурентной стратегии предприятия. По данной методике расчета  $K_n$  значение показателя должно стремиться к 5, на исследуемом предприятии значение показателя равно 2,85.

Компания «Транс-Аква» специализируется на перевозке мелкогабаритного груза по России. Для анализа стратегии компании так же целесообразно провести анализ действующих потребителей, которые представлены в таблице 2.8.

В таблице 2.8 представлены потребители услуг предприятия ООО «Транс-Аква» по наличию мелкогабаритного груза. Для анализа потребителей и востребованности компании, следует подробно исследовать направления груза поставок и объемы поставок по областям России.

Таблица 2.8 –Потребители услуг предприятия ООО «Транс-Аква» по наличию мелкогабаритного груза

№ п/п	Бытовая техника	Мебель	Продукты питания	Авто запчасти
1.	АО «Газмаш»	ООО «Медведь и К»	Компания «Моя Земля»	ООО «НОРМА»
2.	ОАО «РадиоЗавод»	ООО «Пластэк-Техник»	Русский элитный чай «Иван-чай»	ООО «РосСпецКрепеж»
3.	ООО Концерн «Аксион»	Группа компаний ОРМАТЕК	ООО «Арома-Юг»	АО «Кордиант»
4.	ООО «СЭПО-ЗЭМ»	Фабрика кухонной мебели «Русини»	Кондитерская фабрика «Брянсконфи»	Компания «Сервис»
5.	ПАО «ГЗАС имени А.С. Попова»	Мебельная фабрика «Аккорд»	ООО «Держава»	ЗАО «Кедр»
6.	НПО «ПасКом»	Мебель-ОК	ООО «Радуга-Боттнерс»	Компания «Фокус»
7.	ООО «УралТЭН»	Компания «Русский проект»	Компания «Сиббант»	ЗАО «Челябинский Опытный Завод»

В таблице 2.9 представлены клиенты по перевозке бытовой техники, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 2.9 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по перевозке бытовой техники по России и объемы перевозок за 2015 год по данной отрасли в руб.

№ п/п	Бытовая техника	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, руб.	Доля перевозок, %
1	2	3	4	5
1.	АО «Газмаш»	Санкт-Петербург	3003450	12,75
2.	ОАО «РадиоЗавод»	Пенза	2674511	11,35
3.	ООО Концерн «Аксион»	Ижевск	3008970	12,77
4.	ООО «СЭПО-ЗЭМ»	Саратов	2648378	11,24

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5
5.	ПАО «ГЗАС имени А.С. Попова»	Нижний Новгород	4987654	21,17
6.	НПО «ПасКом»	Ульяновск	2897547	12,30
7.	ООО «УралТЭН»	Екатеринбург	4345009	18,44
	Итого	-	23565519	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.9 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок бытовой техники приходятся на города Нижний Новгород, Саратов и Екатеринбург. На рисунке 2.6 представлены направления поставок предприятия ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России.

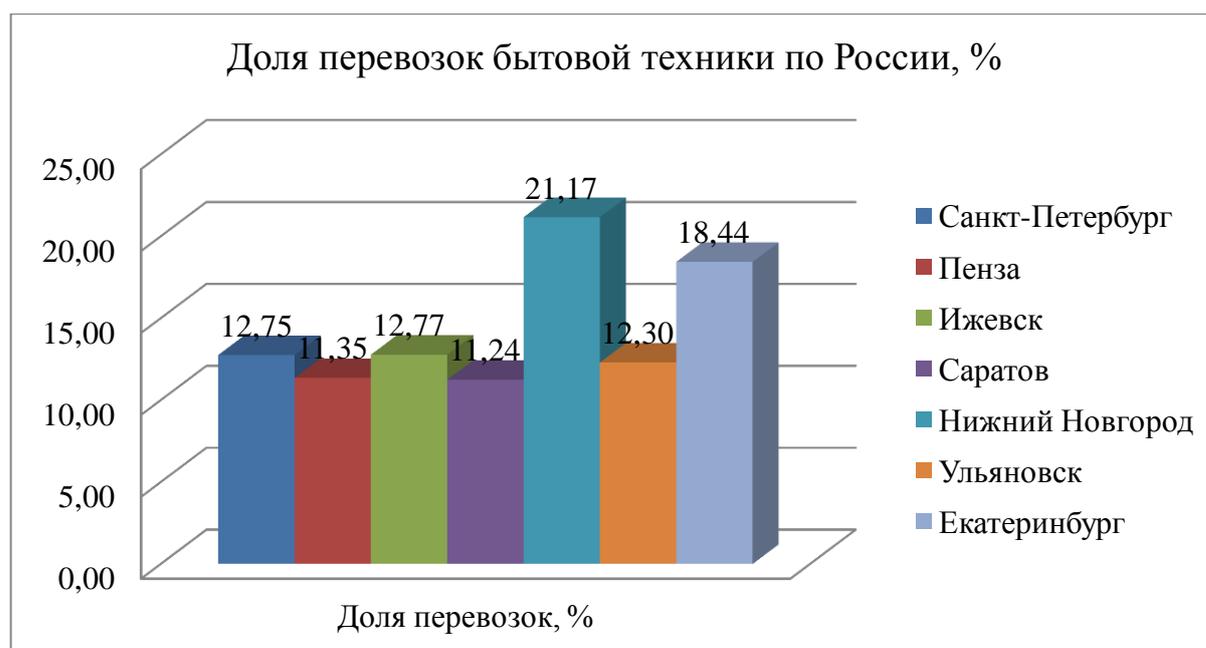


Рисунок 2.6 - Направления поставок бытовой техники предприятием ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России

В таблице 2.10 представлены клиенты по перевозке мебели, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 2.10 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по перевозке мебели по России за 2015 год и объемы перевозок по данной отрасли в руб.

№ п/п	Мебель	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, руб.	Доля перевозок, %
1.	ООО «Медведь и К»	Ростов	3678543	15,30
2.	ООО «Пластэк-Техник»	Санкт-Петербург	3568090	14,84
3.	Группа компаний ОРМАТЕК	Иваново	3234500	13,45
4.	Фабрика кухонной мебели «Русини»	Тверь	3000789	12,48
5.	Мебельная фабрика «Аккорд»	Москва	5600987	23,30
6.	Мебель-ОК	Владимир	3678501	15,30
7.	Компания «Русский проект»	Пермь	3981000	16,56
	Итого	-	24042410	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.10 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок мебели приходятся на города Иваново, Пермь, Ростов и Москва. На рисунке 2.7 представлены направления поставок предприятия ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России.

