

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»)»

Студент

Г. Р Якупова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т. А Яковлева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере предприятия ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»)»

Тема выпускной квалификационной работы представляет собой высокую актуальность, поскольку сегодня в условиях рыночной конкуренции, вопросы конкурентоспособности носят всемирный характер. Конкурентоспособность важна во всех сферах деятельности человека: экономика, политика, бизнес, образование и т. д. Конкурентоспособность затрагивает практически все цивилизованные страны мира, всех производителей, а также всех покупателей. Покупатели товаров и пользователи услуг всегда выберут наиболее конкурентный товар, максимально удовлетворяющий их потребности, что в свою очередь подталкивает производителей на постоянное развитие качества услуг и товаров для предложения потребителям. Из этого следует, что конкуренция и конкурентоспособность товаров очень выгодна для потребителей, так как мы находимся в обществе потребления.

Конкурентоспособность определяется способностью выдерживать конкурентную борьбу со сравнительно подобными товарами (услугами) на рынке и удерживать на нём позиции компании. Одновременно с удержанием рынка, компании важно идти вперед и занимать новые ниши на конкурентном рынке, для этого нужно создавать опережающее рыночное поведение.

Ключевые слова: конкурентоспособность, внешняя конкурентная среда, стратегии повышения конкурентоспособности. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части (три главы) и заключения. Во введении основывается актуальность темы работы, ставятся цель и задачи научного исследования, определяются объект и предмет исследования, выясняется практическая значимость и научная новизна исследования. В первой главе раскрываются теоретические аспекты конкурентоспособности, а

именно раскрывается сущность понятия конкурентоспособность, анализируются методы оценки конкурентоспособности и освещаются основные методы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и инструменты для их разработки. Во второй главе предоставляется характеристика конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг», а также производится анализ внешней конкурентной среды ООО «Яндекс.Доставка Холдинг». В третьей главе предлагается разработка приёмов по стратегии улучшения конкурентоспособности компании ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» и производится анализ экономической эффективности предписанных мероприятий. В заключении подводятся общие итоги проделанной работы. ВКР изложена на 96 листах и включает 26 таблиц, 5 рисунков, 1 формула, 31 литературный источник, 1 приложение.

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности	15
1.3 Факторы конкурентоспособности предприятия и их роль в стратегии развития	23
2 Характеристика конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	33
2.2 Анализ внешней конкурентной среды ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	39
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	55
3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	55
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	72
Заключение	79
Список используемой литературы	81
Приложение А Наблюдательный лист фотографии рабочего дня водителя ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	84

## Введение

В современном мире, при условии постоянных изменений, конкуренция является одной из самых главных черт рыночного хозяйства. В рыночных условиях практически невозможно построить стабильный и успешный бизнес без основательного планирования развития бизнеса, без владения информацией о личных возможностях и перспективах, о своих уникальных сторонах, об обстановке на целевых рынках и о расположении на них конкурентов и поставщиков. Собственно весь мир бизнеса вовлечен в решение проблемы конкурентоспособности. В решении этой проблемы участвуют практически все страны в мире, все производители и покупатели.

В связи с этим изучение вопросов конкурентоспособности предприятия в современных условиях становится одной из первостепенных научных задач. Поэтому сегодня довольно много усилий ученых направлены на исследование конкурентоспособности и факторов, от которых зависит ее уровень, методов воздействия на конкурентоспособность, а также инструментальных средств, которые позволяют управлять конкурентоспособностью.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Яндекс.Доставка Холдинг».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задания:

- изучить сущность конкурентоспособности компании на международном рынке;
- рассмотреть методику оценки конкурентоспособности компании на мировом рынке;
- изучить стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и инструменты для их разработки;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»;

- провести анализ внешней конкурентной среды ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»;
- проанализировать внешнюю конкурентную среду ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»;
- разработать стратегию повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Яндекс.Доставка Холдинг».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «Яндекс.Доставка Холдинг».

Методы исследования: системный, комплексный и динамический подходы, традиционный анализ документов, наблюдение, экспертные оценки, статистические и математические методы обработки информации.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации различных подходов к теоретическим основам конкурентоспособности компаний на мировом рынке.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг», которые можно использовать в ее практической деятельности.

Для достижения поставленной цели и выполнения всех задач, выпускная квалификационная работа будет иметь следующую структуру: аннотация, содержание, введение, 3 раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

# 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия

Российская Федерация в нынешнее время сталкивается с рядом проблем экономического характера, требующих выработки системы мер, которые способны обеспечить достижение стратегических целей, состоящих в создании экономики и общества инновационного типа. Сегодня понятие конкурентоспособности является широко употребляемым. Наличие различных подходов к понятию конкурентоспособности обусловлено тем, что категорию и показатели уровня конкурентоспособности изучают различные экономические науки, и каждая из них предлагает свои определения конкурентоспособности, методы ее оценки и пути повышения. В наиболее общем смысле конкурентоспособность можно определить, как способность противостоять конкурентам и побеждать их [30, с. 433].

Рассмотрим разные подходы к определению конкурентоспособности в таблице 1.

Таблица 1 - Определение конкурентоспособности

Автор	Определение
Агафонова М.С.	«Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели» [1, с. 74].
Баринов В.А.	«Под конкурентоспособностью организации мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей» [3, с. 208].
Белоусов В.Л.	«Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования» [4, с. 29-36].
Беляева С.В.	«Конкурентоспособность организации – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы» [5, с. 857].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Вылежагина А.О.	«Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику» [7, с. 232].
Гайрбекова Р.С.	«Конкурентоспособность организации – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность организации к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели» [9, с. 17-19].

«Для получения высокой прибыли, фирме необходимо, в условиях рынка, являться конкурентоспособной. Конкуренция считается одной из движущих сил развития предприятия, экономики страны и общественного прогресса. На уровне предприятия конкуренция – это главный стимул роста эффективности и активации процессов улучшения производства. Всё это способствует увеличению конкурентоспособности не только отдельной компании, но и в общем и целом экономики страны» [29, с. 1003].

«Явление конкуренции обеспечивает свободу выбора как потребителю, так и производителю. Оно является одной из самых важных черт рыночной экономики. Последствиями конкурентной борьбы являются:

- повышение эффективности производства,
- снижение цен и затрат,
- повышение качества товаров и ассортимента услуг.

Для того чтобы оценить степень конкурентоспособности одной фирмы по отношению к другим, прежде всего, необходимо определить базовые объекты для сравнения: выбрать фирму – лидера в отрасли страны или в мире» [6, с. 124].

Таким образом, для оценки конкурентного преимущества одной фирмы над другой нужно, чтобы обе фирмы удовлетворяли аналогичные потребности потребителей, и относились к идентичным рыночным сегментам. Также фирмам следует находиться в равных фазах жизненного цикла. При условии,



если эти условия не соблюдены, то сравнение будет являться неточным» [31, с. 63].

«Система управления конкурентоспособностью является составной частью управления организацией, а ее основной задачей является обеспечение максимально большого уровня конкурентоспособности организации путем участия в формировании управленческих воздействий, реализуемых в системе управления организацией. При этом эффективность работы системы в значительной степени зависит от используемых в ее работе методов и моделей оценки и управления конкурентоспособностью организации» [29, с. 1003].

В целом в научной литературе пока нет сложившегося определения термина «конкурентоспособность», но полное изучение понятия «конкурентоспособность» позволит проанализировать свойства и факторы конкурентной среды, в которой пребывает организация.

Приведенные выше определения конкурентоспособности указывают на необходимость специального исследования и формирования определения термина «конкурентоспособность» для различных направлений конкурирующих отраслей производства и номенклатуры выпускаемой продукции.

«Конкурентоспособность рассматривают, как способность организации конкурировать на рынке с помощью таких характеристик, как:

- цена продукции,
- качественные характеристики продукции,
- особенности продажи и послегарантийного обслуживания,
- способность максимально удовлетворить требования потребителя» [28, с. 65].

«Часто ученые и экономисты понятие «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность организации» связывают, поскольку организация не является конкурентоспособным, если его продукция не может длительное время поддерживать свое существование на рынке.

Для обеспечения конкурентоспособности необходимо разрабатывать эффективный механизм управления конкурентоспособностью организации в целом, что приведет к преимуществам в сфере производства, управления, финансов, маркетинга» [26, с. 224].

Критериями конкурентоспособности называют показатели, которые характеризуют ход развития продаж и стабильное место компании на рынке. Чтобы занять стабильное место на рынке и увеличить рост конкурентных преимуществ, организации необходимо провести оптимизацию хода работы в условиях конкурентного рынка, а также обязательно нужно реагировать на происходящие изменения на нём.

«Сильное воздействие на конкурентоспособность организации производит научно-технический прогресс, а также степень внедренных инноваций. Главным фактором, определяющим уровень конкурентоспособности, можно назвать способность организации производить качественный товар, который в краткосрочном периоде принесёт максимальную прибыль для организации» [1, с. 74].

Низкий уровень экономики страны будет приносить сложности в работе и прогнозировании результатов работы организации, поскольку конкурентоспособность организации зависит не только от действий, предпринятых организацией, но и от состояния экономики в целом [4, с. 32].

«Для достоверной оценки конкурентоспособности организации на конкретном рынке необходимо провести тщательный анализ технологических, производственных, экономических и сбытовых возможностей. Данный анализ покажет реальные возможности организации и мероприятия, которые нужно ввести, чтобы обеспечить высокий уровень конкурентных преимуществ.

Для оценки конкурентных возможностей организации необходимо применять маркетинговый инструментарий, так как по условиям их эффективного использования разработаны маркетинговые решения будут

соответствовать стратегическим целям организации с достижения долгосрочных конкурентных преимуществ» [5, с. 858].

«Существуют разные методики оценки конкурентоспособности: по фактору времени, ценовая, неценовая, и т.д., но, при оценке конкурентоспособности, специальное внимание нужно обратить на технические параметры, такие как: показатели мощности, надежность и тип.