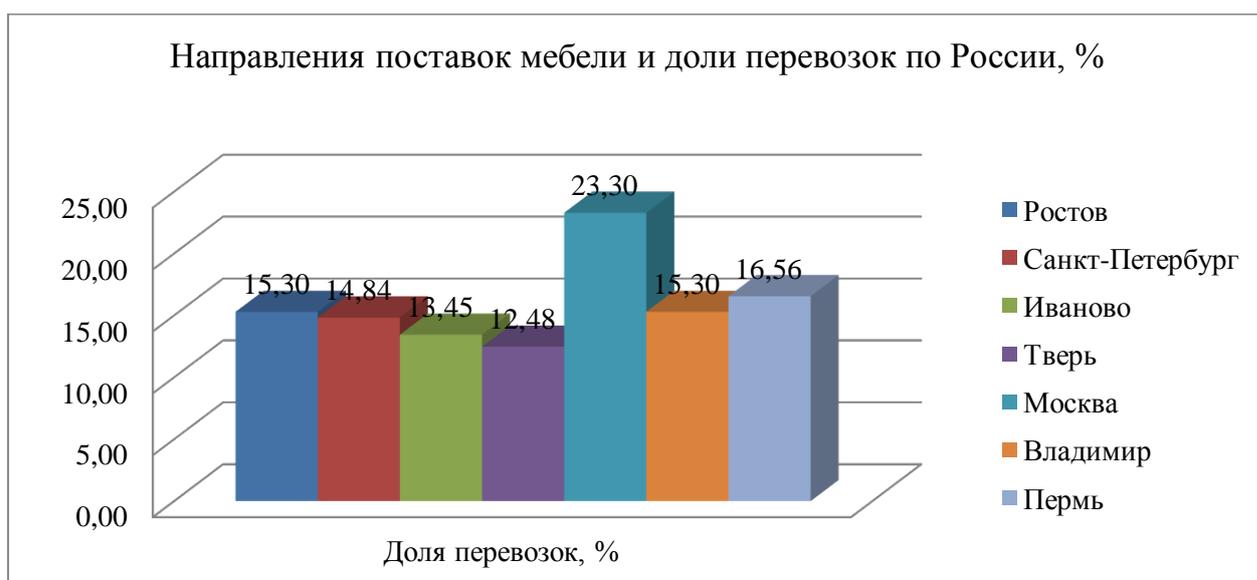


Рисунок 2.7 - Направления поставок мебели предприятием ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России

В таблице 2.11 представлены клиенты по перевозке продуктов питания, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 2.11 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по перевозке продуктов питания по России за 2015 год и объемы перевозок по данной отрасли в руб.

№ п/п	Продукты питания	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, руб.	Доля перевозок, %
1.	Компания «Моя Земля»	Самара	5567000	16,72
2.	Русский элитный чай «Иван-чай»	Санкт-Петербург	5125789	15,39
3.	ООО «Арома-Юг»	Владимир	3578900	10,75
4.	Кондитерская фабрика «Брянсконфи»	Брянск	3312789	9,95
5.	ООО «Держава»	Волгоград	5897011	17,71
6.	ООО «Радуга-Боттнерс»	Саратов	5450012	16,37
7.	Компания «Сиббант»	Омск	4367445	13,12
	Итого	-	33298946	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.11 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок продуктов питания приходятся на города Волгоград, Санкт-Петербург и Самара. На рисунке 2.8 представлены направления поставок продуктов питания предприятия ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России.

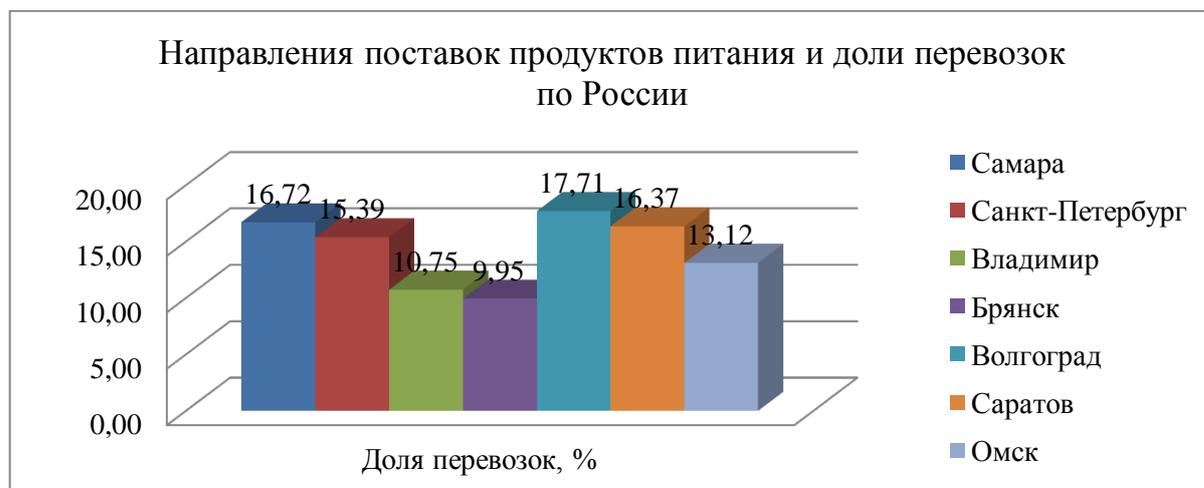


Рисунок 2.8 - Направления поставок продуктов питания предприятием ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России

В таблице 2.12 представлены клиенты по перевозке автозапчастей, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 2.12 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по перевозке автозапчастей по России за 2015 год и объемы перевозок по данной отрасли в руб.

№ п/п	Автозапчасти	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, руб.	Доля перевозок, %
1.	ООО «НОРМА»	Ижевск	447800	4,80
2.	ООО «РосСпецКрепеж»	Таганрог	1304709	13,99
3.	АО «Кордиант»	Москва	3394514	36,41
4.	Компания «Сервис»	Ульяновск	896065	9,61
5.	ЗАО «Кедр»	Миасс	2380892	25,53
6.	Компания «Фокус»	Москва	900145	9,65
7.	ЗАО «Челябинский Опытный Завод»	Челябинск	697100	7,48
	Итого	-	9324125	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.12 можно сделать вывод, что основные объемы перевозки автозапчастей приходятся на города Миасс, Таганрог и Москва. На рисунке 2.9 представлены направления поставок предприятия ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России.

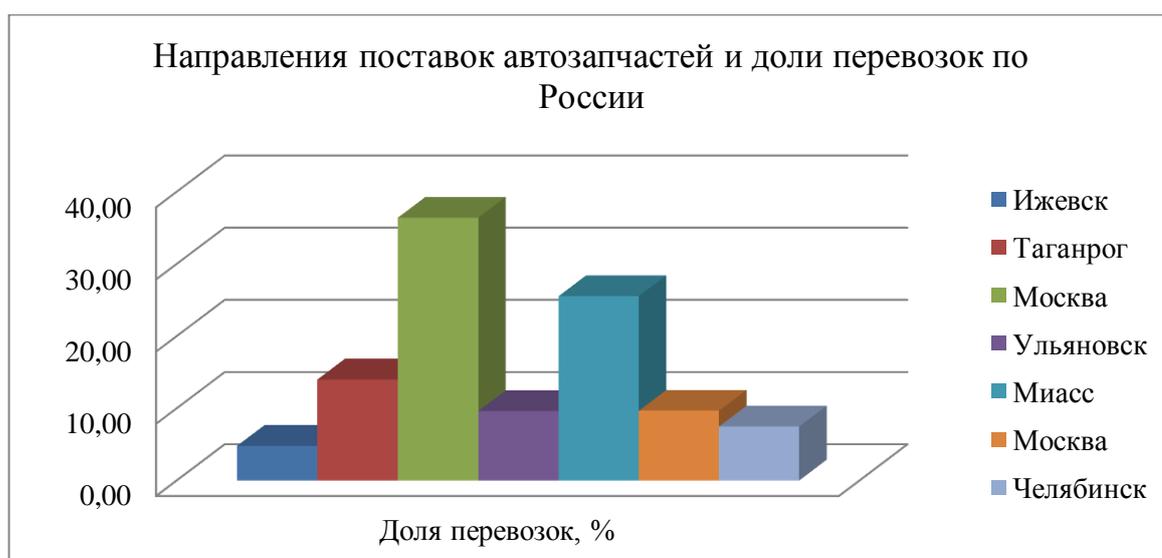


Рисунок 2.9 - Направления поставок автозапчастей предприятием ООО «Транс-Аква» и доли перевозок по России

Таким образом, исходя из проведенного анализа конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква», можно сделать вывод о том, что на предприятии существуют проблемы гибкостью оказываемых услуг, квалификацией персонала, имеющимся в распоряжении предприятия парком предоставляемых ТС, так как данные критерии имеют наименьшую оценку, по мнению экспертов.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентами на российском рынке транспортно-логистических услуг для предприятия ООО «Транс-Аква» являются компании, предоставляемые услуги по перевозке мелкогабаритного груза по территории России.

Основная проблема предприятия ООО «Транс-Аква» заключается в том, что существующая конкурентная стратегия реализуется не в полной мере, так как в ходе анализа выявлены ряд критериев, которые не соответствуют реализованной стратегии.

Следует отметить, что, недостатком стратегического управления в ООО «Транс-Аква» в данное время является то, что руководство не ориентируется на будущее, не использует возможности для расширения масштабов своей деятельности, не расширяет рынок сбыта предоставляемых услуг. Предприятие ООО «Транс-Аква» действует медлительно относительно конкурентов, а также на предприятие имеет слабо развитую маркетинговую политику и рекламную деятельность.

ООО «Транс-Аква» обладает хорошей ремонтной базой, в коллективе работают квалифицированные специалисты. В связи с этим предприятие имеет достаточно возможностей для внедрения новой, более эффективной стратегии, которая позволит повысить эффективность предоставляемых услуг и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

### 3 Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на расширение рынка сбыта предоставляемых услуг

Исходя из анализа конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква» было выявлено, что относительно конкурентов на предприятии имеются проблемы связанные с гибкостью предприятия, квалификацией персонала, имеющимся в распоряжении предприятия парком предоставляемых ТС.

Следовательно, необходимо предложить ряд мероприятий, направленных на устранение данных проблем, такие как:

- разработка новой стратегии предприятия;
- закупка транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза.

Исходя из анализа конкурентной стратегии предприятия, было выявлено, что предприятие ООО «Транс-Аква» использует стратегию фокусирования для того, чтобы усилить барьеры входа в отрасль или на рынок для конкурентов. В связи с этим была выбрана рыночная ниша, которая имеет потенциал роста, не переполнена конкурентами, размер ниши обеспечивает необходимую прибыльность. Но действующая стратегия предприятия не отвечает требованиям рынка и не дает предприятию возможности развиваться и реализовывать свои возможности.

Анализ, проведенный в главе 2.2, показал, что предприятие использует эту стратегию в неполной мере, так как имеется ряд проблем, связанный с нереализованными возможностями, поэтому было решено разработать новую стратегию, такую как «стратегия лидера». Данная стратегия направлена на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква» и

поспособствует выходу на новые рынки – перевозки крупногабаритного груза.

Лидером рынка является фирма, которая имеет большую долю рынка, и отражается через признание предприятия у покупателей. Лидер рынка является эталоном для конкурентов, которые либо пытаются атаковать, либо вовсе избегают его. Лидер имеет в распоряжении большое число стратегических приемов, т. к. именно он контролирует рынок и диктует условия другим компаниям. Главный риск данной стратегии это то, что лидер вынужден тратить свои ресурсы на поддержание позиции лидера и отражение атак предприятий - конкурентов[46].

Для обоснования выбора стратегии лидерства были выделены основные ее преимущества, представленные в таблице 3.1. За счет, которой будут устранены узкие места согласно SWOT- анализу, который представлен в приложении Б.

Таблица 3.1 – Преимущества стратегии «Лидерство»

№ п/п	Преимущества	Результат
1.	Расширение рынка	Увеличение общего спроса на услуги компании
2.	Защита своей доли рынка	Снижение вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения.
3.	Увеличение доли рынка	Ведет к существенному росту прибыльности компаний.

Таким образом, внедрение данной стратегии позволит предприятию ООО «Транс-Аква» решить проблемы связанные с:

- риском потери крупных заказов и снижением количества обращений клиентов в компанию;
- узким спектром предоставляемых услуг, который снижает возможность компании на выживание в условиях кризисной ситуации.

Изучив стратегию «Лидерство» можно сделать вывод о том, что данная стратегия является выигрышной и подходящей для реализации возможностей предприятия ООО «Транс-Аква».

После того как стратегия определена, наступает наиболее сложный этап стратегического управления: необходимость реализовать намеченную стратегию. Этапы для каждого предприятия разрабатываются, исходя из индивидуальных особенностей деятельности компании.

В данном случае реализация стратегии «Лидерство» направлена на разработку и внедрение новых проектов, которые устранят узкие места компании относительно ее конкурентов. Этапы внедрения стратегии «Лидерство» для предприятия ООО «Транс-Аква» представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Этапы внедрения стратегии «Лидерство»

В таблице 3.2 представлены требования и поставленные задачи перед участниками проекта «внедрения стратегии «Лидерство»».

Таблица 3.2 - Требования и поставленные задачи перед участниками проекта «внедрения стратегии «Лидерство»

№ п/п	Тип стратегии	Ответственный за реализацию проекта	Объект реализации
1.	Корпоративная стратегия	Совет директоров, управляющие высшего ранга	Достижение целей стратегии. Реструктуризация бизнеса (слияние, поглощение, расширение и т.п.). Установление приоритетов.
2.	Бизнес-стратегия	Руководители бизнес - стратегией	Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес - стратегии. Формирование системы стимулирования роста эффективности труда.
3.	Функциональные стратегии	Руководители среднего звена управления	Улучшение функционирования бизнес - стратегии. Улучшение функционирования подразделений предприятия ООО «Транс-Аква»

Таким образом, внедрение данной стратегии позволит:

- увеличить масштабы перевозок мелкогабаритного груза;
- проводить индивидуальный расчет тарифов на услуги предприятия;
- предоставлять скидки и дополнительные услуги.

Для того чтобы проверить эффективность данного мероприятия необходимо провести оценку новой конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква» и сравнить полученный результат с предыдущим.

Данная оценка будет осуществлена приглашенными независимыми экспертами, которые должны будут выставить оценки от «1» до «5», где «1» - плохо, «2» - неудовлетворительно, «3» - удовлетворительно, «4»-хорошо, «5»-отлично, далее будет выведена средняя оценка и умноженная на весовой коэффициент.

Таблица оценки конкурентоспособности по критериям оценки новой стратегии предприятия данных предприятий представлена в приложении Д.

Используя данные таблицы приложения Д, можно построить радар конкурентоспособности (рисунок 3.2.).