Можно рассмотреть классификацию критериев и показателей конкурентоспособности, как:

- а) Эффективная производственная деятельность организации:
  - 1) относительный показатель затрат на единицу продукции - этот показатель показывает эффективность затрат при выпуске одной единицы продукции;
  - 2) относительный показатель фондоотдачи - это показатель характеризует эффективное использования основных производственных фондов;
  - 3) относительный показатель рентабельности продукции - этот показатель показывает способность товара доставлять прибыль;
  - 4) относительный показатель производительности труда - это показатель отражает степень организованности производства и эффективность менеджмента.
- б) Финансовое положение в организации:
  - 1) показатель автономии - это положение показывает независимость организации от внешних инвестиций;
  - 2) коэффициент платежеспособности - эта степень характеризует способность компании выполнять свои финансовые обязательства;
  - 3) коэффициент ликвидности - этот показатель выражает качественный состав средств, являющихся источниками обеспечения текущих обязательств.
- в) Организация сбыта и каналы распределения продукции:

- 1) рентабельность продаж - это показатель, который характеризует способность предприятия получать прибыль от сделанной продукции, выбор удачной маркетинговой стратегии и правильной ценовой политики;
- 2) коэффициент затоваренности готовой продукцией - этот показатель отображает производительный товарооборот на предприятии;
- 3) показатель производственной мощности организации - этот показатель показывает удачное избрание путей распределения продукции;
- 4) показатель эффективности рекламной кампании - это показатель, характеризующий действенные рекламные кампании, и средства стимулирования сбыта;
- 5) качество и имидж товара - отражает способность товара покрыть максимально потребности потенциального потребителя» [8, с. 231].

«Параметры конкурентоспособности - количественные характеристики продукта, которые учитывают отраслевые особенности оценки его конкурентоспособности.

Показатели конкурентоспособности - это потребительские характеристики качеств продукции по сравнению с товарами-аналогами конкурентов (цена, себестоимость, доходность, мощность, фондоотдача и др.)» [10, с. 77].

«Формирование конкурентоспособности - это динамическое явление, предусматривающее создание и поддержку определенных конкурентных преимуществ, направленных на обеспечение устойчивого положения в отношениях с другими экономическими субъектами. Основой формирования национальной стратегии в целях обеспечения высокого уровня конкурентоспособности национальной экономики должны стать следующие приоритеты: инновационное развитие, совершенствование рыночной

инфраструктуры, развитие инноваций и предпринимательства, развитие институциональной среды» [12, с. 94].

Филип Котлер определяет: «Источниками конкурентных преимуществ следует считать:

- факторы производства (природные ресурсы, благоприятные условия для производства товаров, квалифицированную рабочую силу);
- эффективное инвестирование в образование, технологии, лицензии;
- создание новых видов продукции, производственных процессов и других инноваций;
- использование созданного богатства для обеспечения экономического роста» [13, с. 325].

Способами получения конкурентных преимуществ Л.И. Лукевич называет: «существенное снижение себестоимости продукции за счет снижения цен закупки материальных, трудовых и финансовых ресурсов; увеличение объемов деятельности, укрупнение предприятий, что позволяет минимизировать управленческие и условно-постоянные расходы; развертывания деятельности в сегментах с лучшими условиями, например с лучшим налоговым климатом» [17, с. 81].

Жан-Жак Ламбен выделяет три группы факторов развития конкурентных преимуществ компании:

- качество товаров (лучшие качества товара, которые пользуются повышенной ценностью для потребителя);
- издержки производства (преимущества компании при контроле за уровнем цен и затрат, а также управление продуктом);
- ключевые компетенции (специальные навыки и разработки, которые создают особую ценность для потребителей) [15, с. 112].

По мнению М.М. Максимцовой, источниками возникновения успешных возможностей компании являются такие факторы как:

- структура - успешные связи компании (внутренние и внешние), которые обеспечивают ей продуктивную деятельность, то есть у

компания имеют уникальные связи с поставщиками, дистрибьюторами и покупателями, в то время как у конкурентов этих связей нет;

– репутация, в существовании которой находятся несколько основ, включая качество продукта, характеристики продукта, дизайн, сервис и т.д.;

– инновации - новшества предприятия, которые способны опережать конкурентов и удерживать лидерство на рынке. Инновации зависят от достижений предприятия в области научных работ, проектирования, новых разработок и сбытовой политики;

– стратегические активы - рыночная монополия, патенты с авторскими правами, ограничивающие конкуренцию, также улучшают конкурентные возможности [20, с. 97].

«М.А. Морозова относит к наиболее часто встречающимся источникам образования конкурентных преимуществ:

– новые технологии,

– перемены структуры и стоимости различных элементов в производственной цепочке и сбыта товара;

– новые интересы потребителей,

– возникновение нового сегмента на рынке,

– изменение условий игры на рынке» [21, с. 37].

«Особым источником ученые выделяют информацию о собственном бизнесе, а также профессиональные навыки, дающие возможность получить и обработать такую информацию таким образом, что результатом становится конкретное конкурентное преимущество.

Конкурентные преимущества компании разделяют на две группы: «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах». Первая группа обусловлена эффективностью работы специалистов по сбыту и маркетологов и включает в себя ноу-хау в исследованиях и конструировании, умелое применение инструментов маркетинга, умение осуществить стимулирование сбыта, инициативность всех звеньев производственно-сбытовой деятельности.

Также всевозможные ресурсы могут способствовать возникновению успешных возможностей в конкурентной борьбе. Ими являются: доступ к сырью, энергии, комплектующим, деньги, профессионализм кадров и их квалификация, способности производства, которые требуют невысоких издержек, присутствие развитого порядка научно-технологического, производственного, маркетингового сотрудничества» [23, с. 137].

Таким образом, показатель конкурентоспособности в компании показывает общие результаты работы фактически всех ее подразделений (т.е. состояние ее внутренней среды), а также компания реагирует на изменения внешних факторов влияния. Из-за этого компании особенно важно оперативно и безошибочно отвечать на изменения в поведении покупателей, их предпочтений и выбора.

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности**

Поддержка конкурентоспособности продукта предполагает необходимость его количественной оценки. Для каждого продукта, который подвергается анализу, должен быть метод оценки конкурентоспособности, который будет учитывать особые свойства нужного товарного рынка и основные направления научно-технического прогресса.

Чтобы оценить конкурентоспособность продукта, необходимо произвести сравнение параметров анализируемых продуктов с показателями базы сравнения. Основанием для сравнения могут быть представлены следующие параметры: потребности клиента, конкурирующий товар, предположительный образец продукта, серия аналогичных продуктов, величина эффекта, идущего на пользу потребителю.

Первым этапом в оценке конкурентности продукта считается определение цели исследования. Нужно определить позиции продукта среди аналогичных и произвести сравнение основных параметров продукта [14, с. 37].

При анализе оценки возможностей продаж товаров на конкретном рынке, включается применение информации об изменениях рыночных условий, конкурирующих продуктах, которые выйдут на рынок, ход развития спроса, ожидаемые поправки в соответствующем законодательстве.

Оценивая конкурентоспособность предприятия, можно решить ряд задач, среди которых: определить уровень конкурентоспособности в конкретный момент времени, проследить тенденции изменения конкурентоспособности за исследуемый период, выявить «узкие» места и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. Сегодня не существует однозначных подходов к методологии исследования конкурентоспособности предприятия и составу показателей в рамках соответствующих методов ее оценки.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые можно отнести к основным:

- продуктовые,
- матричные,
- операционные,
- комбинированные,
- динамические.

Разберем их подробнее.

А.П. Макаренко определяет продуктовые методы следующим образом: «Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество продукции.



Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

$$K = \sum a_i * k_i \quad (1)$$

где,  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;  
 $a_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;  
 $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов:

$$k_i = \Pi / \mathcal{E} \quad (2)$$

где,  $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции;  
 $\Pi$  – параметрический индекс;  
 $\mathcal{E}$  – экономический индекс.

Параметрический индекс показывает оценку комплекса свойств (параметров) анализируемых продуктов относительно конкурентной (эталонной) продукции и устанавливается путем суммы частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру изучаемого типа продукции при учете соответствующих весовых коэффициентов:

$$\Pi = \sum b_i * p_i \quad (3)$$

где,  $\Pi$  – параметрический индекс;  
 $b_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го параметра;  
 $p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции.

В свой черед каждый из частных индексов по характеризующему параметру рассчитывается в виде отношения фактического значения оцениваемого параметра рассматриваемого продукта к значению соответствующего показателя конкурентного продукта (или эталонной продукции, которая выбрана базой сравнения). Список оцениваемых

характеристик продукта, а также весовой коэффициент отдельного из параметров осуществляются экспертным путем.

$$P_i = g_a / g_э \quad (4)$$

где,  $p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции;

$g_a$  – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_э$  – эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс рассчитывается как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления конкурирующей (эталонной) продукции.

$$\mathcal{E} = Z_a / Z_э \quad (5)$$

где,  $\mathcal{E}$  – экономический индекс;

$Z_a$  – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

$Z_э$  – эталонные затраты потребления» [18, с. 64].

В совокупный состав затрат на потребление включены как стоимость приобретения самого товара, так и траты на его эксплуатацию, покупку расходных материалов, содержание товара (включая ремонты) и сдачу на утилизацию.

К преимуществам изучаемого подхода относится, понимание одной из наиболее основных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность выпускаемой продукции. Невозможно представить эффективное предприятие, не обладающее конкурентоспособными продуктами.

К недостаткам подхода относится конкурентоспособность продукта, которая всё же не может быть равнозначна с устойчивым конкурентным преимуществом предприятия, из-за того что любые ценовые и качественные достижения продукции в некоторой степени быстро копируются конкурирующими компаниями и экономические выгоды от них теряются» [17, с. 120].