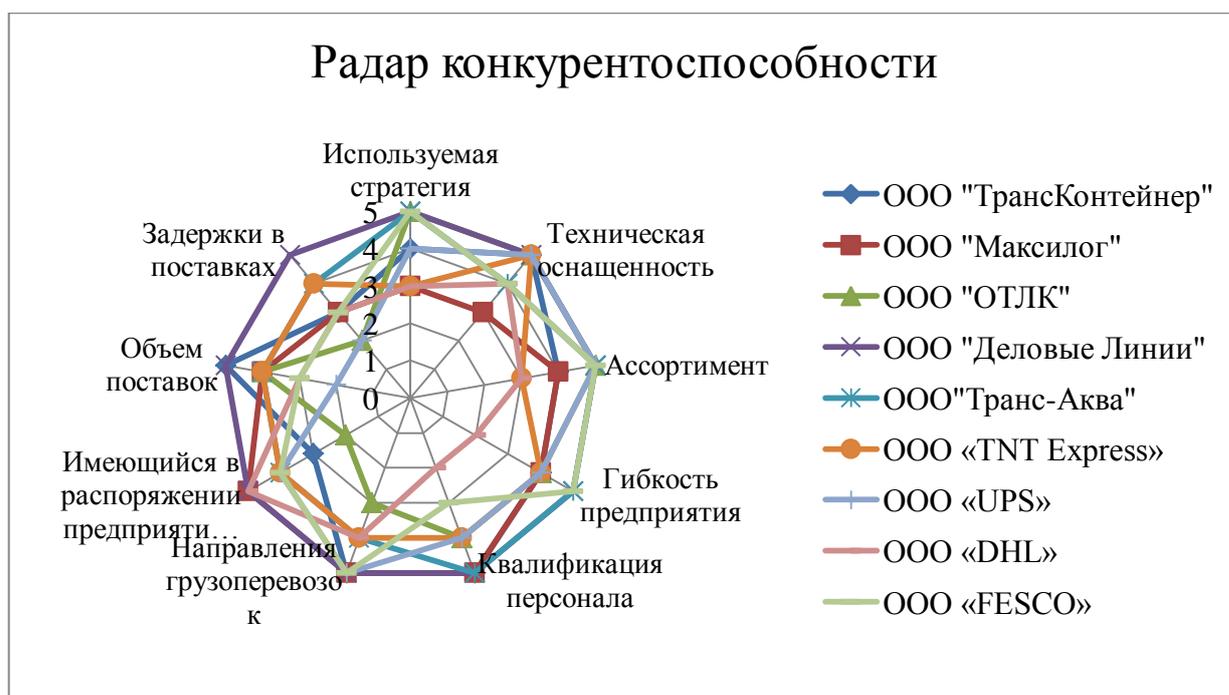


Рисунок 3.2 –Радар конкурентоспособности

Таким образом, исходя из данных приложения Г и рисунка 3.2, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Транс-Аква» занимает первое место в оценке системы управления конкурентоспособностью предприятия, его оценка составляет 40. Из данного анализа можно сделать вывод, предложенное мероприятие эффективно повлияло на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Транс-Аква» и способствовало выходу на новые рынки – перевозки крупногабаритного груза.

Далее на основании приведенных данных в таблице 3.3, произведем расчет коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 3.3 – Данные для расчета коэффициента конкурентоспособности

№ п/п	Критерии	Обозначения	Весомость	ООО «Транс-Аква»	
				Оценка	Итог
1	2	3	4	5	6
1.	Используемая стратегия	$C_{и}$	0,2	5	1
2.	Техническая оснащенность	ТО	0,1	4	0,4

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
3.	Ассортимент	А	0,1	5	0,5
4.	Гибкость предприятия	ГП	0,1	5	0,5
5.	Квалификация персонала	КП	0,1	5	0,5
6.	Направления грузоперевозок	НГ	0,1	4	0,4
7.	Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	ТС	0,15	4	0,6
8.	Объем перевозок	V	0,05	4	0,2
9.	Задержки в поставках	П <sub>з</sub>	0,1	4	0,4
10.	Итого		1	40	4,5

Формула для расчета коэффициента конкурентоспособности:

$$K_{кп} = a \cdot C_n + b \cdot TO + c \cdot A + d \cdot ГП + e \cdot КП + f \cdot НГ + g \cdot ТС + h \cdot V + i \cdot П_з \dots (3.1)$$

Расчет коэффициента конкурентоспособности:

$$K_{кп} = 5 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,1 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,05 + 4 \cdot 0,1 = 4,5 \rightarrow 5$$

Данная оценка конкурентоспособности предприятия характеризует наиболее важные критерии оценки действующей конкурентной стратегии предприятия. По данной методике расчета  $K_{кп}$  значение показателя должно стремиться к 5, на исследуемом предприятии значение показателя равно 4,5.

Таким образом, переход предприятия ООО «Транс-Аква» на новую стратегию лидерство, которая позволила предприятию:

- повысить спрос на услуги компании;
- минимизировать воздействие риска потери крупных заказов и снижение количества обращений клиентов в компанию;
- расширить спектр предоставляемых услуг, который повысит возможность компании быть гибкими в условиях кризисной ситуации;

- создать конкурентные преимущества на уровне бизнес - стратегии;
- сформировать систему стимулирования роста эффективности труда.

Таким образом, стратегия «Лидерство», разработанная для предприятия ООО «Транс-Аква», направлена на разработку и внедрение новых проектов, которые устранят узкие места компании ООО «Транс-Аква» относительно ее конкурентов, исходя из ее ресурсного обеспечения. Согласно результатам SWOT – анализа предприятие имеет возможность для расширения ассортимента предоставляемых услуг. Основным преимуществом конкурентов является перевозка крупногабаритного груза. Следовательно, следующее мероприятие будет направлено на расширение спектра предоставляемых услуг, а именно будет разработан проект «предоставление услуг по перевозке крупногабаритного груза».

Внедрение стратегии «Лидерство» подразумевает расширение спектра предоставляемых услуг. Согласно результатам SWOT – анализа предприятие имеет возможность для расширения ассортимента предоставляемых услуг. Следовательно, было решено, усилить конкурентные позиции предприятия ООО «Транс-Аква» за счет выхода, на новый рынок – перевозка крупногабаритного груза. Так как автопарк предприятия не позволяет предоставлять услуги по перевозке такого груза, руководством предприятия было принято решение закупить транспортные средства для перевозки крупногабаритного груза.

Было решено закупить седельно-балластные тягачи объемом 20 тонн и 40 тонн, используемые для доставки сверхтяжелых грузов в составе автопоезда. Сравнительная характеристика нескольких моделей транспортных средств представлена в таблице 3.4.

Техника данного типа способна демонстрировать значительные годовые пробеги в условиях рентабельной эксплуатации благодаря оптимизации для постоянной работы на высоких и средних скоростях. Кроме

того, подобные машины отличаются высокой степенью надежности, выгодными условиями технического обслуживания и топливной экономичностью. Тягачи оснащаются мощными, бесшумными и долговечными двигателями.

Таблица 3.4 – Сравнение седельно-балластных тягачей объемом 20 тонн и 40 тонн, используемые для доставки сверхтяжелых грузов в составе автопоезда

№ п/п	Критерий	40-ка тонник		20-ти тонник	
		КАМАЗ 5490-014-87	КАМАЗ 5494-004-90	КАМАЗ 65206-004-87	КАМАЗ 6348-004-88
1.	V двигателя, см <sup>3</sup>	11	11	13	12
2.	V топливного бака, л	1000	1000	500	850
3.	Расход топлива на 100 км, л	30	30	30	30
4.	Полная масса автопоезда, тонн	44	40	26	22
5.	Цена, тыс. руб.	3030	3300	3744	3600

Анализируя данные таблицы 3.5, можно сделать вывод, что:

— седельно-балластные тягачи объемом 20 тонн КАМАЗ 65206-004-87 и КАМАЗ 6348-004-88 значительно отличаются V топливного бака на 350 л. Значительным преимуществом КАМАЗ 65206-004-87 является полная масса автопоезда она больше на 4 тонны, цена тягача отличается на 144 тыс. руб. от КАМАЗ 6348-004-88. Следовательно, было решено произвести закупку тягача КАМАЗ 65206-004-87.

— седельно-балластные тягачи объемом 40 тонн КАМАЗ 5490-014-87 и КАМАЗ 5494-004-90 значительно отличаются только полной массой автопоезда у КАМАЗ 5490-014-87 она больше на 4 тонны, чем у КАМАЗ 5494-004-90, и ценой тягача, которая выше у КАМАЗ 5494-004-90 на 270 тыс. руб. Следовательно, было решено произвести закупку тягача КАМАЗ 5490-014-87.

Вторым этапом разработки мероприятия является расчет закупки количества тягачей для перевозки крупногабаритного груза. В разделе 2.2

был проведен анализ объемов перевозок потенциальных потребителей – владельцев крупногабаритного груза. Таким образом, для реализации стратегии предприятию ООО «Транс-Аква» понадобится автопарк тягачей в количестве 5 – 20-ти тонников, 5 – 40-ка тонников. В таблице представлены общие затраты на закупку транспортных средств ( таблица 3.6).

Таблица 3.5 - Общие затраты на закупку транспортных средств

№ п/п	Модель тячага	Цена, тыс. руб.	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.
1.	КАМАЗ 5490-014-87	3 030	5	15 150
2.	КАМАЗ 65206-004-87	3 744	5	18 720
3.	Итого	6 774	10	33 870

Следовательно, анализируя данные таблицы 3.5, общие затраты на поупку тягачей составят 33 870 тыс. руб.

Далее рассмотрим, на каких условиях выгоднее приобрести данные тягачи – покупка или лизинг (таблица 3.6, таблица 3.7).

Таблица 3.6 - Предложения по приобретению седельных тягачей в лизинг от популярных компаний

№ п/п	Компания	Максимальная сумма, рублей	Сроки	Первоначальный взнос	% удорожания
1.	Сбербанк Лизинг	24 млн.	13-48 месяцев	От 15-20%	6,5%
2.	Транс Лизинг	неограниченна	До 5 лет	От 10%	4,5%
3.	МКБ Лизинг	неограниченна	До 5 лет	От 10%	7,3%

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.6, можно сделать вывод, что предложение от Сбербанка Лизинг предприятию ООО «Транс-Аква» не подходит, так как максимальная сумма затрат на поупку транспортных средств превышает максимальную сумму по предложенной программе. При сравнении 2-х банковский компаний, условия которых одинаковы, было выявлено, что компания Транс Лизинг более надежный партнер и существует на рынке более 20 лет.

В таблице 3.7 представлено предложение по приобретению седельных тягачей в кредит от популярных компаний.

Таблица 3.7 - Предложения по приобретению седельных тягачей в кредит от популярных компаний

№ п/п	Компания	Максимальная сумма, рублей	Сроки	Первоначальный взнос	%-ая ставка по кредиту
1.	Сбербанк	36 млн.	До 5 лет	От 20-25%	9,3%
2.	Глобэкс Банк	неограниченна	До 5 лет	От 20%	12,4%
3.	РосЕвроБанк	неограниченна	До 5 лет	От 25%	10,6%

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.8, можно сделать вывод, что предложение от Сбербанка предприятию ООО «Транс-Аква» подходит, так как максимальная сумма затрат на покупку транспортных средств не превышает максимальную сумму по предложенной программе и процентная ставка ниже, чем у других банков.

Рассчитаем стоимость тягачей по программе Транс Лизинг и Сбербанка (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Расчет стоимости тягачей по программе Транс Лизинг и Сбербанк

№ п/п	Условия	Транс Лизинг	Сбербанк
1.	Стоимость договора купли-продажи, тыс. руб.	33 870	33 870
2.	Процент по кредиту	4,5	9,3
3.	Аванс, %	50	50
4.	Срок действия договора, мес.	60	60
5.	Стоимость договора, тыс. руб.	37582	41801
6.	Размер авансового платежа, тыс. руб.	16 935	16 935
7.	Размер ежемесячного платежа, тыс. руб.	344 128	414 441

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.8, можно сделать вывод, что предприятию ООО «Транс-Аква» выгоднее воспользоваться лизингом от банка Транс Лизинг, так как стоимость договора по кредитованию от Сбербанка превышает программу от Транс Лизинга на 4 219 тыс. руб.

Следовательно, затраты на данное мероприятие с учетом переплаты по договору лизинга составят 41 660 тыс. руб.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности требуется рассчитать планируемые объемы перевозок крупногабаритного груза. В таблице 2.5 были представлены потенциальные потребители услуг предприятия ООО «Транс-Аква» по наличию крупногабаритного груза.

Для анализа потребителей и востребованности компании, следует подробно исследовать направления груза поставок и объемы поставок по областям России.

В таблице 3.9 представлены клиенты по перевозке стройматериалов, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 3.9 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» стройматериалов по России и планируемые объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

№ п/п	Строительные компании	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, тыс. руб.	Доля перевозок, %
1.	ООО «Конкор»	Москва	2608	14,05
2.	ЛК «Строй»	Ижевск	2390	12,87
3.	Maxima SD	Московская область	3234	17,42
4.	Q-Тес	Санкт-Петербург	2589	13,94
5.	ООО «Новая ЭРА»	Санкт-Петербург	2590	13,95
6.	ООО «Камо»	Самара	3567	19,21
7.	ООО «СтАрт»	Московская область	1589	8,56
	Итого	-	18567	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.9 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок строительных материалов приходятся на города Самара и Московская область.

В таблице 3.10 представлены клиенты лесопромышленных компаний, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 3.10 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по предоставлению услуг лесопромышленным компаниям по России и планируемые объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

№ п/п	Лесопромышленные компании	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, тыс. руб.	Доля перевозок, %
1.	Группа Илим	Московская область	2475	14,48
2.	НЭПКон	Саратов	2369	13,86
3.	Нархлдстрой	Екатеринбург	2165	12,67
4.	КМДК Союз-Центр	Санкт-Петербург	2568	15,03
5.	Раутер Сервис	Волгоград	2790	16,33
6.	Терминал Вятка	Самара	2367	13,85
7.	Эвердаим	Московская область	2356	13,79
	Итого	-	17090	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.10 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок мебели приходятся на города Волгоград и Санкт-Петербург и Московская область.