Матричный метод – основан на маркетинговой оценке экономической активности производителя и его продукта. Суть метода заключается в анализе конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции.

Матричные методы предусматривают использование матрицы - таблицы упорядоченных по строкам и столбцам элементов. Основой методики является анализ двумерных матриц, выстроенных согласно принципу системы координат, а суть метода заключается в маркетинговой оценке деятельности предприятий. При наличии релевантной информации об объемах реализации продукции можно получить достоверную оценку конкурентоспособности организации.

Матрица ADL / LC (Arthur D. Little Company). Для построения матрицы используются два показателя: степень зрелости отрасли с учетом жизненного цикла продукции и технологий (зарождение, развитие, зрелость, затухание) и относительная позиция предприятия на рынке (доминирующая, сильная, заметная, прочная, слабая). На основе этих показателей (жизненный цикл товара и доля на рынке) и их параметров строится матрица из 20 квадрантов, в которые заносятся позиции предприятия и его конкурентов. Исходя из того, какие позиции занимает предприятие в квадрантах матрицы, делается вывод о дальнейшем развитии или выход из области [16].

Матрица GE (General Electric) или матрица McKinsey (позиция предприятия - привлекательность отрасли). Для построения матрицы используются два показателя: привлекательность отрасли (по вертикали на шкале координат); конкурентная позиция предприятия (по горизонтали). Обе оси делят на три отрезка (слабый, средний и сильный уровень). Таким образом, на графике формируется матрица из 9 уровней конкурентоспособности, где по диагонали располагается средний уровень, в верхней части - лидеры, внизу - аутсайдеры. Для определения уровня того или иного показателя используют следующий алгоритм: выявляют ключевые факторы успеха, рассчитывают удельный вес каждого фактора, оценивают действенность каждого фактора по 5-ти бальной шкале. Для оценки ключевых факторов успеха конкурентной

позиции предприятия могут использоваться следующие показатели: рентабельность, рыночная доля, имидж, цена, качество, затраты, качество персонала.

Матрица Ансоффа (товар-рынок). На первом этапе оценки формируется матрица из 4-х квадрантов: сверху - существующий товар, новый товар, снизу - существующий рынок, новый рынок. Оценивая позиции фирмы с учетом ее конкурентных возможностей, экспертным путем делается вывод о ее местонахождении в том или ином квадранте. Далее выбирается лучшая стратегия (проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация).

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) является матричным методом по форме представления результатов. Однако, по показателям (переменным) анализа, она характеризует рыночные позиции предприятия, а по уровню принятия решения относится к группе стратегических методов. Итак, на практике методы являются взаимосвязанными, одновременно используя несколько подходов.

Наличие в современной экономике большого разнообразия методических путей оценки конкурентоспособности компании обуславливает выделение групп методов наряду с их общей классификацией. Количество таких групп варьируется от 5 до 9. Ключевыми методами для оценки конкурентоспособности организации являются методы, в основе которых лежит жизненный цикл товара, доля рынка, теория эффективной конкуренции, конкурентное преимущество, оценка конкурентоспособности продукции и т.д.

Матричные методы отличаются простотой применения. Недостатком этих методов является ограниченность количества характеристик, по которым осуществляют оценку; отсутствие анализа причин и учета недостаточного количества факторов; трудности с оценкой темпов роста рынка и рыночной доли предприятия [19, с. 192].

«При операционном методе состав и структура показателей для оценивания и операций значительно варьируются с учетом исследуемой

отрасли и создателя методики. Чтобы оценить выполнение операций применяются как уже известные экономической науке, а также и вновь созданные авторами показатели.

Для того, чтобы оценить конкурентоспособность рассматриваемого предприятия, каждый из показателей соотносится с аналогичным показателем, составляющим конкуренцию хозяйствующего субъекта (либо эталонной ролью), таким образом определяются частные коэффициенты эффективности по отдельной операции:

$$K_i = l_a / l_э \quad (6)$$

где,  $k_i$  – частный коэффициент эффективности по  $i$ -й операции;

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;

$l_э$  – эталонное значение  $i$ -го показателя.

В последующем, отталкиваясь от выбранного метода, в целях оценки конкурентоспособности компании взятые частные коэффициенты эффективности предаются разнообразной математической обработке. Как правило показатель конкурентоспособности организации находится через вычисление средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum a_i * k_i \quad (7)$$

где,  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -й операции (определяется экспертным методом);

$k_i$  – частный коэффициент эффективности  $i$ -й операции

$K$  плюсам операционных методов можно соотнести учет относительно разносторонних сторон (операций) деятельности предприятия, что вызывает максимальные условия для наиболее конкретной оценки его конкурентоспособности.

Минусом операционных методов считается, что они держатся на установлении факторов (показателей), которые определяют конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, в то же время

сосредоточение внимания направляется на выявление максимального количества данных факторов, создание их всестороннего списка (некоторые методики предполагают обработку не менее десяти разнообразных показателей финансово-хозяйственной деятельности)» [9, с. 19].

При оценке конкурентоспособности компании комбинированными методами, производится анализ не только достигнутой конкурентоспособности, но и возможно достижимой конкурентоспособности. В существе подхода основано утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта - это интегральная величина (комбинация) наблюдаемой в данный момент конкурентоспособности компании и ее конкурентного потенциала.

Используемый математический расчет получаемой оценки (как текущей, а также потенциальной) в свою очередь схож с совпадающими продуктовыми и операционными методами.

Можно отметить в качестве достоинств этой группы методов, что они учитывают как уже достигнутый уровень конкурентоспособности организации, но и её прогнозируемую динамику на будущее. Недостатком считается, что в результате «скрещивания» методов на смену усиления достоинств, происходит приумножение их недостатков, то есть методологическая противоречивость продуктовых методов осложняется трудностью операционного подхода, таким образом комбинированные методы используются в наименьшей мере среди исследователей конкурентоспособности организации.

Динамический подход основан на двух концепциях: определение ключевых индикаторов функции хозяйствующего субъекта и применении для них динамического анализа. Основными показателями рассматривают рентабельность деятельности предприятия (операционная эффективность) и изменения рыночной доли (стратегическое позиционирование). В таком случае оценка конкурентоспособности компании может быть вычислена по следующей формуле:

$$K = Kr * KI \quad (8)$$

где,  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования [5, с. 860].

Вслед за оценкой конкурентоспособности предприятия за учетный период следует аналогичным образом вычислить расчеты за несколько периодов, обращенных в прошлое. Вычисленный динамический ряд показателей конкурентоспособности представляет репрезентативность объема данных и позволяет оперативно выполнять эффективную оценку конкурентного статуса компании. Динамический метод является оптимальным по соотношению затрат (труда, денежных средств и времени) на исполнение исследования и точности получаемых результатов, потому что позволяет нивелировать методологические недостатки, характерные для других подходов при оценке конкурентоспособности.

Соответственно, для оценки конкурентоспособности предприятия используются такие основные методы как: продуктовые методы, матричные методы, операционные методы, комбинированные методы и динамические методы.

### **1.3 Факторы конкурентоспособности предприятия и их роль в стратегии развития**

Классификация факторов конкурентоспособности представлена в большом количестве и многообразии, она показывает, как важна задача по повышению конкурентоспособности компании и удержания на рынке ее позиций.

Весьма сложно в России проходят обеспечение должного уровня компаниям конкурентоспособности и управление деятельностью фирм в условиях расширения их обязанностей и прав и необходимости адаптации к изменениям. Значение факторов внешней среды в настоящее время

повышается. Одним из условий деятельности субъекта экономики является гибкая адаптация ко внешней среде, которая представляет важную роль в нашей стране. Здесь нужен определенный набор факторов, оказывающих влияние на работу компании, в конкретный период времени. Каждый хозяйствующий субъект конкурирует с другими субъектами, и каждый в свою очередь ограничивает возможности конкурентов своими действиями односторонне воздействовать на обстоятельства движения товаров на рынке. В итоге рыночные условия зависят в том числе и от поведения отдельных участников рынка.

Основу системы формирования факторов конкурентоспособности компании составляет управление факторами конкурентоспособности для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности компании на профильном рынке.

Основную идею в построении системы управления конкурентоспособностью компании составляет поиск и формирование конкурентных преимуществ, обеспечение практической реализации имеющихся резервов конкурентоспособности компании.

«Выделяют три варианта конкурентных преимуществ: преимущество в маркетинге на рынке в целом, преимущество в издержках на рынке в целом, преимущество в нише, которое может быть основано на лидерстве в маркетинге или на лидерстве в издержках» [24, с. 26].

Суть управления конкурентоспособностью компании состоит в формировании и развитии конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей.

Управление конкурентоспособностью компании начинается с анализа ее конкурентоспособности. При постоянно меняющейся внешней среде подобный анализ необходимо проводить регулярно для обеспечения возможностей быстро реагировать на происходящие изменения и выработать соответствующие корректирующие мероприятия по адаптации. Это



обстоятельство диктует необходимость в постоянном мониторинге конкурентоспособности.

Мониторинг в качестве метода сбора информации является периодически повторяющимся исследованием, дающим объективную информацию о происходящих изменениях изучаемого объекта.

Мониторинг конкурентоспособности компании включает несколько этапов:

- определение перечня параметров для отслеживания;
- осуществление регулярного контроля процессов, которые происходят в исследуемом объекте и их влияние на конкурентоспособность компании;
- сбор необходимой для контроля информации;
- анализ информации по оценке текущего состояния исследуемого объекта и сопоставление её с прошлыми результатами развития.

Систематичность сбора и анализа компонентов мониторинга, позволяет проводить ретроспективную оценку исследуемого объекта [25, с. 227].

Объект мониторинга конкурентоспособности компании является многокомпонентным, что отражено в рисунок 1 [27, с. 79].