В таблице 3.11 представлены клиенты сельскохозяйственной промышленности, их местонахождение и объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 3.11 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по предоставлению услуг компаниям сельскохозяйственной промышленности по России и планируемые объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

№ п/п	Сельскохозяйственная промышленность	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, тыс. руб.	Доля перевозок, %
1.	ООО «Абсолют-Агро»	Москва	2899	15,01
2.	Колхоз «Авангард»	Московская область	2469	12,78
3.	Колхоз «Аврора»	Санкт-Петербург	2365	12,25
4.	ООО «Агро-Союз»	Волгоград	3268	16,92
5.	ООО «АгроВита»	Пенза	2390	12,37
6.	ООО АПК «АгроЛес»	Московская область	3567	18,47

Продолжение таблицы 3.11

7.	ООО «АГРОПРОМ»	Екатеринбург	2356	12,20
	Итого	-	19314	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.11 можно сделать вывод, что основные объемы перевозок сельскохозяйственной продукции приходится на города Московская область и Волгоград.

В таблице 3.12 представлены клиенты по перевозке крупных автозапчастей, их местонахождение и планируемые объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

Таблица 3.12 – Анализ деятельности компании ООО «Транс-Аква» по перевозке крупных автозапчастей по России и планируемые объемы перевозок по данной отрасли в тыс. руб.

№ п/п	Крупные Автозапчасти	Местонахождение заказчика	Объемы перевозок, тыс. руб.	Доля перевозок, %
1.	АБС-АВТО	Москва	3100	15,18
2.	АВД Моторс	Санкт-Петербург	3769	18,46
3.	Авто Фактор Про	Казань	2865	14,03
4.	Авто-ВИА	Самара	2268	11,11
5.	Авто-Евро	Тамбов	2890	14,16
6.	Автозакуп	Московская область	2967	14,53
7.	Авто-Инсайд	Екатеринбург	2556	12,52
	Итого	-	20415	100,00

Таким образом, анализируя данные таблицы 3.12 можно сделать вывод, что основные объемы перевозки крупных автозапчастей приходится на города Санкт-Петербург и Москва.

Таким образом, общий планируемый объем перевозок по крупногабаритному грузу составит 75 386 тыс. руб. Основными потребителями услуг компании ООО «Транс-Аква» будут являться Москва, Московская область и Санкт-Петербург.

Затраты на покупку транспорта для перевозки крупногабаритного груза составят 33870 тыс. руб. (единовременные затраты). Тогда условно-годовую экономию можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{усл.год}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{ед}} \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{Z}_{\text{ед}}$  – единовременные затраты на мероприятие.

Условно-годовая экономия составит:

$$\mathcal{E}_{\text{усл.год}} = 75386 - 33870 = 41513 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта по расширению рынка сбыта предоставляемых услуг по формуле:

$$C_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{зам}}}{B} \quad (3.3)$$

Следовательно, срок окупаемости составит:

$$C_{\text{ок}} = \frac{33870}{41513} = 0,82 \text{ года} = 9 \text{ месяцев}$$

Эффективность внедряемого мероприятия, рассчитанная по формуле

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_{\text{усл.год}}}{K_{\text{зам}}} \quad (3.4)$$

Следовательно, эффективность от внедряемого мероприятия составит:

$$\mathcal{E} = \frac{41513}{33870} = 122\%$$

Таким образом, срок окупаемости проекта связанный с приобретением транспорта для перевозки крупногабаритного груза составит 0,82 года,

следовательно, при планируемой выручке предприятие может погасить задолженность по договору лизинга за 9 месяцев и далее использовать чистую прибыль от проекта для развития своего бизнеса. Экономия средств за счет внедрения данного проекта составит 41513 тыс. руб. При затратах в 33 870 тыс. руб., срок окупаемости внедряемого мероприятия составит 9 месяцев при экономической эффективности в 122%.

Далее в таблице 3.13 проведем анализ технико-экономических показателей предприятия ООО «Транс-Аква» после внедрения мероприятий и рассчитаем эффект по основным показателям.

Таблица 3.13 – Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Транс-Аква» после внедрения мероприятий

№ п/п	Показатели	2015 г.	Проект	Изменение	
				2015 г. - Проект	
				Абс.	Отн.
1.	Выручка, тыс. руб.	90 231	165 617	75 386	83,55
2.	Себестоимость продаж, тыс. руб.	57568	92538	34 970	60,75
3.	Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	32663	73 079	40 416	123,74
6.	Чистая прибыль, тыс. руб.	20 983	39 463	18 480	88,07
7.	Основные средства	17 256	51 126	33 870	196,28
7.	Численность ППП, чел.	197	217	20	10,15
8.	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	36325,2	42 567	6 242	17,18
9.	Производительность труда работающего, тыс.руб.	458,03	763,21	305	66,63
11.	Рентабельность продаж, %	23,25	23,83	0,58	-
12.	Затраты на рубль выручки, коп	67,1	55,87	-11,23	-

Анализируя данные таблицы 3.13 можно сказать о том, что в результате реализации предложенных мероприятий, направленных на расширение рынка сбыта предоставляемых услуг:

— выручка выросла на 75 386тыс. руб. или на 58,55%;

- себестоимость увеличилась на 34 970 тыс. руб. или на 60,75%;
- чистая прибыль увеличилась на 18 480 тыс. руб. или на 88,07%
- основные средства увеличились на 33 870 тыс. руб. или на 196,28%, данное увеличение произошло в связи с закупкой транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза;
  - в связи с закупкой авто транспорта требуется наем дополнительных сотрудников в составе 20 человек;
  - производительность труда работающего увеличилась на 66,63%;
  - рентабельность продаж увеличилась на 0,58%;
  - затраты на рубль выручки снизились на 11,23.

## Заключение

Для достижения конкурентных преимуществ предприятиям необходимо расставить приоритеты и выработать стратегию, которая будет соответствовать тенденциям развития рыночной ситуации и будет направлена на реализацию сильных сторон деятельности. Стратегия так же должна обеспечивать конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Конкурентная стратегия является стратегическим планом действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно предприятий, которые производят и предоставляют аналогичные товары и услуги [14].

Успех предприятия на конкурентном рынке зависит от того, удалось ли предвидеть действия конкурента и опередить его. Маркетинговая деятельность немислима без оценки конкурирующих предприятий, формы и интенсивности конкуренции [30].

В первой главе данной выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты конкурентной стратегии предприятия, где были сделаны выводы о том, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов с учетом ее позиции и изменений внешней среды.

Тема выпускной квалификационной работы была рассмотрена на примере предприятия ООО «Транс-Аква». Была рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия, также был проведен анализ основных показателей деятельности предприятия. По данному анализу можно сделать вывод об эффективной экономической деятельности предприятия, т. к. с каждым годом прибыль от продаж растет,

увеличивается заработная плата работников, что способствует росту производительности труда, также наблюдается увеличение чистой прибыли предприятия. Наблюдается снижение уровня рентабельности продаж. Так же наблюдается эффективное использование основных средств.

Также по анализу конкурентной стратегии предприятия можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Транс-Аква» обладает хорошей ремонтной базой, в коллективе работают квалифицированные специалисты. Так же, недостатком стратегического управления в ООО «Транс-Аква» в данное время является то, что руководство не ориентируется на будущее, не использует возможности расширения своей деятельности и предоставляемых услуг, действует медлительно по сравнению с конкурентами, а также на предприятии слабо развита маркетинговая политика и рекламная деятельность.