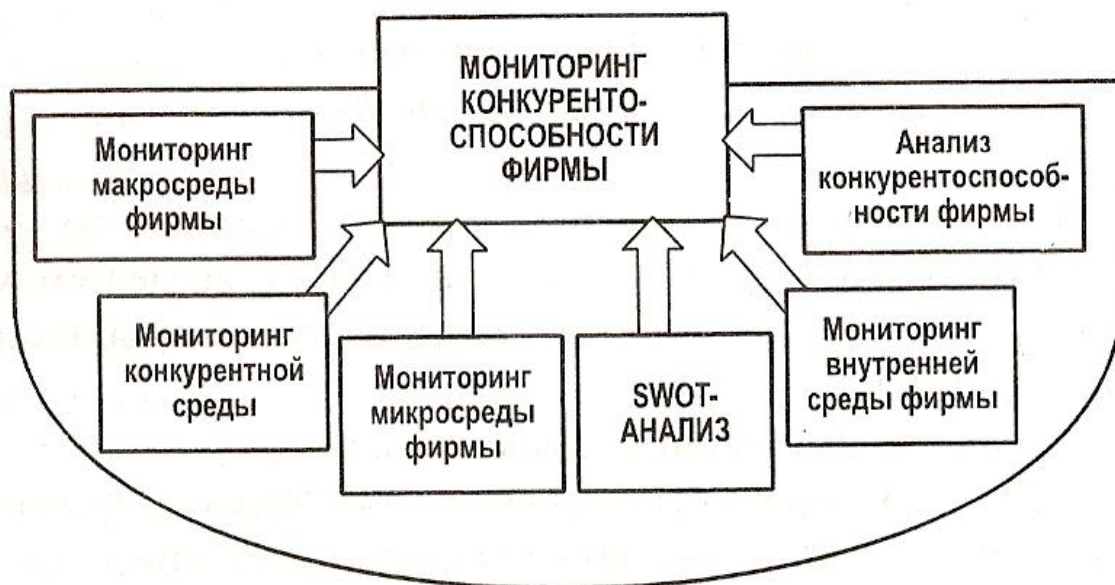


Рисунок 1 - Компоненты мониторинга конкурентоспособности фирмы

К управлению конкурентоспособностью фирмы следует подходить комплексно и системно, что наиболее полно можно реализовать на основе принципа системного подхода. Комплексный подход обеспечивает исследованию комплексность, но не всегда способен удовлетворить одно из главных требований качественного исследования — требование системности. Системность же исследования обязательно предполагает и его комплексность.

«В настоящее время на рынке бытует тенденция увеличения конкуренции. Данное обстоятельство связано с возникновением все большего количества аналогичных товаров, которые потребителем оцениваются не только с точки зрения покупательской способности, а также и по степени утоления потребностей.

В управлении предприятием тяжелой задачей являются мониторинг и актуальная реакция на покупательские требования. Но фирме требуется не только знать покупательские потребности для достижения высокой конкурентоспособности, но и изучить возможные все факторы, которые могут оказать косвенное или прямое влияние на деятельность компании, а также установить относительную важность данных факторов» [24, с. 26].

Выяснение не только слабых и сильных сторон компании предполагает анализ ее конкурентных позиций на рынке, а также включая анализ факторов, которые влияют в той или иной степени на отношение покупателей к компании [20, с. 128].

Фактором можно назвать основной ресурс, который актуален как на ступени производственной деятельности предприятия, так и в общем в экономике. Фактор – это сила, которая движет производственными и экономическими процессами, оказывающими воздействие на результаты экономической и производственной работы. Факторами конкурентоспособности отмечают процессы и явления социально-экономического существования общества и хозяйственно-производственных действия компании, стимулирующих перемену относительной и абсолютной величины расходов в связи с производством, а в итоге – перемену уровня

конкурентоспособности организации. У факторов есть возможности влиять на конкурентоспособность предприятия как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения. Факторы способствуют переходу возможностей в их реальное осуществление. Факторы указывают на способы и средства эксплуатации резервов конкурентоспособности. Нужно заметить, что для поддержания конкурентоспособности не хватает простого наличия самих факторов. Учитывая факторы, приобретение конкурентного преимущества находится в зависимости от того, насколько эффективно их используют и в какой отрасли их применяют.

Обычно разделяют всю внешнюю среду организации на внешнюю среду косвенного и прямого воздействий, а внешние факторы в свою очередь на прямые и косвенные.

«На деятельность организации непосредственное влияние оказывают факторы прямого воздействия. Относятся к таким факторам: потребители, конкуренты, поставщики, реализация законодательных актов, которые непосредственно на деятельность организации влияют:

– Потребители. Из всего многообразия внешних факторов прямого воздействия непосредственно потребители оказывают на деятельность компании самое сильное влияние. Зависит от покупательского спроса, сможет ли возместить фирма затраты, получить выручку и повысить, следовательно, конкурентоспособность фирмы в целом.

– Конкуренты. В деятельности фирмы не менее важную роль играют конкуренты. Именно они определяют, какую продукцию можно реализовывать и по какой цене. Конкурируют компании не только за рынки сбыта, но также и за трудовые ресурсы, сырьевые рынки, право внедрять и использовать современные достижения техники и науки в производстве.

– Поставщики. Относят обычно к поставщикам: поставщиков сырья, оборудования, комплектующих, материалов; поставщиков финансовых услуг и капитала. Здесь мы можем видеть зависимость от взаиморасчетов с поставщиками, условий кредитов и займов с банками, страховых услуг и т.д.

– Государственные органы и законы. На предприятия государство оказывает как прямое воздействие, посредством законодательных определенных актов, так и косвенное, прежде всего, через налоговую систему, бюджет и государственную собственность» [29, с. 434].

«На деятельность организации прямого влияния внешние факторы воздействия косвенного не оказывают, но сказываются, тем не менее, на ней.

Относятся к таким факторам:

– Окружение экономическое. Прежде всего, характеризуется данный фактор состоянием экономики и развитием страны, так как они оказывают влияние на спрос ресурсов, услуг и товаров.

– Окружение политическое. Различные факторы законодательного и государственного уровня относят к факторам окружения политического: антимонопольное, налогов

– Окружение технологическое. Выступает технологическое окружение одновременно в роли внутреннего и внешнего фактора. К технологическому окружению в качестве внешнего фактора относят уровень научно-технического развития, а использование достижений научно-технического прогресса компаниями с целью повышения эффективности деятельности выступает как фактор внутренний.

– Окружение социально-культурное. Демографическое состояние в регионе, стране, отношение компании с местным населением и прочие относят к факторам социально-культурного окружения. Формирует данный вид факторов спрос населения, уровень заработной платы, имидж фирмы, трудовые отношения и прочие.

– Окружение международное. Факторы международного окружения в первую очередь оказывают влияние на фирмы, которые осуществляют на международном рынке свою деятельность. Относят к таким факторам политическую, экономическую, социокультурную, маркетинговую, экологическую ситуацию в мире» [31, с. 212].

В России авторы определяют конкурентное преимущество в качестве особой деятельности предприятия, которая выделяет его на рынке, а у зарубежных авторов, это качество распространяется для целевой аудитории.

«Можно зафиксировать следующие основные виды конкурентных преимуществ предприятия:

– Цена. Она бесспорно является главным преимуществом любой компании. Когда цены на товары или услуги, предложенные компанией ниже конкурентных, чаще всего, этот ценовой разрыв сразу же очевиден. Сроки доставки (время) необходимо указать в точности для каждого вида товара - это более чем важный момент при создании конкурентного преимущества для организации. Такие формулировки как: «мы доставим быстро», «мы доставим точно в срок» лучше обходить.

– Опыт. Если сотрудники компании являются мастерами в своей области, которые знакомы со всеми «подводными камнями» ведения бизнеса, то эту информацию можно донести до потребителей. Они любят сотрудничать с экспертами в своем деле, к которым можно обратиться по любым вопросам.

– Особые условия. К примеру таковыми можно назвать: исключительные предложения поставки (скидки, удобное месторасположение компании, крупная складская программа, поощрительные подарки, оплата при получении т. д.).

– Доверие. В состав фактора доверия включены: различные достижения компании, места победителей на выставках, конкурсах и других мероприятиях, награды знаменитых поставщиков или клиентов. Это помогает поднять популярность компании. Профессиональные эксперты с соответствующим статусом, могут принимать участие в различных конференциях, в рекламных интервью, в Интернете, что будет являться значимым элементом фактора доверия к компании.

– Узкая специализация. Используется часто как конкурентное преимущество компании, в виде компонента эксклюзивного торгового предложения.

– Другие актуальные преимущества. Конкурентные преимущества предприятия также могут быть включены: более разнообразный ассортимент продукции, запатентованные технологии изготовления, согласование особого плана по продаже товаров и т.п» [30, с. 240].

На основе этих видов, допустимо привести пример конкурентных преимуществ различных компаний.

«Конкурентным преимуществом предприятия ПАО «Алроса» значатся огромные объемы запасов алмазов, а также вертикально интегрированный производственный оборот, в процессе которого предприятие ведет собственную геологоразведку, собственную добычу и обработку алмазного сырья. Это называется особыми условиями деятельности компании.

Компания «DNS» является крупнейшей ритейл-компанией в России и одной из передовых компаний информационного направления, вследствие чего существующий образ компании для потребителей России обоснован, при помощи эффективного маркетинга, а также при помощи доступных цен и акций на товары (цена, особые условия).

Компании «Apple» и «Sony» являются ярчайшим примером компаний, достигших лидерских позиций на рынке IT благодаря использованию инноваций в роли устойчивого конкурентного преимущества.

Компания «Virgin», специализирующаяся на продаже книг, удерживает свою долю рынка, а также доминирует на рынке в ходе многих лет. Бренд компании высоко узнаваем. У «Virgin» позитивный имидж: он помог снизить расходы на овладение новыми сегментами рынка.