Исходя из анализа конкурентной стратегии предприятия ООО «Транс-Аква» было выявлено, что относительно конкурентов на предприятии имеются проблемы связанные гибкостью предприятия, квалификацией персонала, имеющимся в распоряжении предприятия парком предоставляемых ТС.

Следовательно, были предложены мероприятия, направленные на устранение данных проблем, такие как:

- разработка новой стратегии предприятия;
- закупка транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза.

В результате реализации предложенных мероприятий, направленных на расширение рынка сбыта предоставляемых услуг:

- выручка выросла на 75 386 тыс. руб. или на 58,55%;
- себестоимость увеличилась на 34 970 тыс. руб. или на 60,75%;
- чистая прибыль увеличилась на 18 480 тыс. руб. или на 88,07%

— основные средства увеличились на 33 870 тыс. руб. или на 196,28%, данное увеличение произошло в связи с закупкой транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза;

— в связи с закупкой авто транспорта требуется наем дополнительных сотрудников в составе 20 человек;

— производительность труда работающего увеличилась на 66,63%;

— рентабельность продаж увеличилась на 0,58%;

— затраты на рубль выручки снизились на 11,23.

Следовательно, задачи выпускной квалификационной работы выполнены, цели достигнуты.

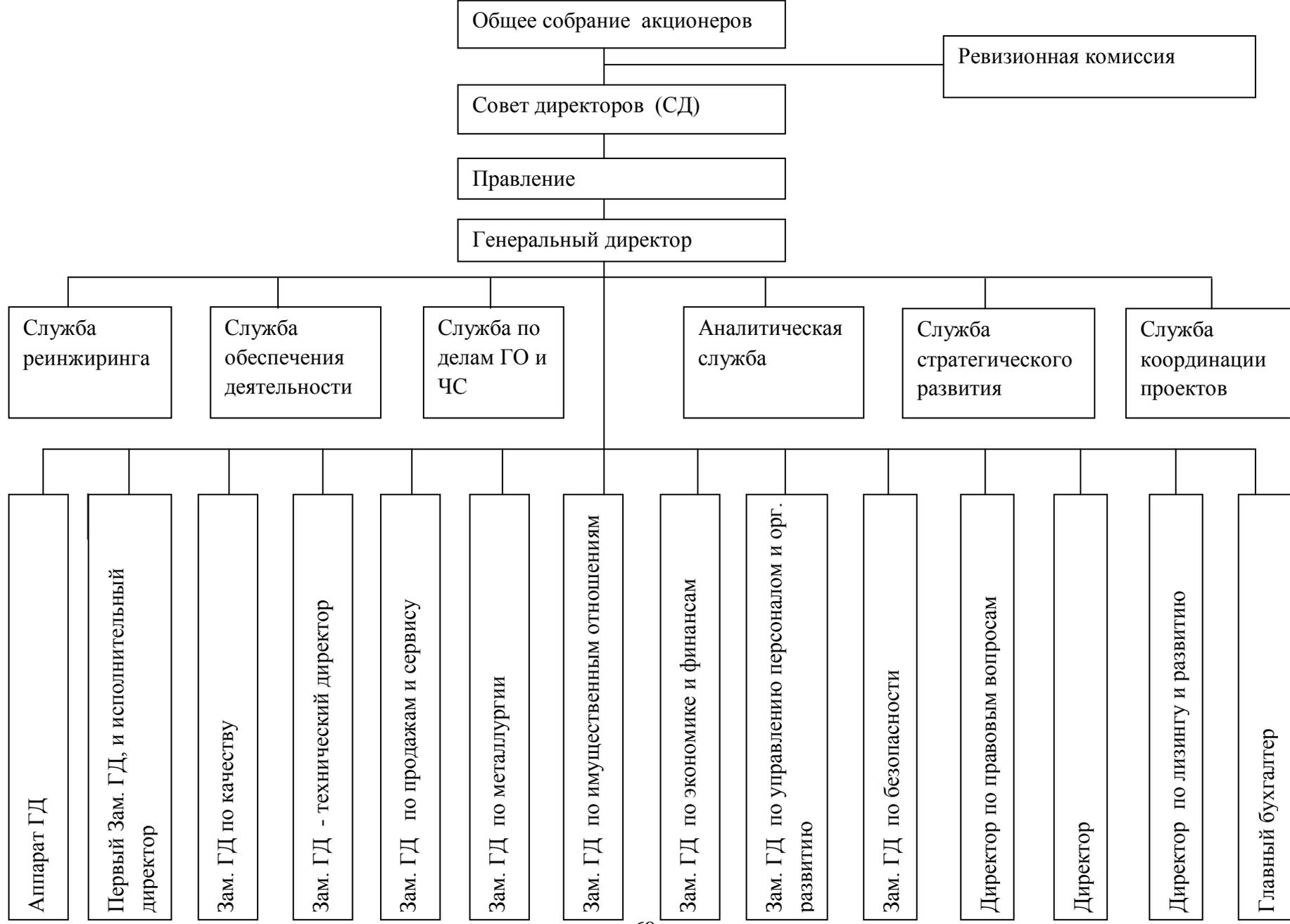
## Список используемой литературы

1. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. - М.: АКДИ "Экономика и жизнь", 2013. – 352 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. - М.: Центр Экономики и маркетинга, 2014. - 456 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2014. - 256 с.
4. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. - М. 2015. -279 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - М.: ИД «Профессионал», 2013. - 485 с.
6. Баутмартьян, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукций // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 4 - С.72-85.
7. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 457 с.
8. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
9. Глухов, А.Л. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг - 2015. - №2. - С.54 - 56.
10. Голиков, Е.А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е.А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2013. – 88 с.
11. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2013. – 317 с.
12. Дуган Л. Разработка стратегии: прошлое, современность и будущее. - М.: Региональное представительство УЦРП РПС, 2013. - 412 с.

13. Иванов Ю.Б. Конкурентные преимущества предприятия: оценка формирование и развитие: Монография. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, А.Ю. Иванова. - М.: ИД «ИЖЕК», 2013. - 342 с.
14. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2014. – 69с.
15. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2013. – 460 с.
16. Котлер, Ф.Г. Основы маркетинга, Второе европейское издание / Ф.Г. Котленр, А. Армстронг и др. - М.: Вильяме, 2013. - 353 с.
17. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2014. – 512 с.
18. Курганов, В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров.: Учебно-практическое пособие / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2013. – 512 с.
19. Курочкин, Д.В. Логистика: курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2013. – 268 с.
20. Левиков, Г.А. Логистика, транспорт и экспедирование: Краткий словарь-справочник / Г.А. Левиков. - М.: ТрансЛит, 2014. - 224 с.
21. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2015. – 221 с.
22. Макконел Р., Брю Л. Экономикс. М.: Экономика, 2014. – 570 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 2014. -547с.
24. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2015. – 436 с.
25. Миротин, Л.Б. Логистика в автомобильном транспорте / Л.Б. Миротин. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2015. - 237 с.
26. Миротин, Л.Б. Транспортная логистика: Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.С. Балалаев, В.А. Гудков и др. - М.: РиС, 2014. - 302 с.