Следует отметить, если компания планирует удерживать большую долю на конкурентном рынке, и в целом являться конкурентоспособной, то ей нужно будет использовать следующие приемы повышения конкурентоспособности:

- поэтапное использование инноваций;
- поиск новых или более современных форм коммерческих товаров;
- качество, соответствующее ГОСТу и международным стандартам;

- продажа продукции в сегментах рынка, где требуются высокое качество товара и обслуживания;
- использование исключительно качественного сырья;
- постоянная подготовка и переподготовка кадров;
- поднять заинтересованность работников в увеличении оплаты труда и улучшении условий труда;
- выполнение маркетингового анализа для определения потребностей клиентов;
- анализ действий конкурентов, определение их сильных и слабых сторон;
- поддержание связи с научно исследовательскими структурами и инвестирование в научные исследования, которые направлены на рост качества продукции;
- применение самых продуктивных рекламных мероприятий» [25, с. 321].

Подводя итог всему вышеизложенному, можно прийти к следующим выводам. Под конкурентоспособностью понимают качество объекта, характеризующееся степенью действительного или возможного удовлетворения им определенной потребности по сопоставлению с подобными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяют как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с равными себе конкурентами, на его возможность предпринимать конкурентные действия.

Конкурентным преимуществом любого предприятия определяют свойства и характеристики товаров или услуг, которые создают конкурентное превосходство над прямыми конкурентами. Эти качества могут быть самыми различными и относиться как базовой продукции, так и дополнительным услугам, к методикам организации и обслуживания, вариантами продвижения товара, индивидуальными для определенной организации. Конкурентное преимущество является относительным, определяемым в сравнении с

конкурирующими компаниями, занимающими высшие позиции в стратегической группе.

На конкурентоспособность компании влияет множество факторов, определяющих высоту бизнеса, способность компании работать в нынешних экономических и политических условиях. Компании требуется решать налоговые вопросы, сохранять экономическую устойчивость и самоуправление, трудиться над совершенствованием материально-технической базы компании и минимизировать степень ее износа.

В общем уделять внимание организации деятельности компании по всем ее направлениям – экономической, хозяйственной, сбытовой, аналитической и обслуживающей.



## **2 Характеристика конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»**

Общество с ограниченной ответственностью "Яндекс.Доставка Холдинг" (ООО «Яндекс.Доставка Холдинг») было образовано в 15.12.2021.

Уставный капитал предприятия составляет 100 000 руб.

Юридический адрес: 121099, г. Москва, МО Арбат, бульвар Новинский, д. 8, этаж 3, помещ. 3.75

Учредителям предприятия являются две частные компании: «Фудтех энд деливери холдинг» и «Будтех энд деливери холдинг».

ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» помогаем малому и среднему бизнесу расти за счёт быстрой и гибкой доставки. Предприятие применяет проверенные технологии Яндекса и создаёт новые, чтобы доставка из проблемы превратилась в удобный инструмент.

Девиз компании - Перестраиваем маршруты в реальном времени — чтобы ваша посылка не попала в пробку и приехала к получателю как можно раньше.

Ключевыми преимуществами ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» являются:

а) Экспресс-доставка. С экспресс-доставкой бизнес раскрывает потенциал своих продуктов в новых сценариях.

б) Новый уровень прозрачности. Компани хочет, чтобы ваши клиенты никогда не переживали из-за доставки — поэтому получатели могут видеть курьера по карте. Так клиент не будет гадать, успеет ли он выйти в магазин до приезда курьера — и точно с ним не разминётся.

в) Курьеры под разные задачи:

- 1) Пешие и велокурьеры.
- 2) Легковые машины.

- г) Грузовые машины.
- д) Полный контроль над Доставкой. Доставка работает в трёх форматах — как часть приложения Яндекс Go, как самостоятельная платформа для бизнеса и как часть вашей собственной системы
- е) Страхование грузов и посылок. Все грузы и посылки защищены страховкой: если с заказом что-то случится в пути, компенсация покроет убытки до 500 000Р. Застрахована не сама посылка, а ответственность курьера за неё. Если исполнитель теряет посылку или повреждает её по пути, наступает страховой случай, и клиенты могут получить выплату. Страхование действует с момента, когда курьер приехал за заказом. Если вы вызвали машину с грузчиками, страхование распространяется на всё время погрузки и разгрузки. Страхование перестаёт действовать, когда курьер передаёт заказ получателю и доставка официально завершена — либо когда вы отменили заказ [18].

«Сервис Яндекс.Доставка позволяет отправлять товары из Москвы и Подмосковья по всей России через службы Voxberry, СДЭК, PickPoint, СТРИЖ, Почта России, ПЭК и их способы доставки (курьером, в пункт самовывоза, постапат или на почту).

При оформлении заказа покупатели смогут выбрать предпочитаемый способ доставки из доступных для своего заказа. Также с помощью приложения клиенты могут распечатывать ярлыки для отправлений прямо из панели управления магазина» [18].

Наиболее общее представление о состоянии финансово-хозяйственной деятельности предприятия дают показатели, которые представлены в таблице

2

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия

Показатель	Значение показателя			Темп роста (базисный), %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 / 2019	2021 / 2019
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	219154	231825	356171	105,78	153,64
Операционная прибыль/(убыток), тыс. руб.	9041	9 542	-13277	105,54	-
Удельные затраты, руб. / руб.	0,99	0,97	1,01	0,98	1,02
Чистая прибыль (убыток), тыс руб.	19113	20309	-14653	106,26	-
Рентабельность продаж, %	1,23	-8,77	-1,18	-7,13	-0,96
Рентабельность продукции, %	1,25	-9,02	-1,17	-7,22	-0,94
Годовая выработка на 1 работника тыс. руб.	915,4	746,7	756,4	0,82	0,83
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	2654	2753	3111	1,04	1,17
Среднемесячная заработная плата, руб.	22116,7	22941,7	25925	1,04	1,17
Фондоотдача, руб. / руб.	98,43	87,85	27,71	0,89	0,28
Соотношение КЗ / ДЗ	1,71	1,18	1,45	0,69	0,85
Оборачиваемость ДЗ, дней	18,46	11,15	3,86	0,6	0,21
Оборачиваемость КЗ, дней	10,8	9,48	2,67	0,88	0,25

Остаток средств в денежном эквиваленте и депозитов на 31 декабря 2021 года: 102,7 миллиарда рублей (1 382,3 миллиона долларов США) на консолидированной основе.

В декабре 2021 года Яндексом было оплачено 14,9 миллиарда рублей\* (200 миллионов долларов США) из средств, находящихся в собственности — остальную часть стоимости договора, после завершения реструктуризации объединения с компанией Uber.

Отдача от использования основных фондов снижается с 98,43 в 2019 г. до 27,71 в 2021 г. Темп роста средней оплаты труда выше темпа роста его производительности, это говорит о снижении результативности использования трудовых ресурсов. Предприятие допускает перерасход фонда заработной платы. С финансовой точки зрения положительно, если период оборота кредиторской задолженности будет больше, чем период оборота дебиторской задолженности. Это свидетельствует о том, что предприятие

кредитуется на более выгодных условиях, чем те условия, которые оно предоставляет своим дебиторам, что в свою очередь повышает платежеспособность организации. Но это справедливо лишь в случае отсутствия просроченной задолженности.

Таким образом, можно сделать вывод, что оборот ресурсов и затрат на предприятии неэффективны. Уровень удельных затрат также увеличивается на протяжении всего анализируемого периода.

Приступим к изучению финансовых показателей деятельности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» в таблице 3 [18].

Таблица 3 – Ключевые операционные показатели деятельности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

В миллионах рублей	Три месяца, закончившиеся 31 декабря			Двенадцать месяцев, закончившиеся 31 декабря		
	2020	2021	Изменение	2020	2021	Изменение
Валовая стоимость заказов (GMV):	–	–	–	–	–	–
Райдтех	104 082	174 729	68%	337 863	588 846	74%
Такси	100 999	170 750	69%	327 442	574 052	75%
Яндекс.Драйв	3 083	3 979	29%	10 421	14 794	42%
Яндекс.Доставка	4 165	11 296	171%	8 578	29 456	243%
Фудтех	12 913	26 446	105%	37 147	80 101	116%
Общая валовая стоимость заказов (GMV)	121 160	212 471	75%	383 588	698 403	82%
Выручка:	–	–	–	–	–	–
Райдтех	14 828	26 722	80%	49 244	85 391	73%
Такси	12 304	23 366	90%	40 719	73 024	79%
Яндекс.Драйв	2 524	3 356	33%	8 525	12 367	45%
Яндекс.Доставка	1 539	5 294	244%	3 083	12 912	319%
Фудтех	6 371	12 621	98%	16 663	37 652	126%
Внутрисегментные расчёты	(487)	(1 759)	261%	(1 035)	(4 384)	324%
Общая выручка	22 251	42 878	93%	67 955	131 571	94%
Скорректированный показатель EBITDA (adjusted EBITDA):	–	–	–	–	–	–
Райдтех	3 339	7 939	138%	8 115	23 465	189%
Такси	3 247	7 511	131%	9 892	22 266	125%
Яндекс.Драйв	92	428	365%	(1 777)	1 199	н/прим.
Яндекс.Доставка	(429)	(54)	-87%	(837)	(902)	8%
Фудтех	(1 143)	(2 444)	114%	(3 841)	(10 591)	176%
Общий скорректированный показатель EBITDA (adjusted EBITDA)	1 767	5 441	208%	3 437	11 972	248%
Рентабельность скорректированного показателя EBITDA в % от GMV:	–	–	–	–	–	–

### Продолжение таблицы 3

В миллионах рублей	Три месяца, закончившиеся 31 декабря			Двенадцать месяцев, закончившиеся 31 декабря		
	2020	2021	Изменение	2020	2021	Изменение
Райдтех	3,2%	4,5%	1,3 п.п.	2,4%	4,0%	1,6 п.п.
Такси	3,2%	4,4%	1,2 п.п.	3,0%	3,9%	0,9 п.п.
Яндекс.Драйв	3,0%	10,8%	7,8 п.п.	-17,1%	8,1%	25,2 п.п.
Яндекс.Доставка	-10,3%	-0,5%	9,8 п.п.	-9,8%	-3,1%	6,7 п.п.
Фудтех	-8,9%	-9,2%	-0,3 п.п.	-10,3%	-13,2%	-2,9 п.п.
Общая рентабельность скорректированного показателя EBITDA в % от GMV	1,5%	2,6%	1,1 п.п.	0,9%	1,7%	0,8 п.п.

Как видно из проведенного анализа, выручка сегмента «Такси» выросла на 93%. Она возросла за счет высоких показателей сервиса в онлайн-заказах такси (включая услуги для корпоративных пользователей) и Яндекс.Лавки, и вместе с ростом Яндекс.Доставки и Яндекс.Еды.

Структура доходов ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» представлена на рисунке 2.

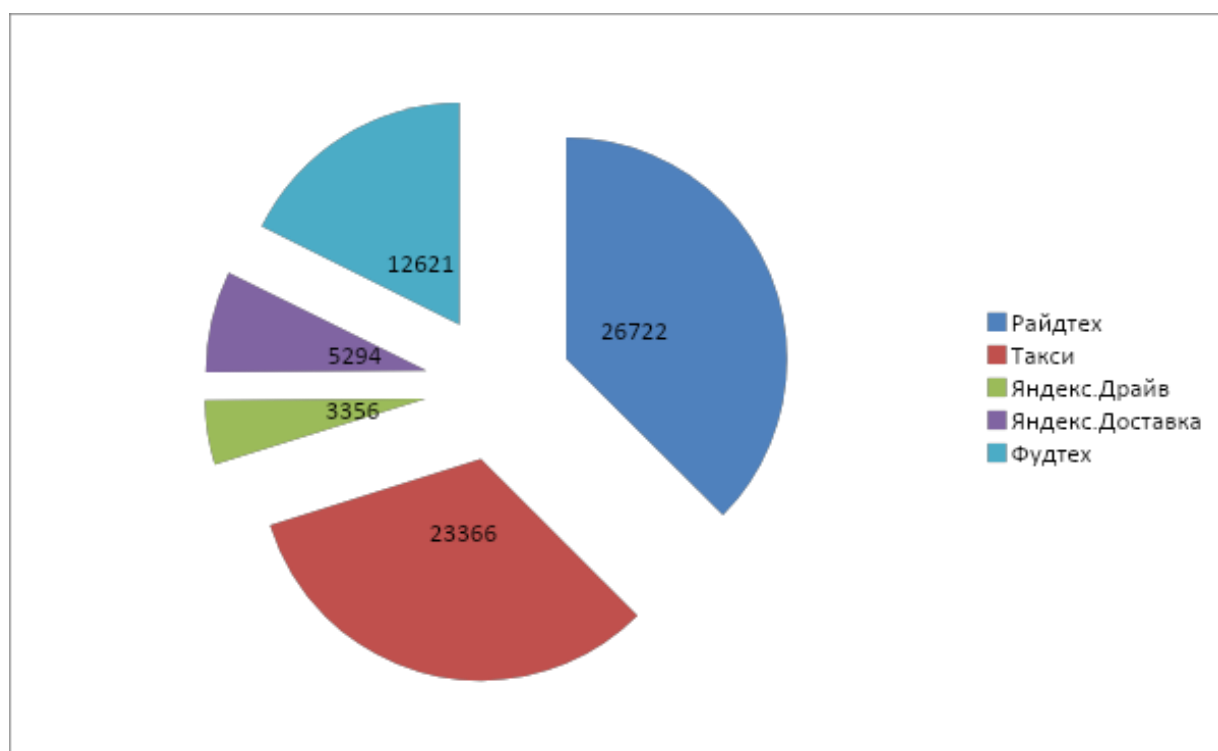


Рисунок 2 - Структура доходов ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» в 2021 г.

Увеличение выручки сервиса онлайн-заказов такси на 90% и Яндекс.Драйва на 33% был определен увеличением количества поездок и форсированием темпов роста общей валовой стоимости заказов (при продолжающемся дефиците водителей, а также временного увеличения коэффициента стоимости заказов из-за погодных условий). Выручка Яндекс.Доставки в четвертом квартале увеличилась на 244% по сравнению с аналогичным показателем предшествующего года и росла еще быстрее, нежели в четвертом квартале 2020 года по причине увеличения спроса на услугу доставки «последней мили».

Результаты финансов Яндекс.Маркета на соизмеримой основе (like-for-like) являются отдельными финансовыми результатами этого сегмента за полные пятнадцать месяцев, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2021 годов (таблица 4) [18].

Таблица 4 – Ключевые операционные показатели Яндекс.Маркета

В миллионах рублей	Три месяца, закончившиеся 31 декабря			Двенадцать месяцев, закончившиеся 31 декабря		
	2020 *	2021	Изменение	2020 *	2021	Изменение
Товарооборот на Яндекс.Маркете (GMV)	14 692	46 208	215%	43 612	122 188	180%
Выручка	8 659	10 454	21%	28 831	35 288	22%
Выручка от продажи товаров (1P)	4 447	7 021	58%	15 307	24 319	59%
Комиссионные и другие доходы маркетплейса (3P)	1 557	2 638	69%	4 592	6 220	35%
Рекламные доходы (cost-per-click) <sup>9</sup>	2 655	795	-70%	8 932	4 749	-47%
Скорректированный показатель EBITDA (adjusted EBITDA)	(3 036)	(12 372)	н/прим.	(8 293)	(40 451)	н/прим.
Рентабельность скорректированного показателя EBITDA (adjusted EBITDA margin)	-35,1%	-118,3%	-83,2 п.п.	-28,8%	-114,6%	-85,8 п.п.

Финансовые результаты Яндекс.Маркета за пятнадцать месяцев, закончившихся 31 декабря 2020 года, включены в консолидированные

финансовые результаты Яндекса начиная с 24 июля 2020 года. Доля Яндекс.Маркета, принадлежавшая Яндексу до консолидации, была выражена в качестве убытка от инвестиций по методу долевого участия.

Товарооборот Яндекс.Маркета в четвертом квартале 2021 года увеличился на 215%. В третьем квартале 2021 года этот рост был равен 212%. Рост этого показателя в четвертом квартале 2021 года объясняется перечнем факторов, а именно: ростом численности покупателей и продавцов, повышением качества продукта, а также увеличением ассортимента товаров с возможностью быстрой доставки и повышением числа повторных заказов в интернет-магазине.

Таким образом, основными видами деятельности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» являются: разработка компьютерного программного обеспечения; исследование конъюнктуры рынка; деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность; консультативная практика и работы в области компьютерных технологий; деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

## **2.2 Анализ внешней конкурентной среды ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»**

На рынке представлены следующие компании, которые оказывают аналогичные услуги: Delivery club, СберМаркет, X5 Retail Group, Лаваль.

С целью анализа внешней конкурентной среды ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» выберем пять факторов, которые описывают размер предприятий, их ценовую политику и общую производительность. Эти факторы помогут нам выявить основные проблемы компании, в дальнейшем мы сделаем выводы и дадим рекомендации этой компании (таблица 5).

Таблица 5 – Описание характеристик компании и их деятельности

Показатели	Яндекс. Доставка	Delivery Club	Утконос	СберМаркет	X5 Retail Group
Доля рынка (%)	27,7	17,6	11	12,3	13,9
Минимальная стоимость доставки (руб)	99	90	199	98	149
Количество представленных ресторанов / магазинов (сотни)	90	83	0	85	140
Среднее время доставки (мин)	35,0	30	120	120	90
Техническая поддержка / работа с клиентами (0/10)	7	8	2	6,4	3,2

«Самоизоляция граждан, явившаяся вынужденной мерой борьбы с распространением новой коронавирусной инфекции, явилась катализатором для развития сервисов доставки. Главные конкуренты в сегменте доставки - «Delivery club» и «Яндекс.Доставка» - активно нарастили свое присутствие в регионах России, увеличивая количество ресторанов-партнеров. В частности, агрегатор «Delivery club» в 2020 году стал работать в более чем 150 городах России. Для сравнения - в 2019 году - в 120 городах, а в 2018 - в 97 населенных пунктах. Активно пользуются услугами агрегаторов и крупные сетевые ресторанные проекты (Макдональдс и другие).

В разрезе регионов первое место на рынке курьерской доставки блюд на дом в доле ресторанов, оказывающих услуги доставки среди остальных заведений города, принадлежит Ростову-на-Дону» [14].

Доставки готовой еды получила свою массовость после появления больших сервисов, способных инвестировать крупные суммы денег в свое развитие и рост. При увеличении повышения спроса на доставку, растет и количество претендентов, желающих создать бизнес в этой сфере деятельности.



Тем не менее, для завоевания большей доли на рынке, крупным сервисам доставки приходится снижать доходность от услуг доставки. К примеру, в среднем чеке в размере 900 рублей и комиссии 33 % сервис зарабатывает с заказа 297 рублей, из них примерно 210 рублей выплачивается курьеру с учетом налогов [15]. В сервисе «Яндекс.Доставка» эта проблема решается динамическим ценообразованием, когда цена за доставку автоматически изменяется в зависимости от различных факторов (спроса, расстояния от ресторана до пользователя, количества курьеров поблизости, а также выбранного ресторана), система рассчитывает цену и тут же ее выводит пользователю сервиса.

Использование сервисов позволяет предприятиям общественного питания в короткие сроки увеличить объем заказов, прежде всего за счет известности самих сервисов по доставке, но с другой стороны обязывает работать по условиям, установленным сервисами. Корпоративные клиенты известных сервисов не довольны высоким процентом с заказов, удерживаемым сервисом, жалуются на сложности контроля услуг доставки и непрозрачность схем взаиморасчетов с сервисами, что может привести к сложностям с налогообложением.