27. Неруш, Ю.М. Транспортная логистика: Учебник для академического бакалавриата / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 351 с.
28. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли; КноРус, 2012. - 220 с.
29. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2015. – 235 с.
30. Портер М. Конкуренция / Пер. О. Пелявский, Е. Усенко, И. Шишкина. - М.: Вильямс, 2014. - 592 с.
31. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 456 с.
32. Саркисов, С.В Логистика и транспортное обеспечение ВЭД: Учебник / С.В Саркисов. - М.: ВАВТ, 2015. - 216 с.
33. Семейкин, А.Н. Основные правила упаковывания, маркировки, транспортирования и хранения промышленных грузов / А.Н. Семейкин. - М.: ТД Металлов, 2014. - 102 с.
34. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов// Вестник РЕАН. - 2011. – 312 с.
35. Суслов К.В. Конкурентоспособность как экономическое явление // Вестник РЕАН. - 2014. - № 1. - С. 103 - 105.
36. Фиров Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. - С. 2 - 9.
37. Фокина Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятия и характеристика ее уровня // Учет и статистика. - 2013. - № 23. - С. 53 - 60.
38. Химич Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 2. - С. 111 - 113.

39. Шихабахов Т.А., Акежев А.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия // Экономические науки. - 2012. - № 1. - С. 157 - 160.
40. Щетинина И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции // Экономинфо. - 2012. - № 18. - С. 52 - 53.
41. Анализ конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5788680/> (дата обращения 10.10.2016).
42. Виды конкурентных стратегий предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5788680/> (дата обращения 15.10.2016).
43. ООО «Транс-Аква» [Официальный сайт]. URL: <http://www.akva.ru/trans/> (дата обращения 26.09.2016).
44. Реализация конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=829014> (дата обращения 10.10.2016).
45. Формирование конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bestreferat.ru/referat-134214.html> (дата обращения 26.10.2016).
46. Katz R.L. Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Clings, NJ Prentice Hall, 1970.
47. Evans V. Logistics / V. Evans, J. ooley, .uchanna. – Express Publishing, 2014, 40 p. ISN: 978-1-4715-2272-4.
48. Porter, M. Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its stability / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 716 p.
49. Porter, M. International competition. Competitive advantages of countries / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 947 p.
50. Kotler F. Basics of marketing. 5th European ed / F. Kotler, A. Gary. - М.: Williams, 2015. - 752 с



	Описание	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			Высококвалифицированный персонал	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
		Техническая оснащенность	Широкий ассортимент предоставляемого транспорта	Мобильность и гибкость предприятия		Неграмотная кадровая политика системы мотивации персонала	Осуществление грузоперевозок только по России	Автомобильный парк не позволяет принимать заказы на перевозку крупногабаритного груза
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ВОЗМОЖНОСТИ	Расширение ассортимента предлагаемых услуг	Предоставление качественных услуг и потенциал завоевания большей доли рынка предприятием	Возможность выхода на новые рынки	Способность подстраиваться под регулярно меняющиеся предпочтения потребителей		Незаинтересованность персонала в увеличении продаж услуг и нацеленность на качественное выполнение своих обязанностей, будет препятствовать использованию роста рынка	Барьеры для выхода на новые рынки	Угроза потери крупных заказов
	Увеличение спроса	Использование автоматизированных систем обработки заказов и ведение клиентской базы позволяют компании избежать ошибок в оформлении и ведении сделок	Предпосылки к увеличению выручки	Предпосылки к увеличению выручки			Угроза потери части потребителей	Уменьшение выручки

1	2	3	4	5	6	7	8	9
УГРОЗЫ	Конкуренты	Предприятие за счет высокого качества обслуживания потребителей имеет конкурентные преимущества	За счет наличия свободного транспорта и отсутствия отказов от заказа предприятие имеет конкурентные преимущества	Предприятие способно подстраиваться под регулярно меняющиеся предпочтения потребителей	Предприятие за счет высокого качества обслуживания потребителей имеет конкурентные преимущества	Незаинтересованность персонала в увеличении продаж услуг и нацеленность на качественное выполнение своих обязанностей, может повлиять на потерю постоянных и потенциальных клиентов	Риск потери крупных заказов и снижение количества обращений клиентов в компанию	Риск потери крупных заказов и снижение количества обращений клиентов в компанию
	Снижение спроса на предоставляемые услуги	Предложение более качественных услуг по перевозкам груза, чем конкуренты			Предприятие за счет высокого качества обслуживания потребителей может повлиять на отношение потребителей к фирме и получить наибольшую долю заказов на рынке транспортных услуг	Незаинтересованность персонала в увеличении продаж услуг и нацеленность на качественное выполнение своих обязанностей, может повлиять на снижение спроса на услуги предприятия	Узкий спектр предоставляемых услуг снижает возможности компании на выживание в условиях кризисной ситуации	Узкий спектр предоставляемых услуг снижает возможности компании на выживание в условиях кризисной ситуации
	Нестабильность рыночных отношений							
	Изменение таможенной политики							

Параметры	Вес	ООО «ТрансКонтейнер»		ООО «Максилорк»		ООО «ОТЛК»		ООО «Деловые линии»		ООО «Транс-Аква»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Используемая стратегия	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1	5	1	3	0,6
Техническая оснащенность	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Ассортимент	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Гибкость предприятия	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Квалификация персонала	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Направления грузоперевозок	0,1	5	0,5	5	0,5	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	0,15	3	0,45	5	0,75	2	0,3	5	0,75	2	0,3
Объем перевозок	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2	5	0,25	3	0,15
Задержки в поставках	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	5	0,5	3	0,3
Итого	1	38	4,1	36	3,95	34	3,8	45	5	26	2,85

Параметры	Вес	ООО «TNT Express»		ООО «UPS»		ООО «DHL»		ООО «FESCO»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Используемая стратегия	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	5	1
Техническая оснащенность	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Ассортимент	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Гибкость предприятия	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	5	0,5
Квалификация персонала	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Направления грузоперевозок	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
Объем поставок	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Задержки в поставках	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Итого	1,15	34	4,3	38	4,95	31	4,05	36	4,75

Параметры	Вес	ООО «ТрансКонтейнер»		ООО «Максилог»		ООО «ОТЛК»		ООО «Деловые линии»		ООО «Транс-Аква»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Используемая стратегия	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1	5	1	5	1
Техническая оснащенность	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Ассортимент	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Гибкость предприятия	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Квалификация персонала	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Направления грузоперевозок	0,1	5	0,5	5	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	0,15	3	0,45	5	0,75	2	0,3	5	0,75	4	0,6
Объем поставок	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2	5	0,25	4	0,2
Задержки в поставках	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	5	0,5	4	0,4
Итого	1	38	4,1	36	3,95	34	3,8	45	5	40	4,5

Параметры	Вес	ООО		ООО		ООО		ООО	
		«TNT Express»		«UPS»		«DHL»		«FESCO»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Используемая стратегия	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	5	1
Техническая оснащенность	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Ассортимент	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3	5	0,5
Гибкость предприятия	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	5	0,5
Квалификация персонала	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Направления грузоперевозок	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Имеющийся в распоряжении предприятия парк ТС	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
Объем поставок	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Задержки в поставках	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Итого	1,15	34	4,3	38	4,95	31	4,05	36	4,75