Оборот рынка доставки в 2021 году за видом доставки представлен на рисунку 3 [15].

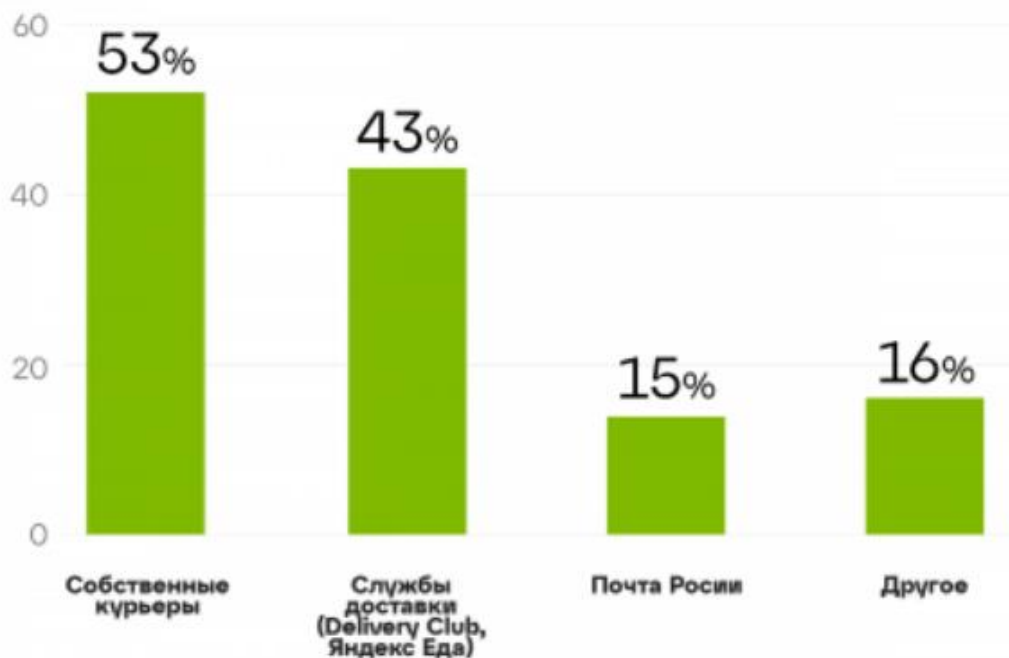


Рисунок 3 – Оборот рынка доставки в 2021 году за видом доставки

Самыми популярными у пользователей доставки являются продукты питания, готовая еда из ресторанов и товары FMCG (быстро и в большом объёме продающиеся товары). Среди опрошенных пользователей доставки - 54% заказывают доставку продуктов питания и товары категории FMCG, 42% – доставку готовой еды из ресторанов и кафе. Значительная часть пользователей услугами доставки удовлетворены работой сервисов доставки. 82% опрошенных охарактеризовали свой опыт пользования сервисами как положительный или достаточно положительный. Больше всего популярна доставка на дом – ее используют половина опрошенных потребителей. На втором месте – доставка заказов до пункта выдачи заказов (35%).

В настоящее время невозможно представить крупнейшие сервисы доставки без процесса современных разработок в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Она целенаправленна на оптимизацию работы как внутри сервиса, так и на работу курьеров. Искусственный интеллект занимается распределением заказов, т.е. заказы распределяются между курьерами без человеческого участия, а также система самостоятельно строит маршруты и прогнозирует нагрузки [19]. Так, сервисы «Delivery club» и

«Яндекс.Доставка» в своем механизме прогнозирования спроса и распределения заказов учитывают погодные условия, событийные мероприятия города и собранные статистические данные о спросе.

Когда сеть ресторанов или кафе развивает собственную сеть доставки, то сталкивается с вопросом скорости доставки заказов. Чем дальше получатель находится от точки общественного питания, тем труднее осуществить доставку заказа в короткий срок. Сейчас главной тенденцией рынка общественного питания является развитие сети точек общественного питания, каждая из которых обслуживает определенный район населенного пункта (Burger King, Додо Пицца). Еще одним трендом можно назвать возникновение заведений, именуемыми дарк китченами (точки общественного питания, не имеющие зала обслуживания клиентов и рассчитанные только на приготовление еды и их доставку). Возникновение и увеличение их численности приводит к серьезной конкуренции между ними и открытыми ресторанами. Дарк китчены также локализуются по разным районам города и могут контролировать скорость и качество доставки при помощи собственной курьерской службой доставки.

На фоне пандемии «Яндекс.Доставка» и «Delivery Club» приняли меры для корпоративных клиентов по ускорению подключения к сервису: теперь вместо 7 дней запрос решается за 1 сутки. Вместе с этим запущена горячая линия поддержки корпоративных клиентов (ресторанов и кафе) по вопросам противодействия новой коронавирусной инфекции.

Сервис аналитики «Infoline-Аналитики» предоставил отчет, из сведений которого предпринятые меры по самоизоляции населения вызвали высокий подъем выручки практически всех сервисов доставки продуктов и готовых блюд. К примеру, «оборот «Сбермаркета» за месяц составил 1,5 млрд. руб., «Яндекс. Лавки» - 900 млн. против 800 млн. руб. в первом квартале, «Самоката» - 850 млн. против 800 млн. руб.». По оценке «Infoline-Аналитики», по итогам 2020 года 95 % рынка вместе с «Яндекс.Лавкой» и «Самокатом» поделят «X5 Retail Group» и «ВкусВилл» [14].

Сегодня на рынке доставки существуют два крупнейших конкурирующих сервиса - «Яндекс. Доставка» и «Delivery club».

Через сервис «Яндекс.Доставка» можно заказать доставку еды из ресторанов при помощи мобильного приложения или через веб-сайт. По состоянию на апрель 2020 года «Яндекс. Доставка» работает в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Краснодаре, всего в 46 городах по России и 1 городе Казахстана. «Яндекс. Доставка» предоставляет услуги более чем 14 000 ресторанов, включая известные всему миру рестораны фастфуда, такие как «Макдоналдс», «Burger King» и «Subway».

Сервис «Яндекс. Доставка» был рожден на основе компании «Foodfox» (основана в марте 2016 года) после ее покупки компанией «Яндекс.Такси» в декабре 2017 года. 19 января 2018 года компания «Яндекс.Такси» открыла дочернюю компанию ООО «Яндекс. Доставка». Яркий логотип, активная реклама, известный бренд «Яндекс» в короткие сроки решили проблемы компании по увеличению объема предоставляемых услуг. Как и «Яндекс.Такси», «Яндекс.Доставка» не делает самостоятельно не доставку заказов: эти функции возложены на партнеров сервиса «Яндекс.Доставка», в качестве которых выступают независимые юридические лица, предоставляющие услуги перевозки для сервиса «Яндекс.Доставка» на определенных условиях. В дополнению к ним компания «Яндекс.Доставка» начала прием физических лиц для сотрудничества с сервисом - курьерами, оформленными в качестве самозанятых партнеров сервиса.

Изучим более подробно деятельность сервиса «Яндекс.Доставка». Сервис применяет алгоритм динамического ценообразования услуги, когда стоимость услуги доставки формируется в каждом случае индивидуально, исходя из связи спроса и предложения в определенной части города. При высоком спросе на доставку, увеличивается стоимость услуги для пользователя, следовательно увеличивается оплата заказа курьеру, что в свою очередь побуждает других курьеров выйти на линию, потому что они видят повышающий коэффициент для заказов в определенной зоне. Когда курьеров

на линии хватает для выполнения всех поступающих заказов, спрос и предложение сглаживаются, и система отменяет повышающий коэффициент.

Вместе с тем сервис «Яндекс.Доставка» применяет алгоритмы предсказания заказов на следующие дни и неделю, который позволяет вычислить нагрузку для установленного времени и района города, и распределить эту нагрузку с учетом спроса и режима работы ресторанов.

Основной и прямой конкурент компании «Яндекс.Доставка» - сервис доставки еды «Delivery club». Он возник в 2009 году и изначально работал в качестве маркетплейса, объединяя рестораны с собственными курьерами, но с 2016 года сервис развивает собственную службу доставки. По состоянию на апрель 2020 года платформа объединила более 16300 ресторанов различных ценовых категорий в более чем 150 городах России. С сервисом сотрудничают самые известные рестораны: «McDonald's», «Burger King», «KFC», «Subway», «Papa John's», «Domino's Pizza» и другие.

Исходя из данных финансовой отчетности компании, «выручка Delivery Club по итогам первого квартала 2020 года выросла в два раза и достигла 1,82 млрд. рублей» [19], это в 2,1 раза превосходит показатель первого квартала 2019 года (881 млн. рублей). Также сервис основательно расширился в географическом измерении: в 1 квартале сервис открыл работу в 40 новых населенных пунктах.

«В марте 2020 Delivery Club выполнил 3,78 млн. заказов, что на 88% превышает показатель марта 2019 года. На текущий момент Delivery Club работает более чем с 16,3 тыс. ресторанов по сравнению с 13,7 тыс. на конец 2019 года» [19].

У сервисов «Яндекс. Доставка» и «Delivery club» нет существенных организационных различий, но вместе с тем работа курьеров в сервисах немного различна. В «Яндекс. Доставке» используется рассредоточенная система работы, где курьерам может поступить заказ из любого ресторана в городе, если этот курьер будет подходить по условиям заказа (наличие

автомобиля, термодорога). В сервисе «Delivery club» курьеры изначально зафиксированы за определенным рестораном.

«Для прогнозирования спроса на доставку еды и, соответственно, более эффективного формирования расписания курьеров, исходя из спроса на доставку еды в разных районах города, в марте 2019 года «Delivery club» внедрил программное обеспечение на основе искусственного интеллекта» [19]. Его задача - повысить число анализируемых факторов и оптимизировать качество прогнозов, на основании которых в компании происходит планирование количества курьеров и их занятость. Искусственный интеллект приспособлен учитывать предыдущие исторические и внешние показатели, вроде государственных праздников или атмосферного давления.

«Динамику развития рынка доставки определяют три основных фактора: повышение уровня потребления, рост благосостояния и социально-демографические изменения. Таким образом, анализ деятельности зарубежных и отечественных компаний проведенный в первой главе позволяет сделать вывод: чтобы быть конкурентоспособным на рынке доставки, не достаточно выпускать качественную продукцию, требуется еще и постоянно завоевывать потребительскую аудиторию. Ведь рынок доставки сформирован таким образом, что компании не могут рассчитывать на постоянных клиентов: продукция используется только определенное время, пока ребенок не сможет перейти на полноценное питание» [19].

Проведем SNW-анализ предприятия в таблице 6.

Таблица 6 – SNW-анализ ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» относительно «Delivery club»

Параметр сравнения	Позиция предприятия		
	S	N	W
1. Известность на рынке	–	1	–
2. Репутация как работодателя	–	1	–
3. Репутация как контрагента	–	1	–
4. Ценовая стратегия	1	–	–
5. Система скидок	1	–	–
6. Система каналов продвижения товаров	–	1	–
7. Системы стимулирования сбыта	–	1	–
8. Известность торговой марки	1	–	–
9. Оценка маркетинговой стратегии в целом		1	–
10. Качественные характеристики товара	1	–	–
11. Применяемое оборудование	1	–	–
12. Квалификационный уровень персонала	1	–	–
13. Системы кадрового менеджмента	–	–	1
14. Финансовое положение	–	1	–
15. Насыщенность ассортимента	–	1	–
16. Система стратегического развития	–	–	1
17. Доля рынка	–	1	
Итоговая оценка	6	9	2

«Большинство аспектов относятся к нейтральным, а это значит, что компания не оставляет их без внимания, но и не справляется с ними успешно. Среди этих аспектов числятся: известность на рынке, репутация как работодателя, репутация как контрагента, система каналов продвижения товаров, система стимулирования сбыта, оценка маркетинговой стратегии, финансовое положение, насыщенность ассортимента, доля рынка.

К сильным сторонам можно отнести: ценовую стратегию, систему скидок, известность торговой марки, качественные характеристики товара, применяемое оборудование» [19].

К сторонам, требующим внимания в компании ООО «Яндекс. Доставка Холдинг», можно соотнести систему кадрового менеджмента и систему

стратегического прогресса.

Приведём SWOT-анализ ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» в таблице 7.

Таблица 7 - SWOT-анализ ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качество</li> <li>- Опыт</li> <li>- Широкий ассортимент продукции</li> <li>- Высококвалифицированный персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокие цены на сырье</li> <li>- Высокая конкуренция</li> </ul>
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность использования современных технологий на производстве и высокоэффективного оборудования</li> <li>- Рост объема рынка</li> <li>- Рост ассортимента на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Падение курса рубля</li> <li>- Увеличение ассортимента конкурентов</li> </ul>

Теперь проведем анализ окружения предприятия с помощью PEST-анализа, после чего проанализируем существующую стратегию, определим ее соответствие выявленным факторам влияния, что позволит в дальнейшем выявить проблемы и наметить пути совершенствования маркетинговой политики предприятия.

Рассмотрим таблицу влияния угроз и возможностей. Проанализируем уровень влияния указанных факторов внешней среды на развитие ООО «Яндекс. Доставка Холдинг». Этот анализ есть в таблице 8.

Таблица 8 – Степень влияния PEST-факторов на развитие ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

Факторы	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (в баллах, от 1 до 5)	Общая оценка
Политические факторы				
Стабильная ситуация	политическая Преимущество власти гарантирует стабильность	+	5	+5



Продолжение таблицы 8

Факторы	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (в баллах, от 1 до 5)	Общая оценка
Политические факторы				
Монопольное положение некоторых крупных сетей	Усилятся	-	4	-4
Влияние государства на бизнес-процессы в отрасли	Усилятся	+	2	+2
Экономические факторы				
Темпы роста экономики	Увеличатся	+	5	+5
Ослабление рубля	Постепенное ослабление	-	4	-4
Социо-культурные факторы				
Нехватка квалифицированного персонала	Кризис улучшит ситуацию	-	4	-4
Низкая мобильность населения	Сохранится	-	1	-1
Технологические факторы				
Низкие темпы модернизации отрасли	Увеличатся	+	5	+5
Выравнивание качества продукции	Постепенный рост	-	4	-4

Возможности развития ООО «Яндекс. Доставка Холдинг»:

- Стабильная политическая ситуация – оказывает положительное влияние на развитие отрасли, гарантии развития и инвестиций в отрасль.
- Темпы роста экономики – повышение спроса на рекламу на радио.
- Модернизация отрасли – увеличение инвестиций в использование цифровых каналов рекламы.

Угрозы развития ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»:

- Монопольное положение некоторых компаний.
- Ослабление рубля – увеличение валютных рисков для рынка доставки.
- Нехватка квалифицированного персонала – снижение производительности труда, дополнительные расходы на оплату труда.
- Выравнивание качественного уровня доставки – усиление

ценовой конкуренции вследствие выравнивания технических и эстетических характеристик доставки.

Широкий спектр услуг доставки реализуют такие фирмы как «Delivery club», «СберМаркет», «X5 Retail Group», «Лаваль» и др.

Выполним анализ главных прямых конкурентов ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ главных прямых конкурентов ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

Показатели конкурентоспособности	ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	Конкуренты			
		Delivery club	СберМаркет	X5 Retail Group	Лаваль
Товары, услуги					
Качество	5	5	4	4	4
Наличие торговой марки (престиж)	5	5	4	5	3
Уникальность	4	4	4	4	4
Удобство	5	5	3	4	3
Гарантия качества	5	5	3	3	3
Сроки исполнения заказа	5	4	4	2	2
Всего:	45	47	34	33	28
Цена					
Исходная (1-высокая, 5-низкая)	4	2	2	3	1
Процент скидки с цены	2	3	2	1	1
Всего:	9	5	4	4	2
Формы сбыта:					
- прямая установка	4	5	2	3	3
- торговые представители	5	2	1	1	1
- оптовые посредники	1	5	2	2	1
Степень охвата рынка	3	5	3	2	2
Местоположение	3	4	1	1	1
Всего:	29	34	16	16	15
Реклама:					
- для потребителей	3	5	3	2	3
- для торговых посредников	3	4	3	3	2
Индивидуальная продажа:					

Продолжение таблицы 9

Показатели конкурентоспособности	ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	Конкурененты			
		Delivery club	СберМаркет	X5 Retail Group	Лаваль
- стимулы для потребителей	5	5	3	2	2
- демонстрационная торговля	5	5	4	4	2
Персонал	5	3	4	4	2
Всего:	31	37	30	24	18
Общий итог:	72	76	52	50	40

1 – слабая сторона, 2 – менее слабая сторона, 3 – средняя сторона, 4 – сильная сторона, 5 – наиболее сильная сторона.

Данная информация основывается на экспертных оценках (по 5-балльной шкале). В качестве экспертов выступили ведущие специалисты ООО «Яндекс.Доставка Холдинг». Из представленных результатов видно, что основным конкурентом предприятия является Delivery club.

Чтобы оценить уровень конкурентоспособности каждой из представленных компаний, применим метод оценки в виде баллов. Этот метод предоставит возможность определить фаворита на рынке. Исходные данные для проведения оценки показаны в таблице 10. Ассортимент расценивается по шкале в пять баллов.

Таблица 10 – Исходные данные для балльной оценки конкурентоспособности компаний

Показатель	ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»	«Delivery club»	«СберМаркет»	«X5 Retail Group»
1 Объем реализации, тонн	33177,7	8518,5	9100	2688
2 Доля рынка	41	28	24	7
3 Качество услуг	хорошее	высокое	хорошее	хорошее
4 Наличие фирменных отделов	+	+	+	-
5 Дизайн упаковки	хороший	хороший	хороший	удовл.
6 Средняя цена	18,5	19	18	18
7 Рентабельность продаж	8	2,8	6,9	2,0
8 Качество продукции	высокое	высокое	высокое	среднее
9 Ассортимент	5	5	4	3

Руководствуясь полученными данными из таблицы 10, проведем анализ конкурентов по сумме мест. Данные внесены в таблицу 11.

Таблица 11 – Данные для оценки

Показатель	«Яндекс.Доставка Холдинг»	«Delivery club»	«СберМаркет»	«X5 Retail Group»
1 Объем реализации	4	3	2	1
2 Доля рынка	4	3	2	1
3 Качество услуг	2	2	3	2
4 Наличие фирменных отделов	1	1	1	0
5 Дизайн	4	4	3	2
6 Средняя цена	3	4	2	4
7 Рентабельность продаж	5	3	2	2
8 Качество продукции	4	5	4	4
9 Ассортимент	5	5	4	3
Итого сумма:	32	30	23	19

Очевидно, что лидерами среди конкурирующих компаний являются ООО «Яндекс. Доставка Холдинг» и «Delivery club» (Италия). У этих компаний самое большое количество значений в сумме. Теперь осуществим балльную оценку конкурентов, а полученные результаты занесем в таблицу.

Оценка производится по шкале в десять баллов (таблица 12).

Таблица 12 – Бальная оценка конкурентов

Показатель	«Яндекс.Доставка Холдинг»	«Delivery club»	«СберМаркет»	«X5 Retail Group»
1 Объем реализации	8	7	5	4
2 Доля рынка	5	7	6	3
3 Качество услуг	8	10	7	6
4 Наличие фирменных преимуществ	7	10	10	0
5 Дизайн	7	7	7	5
6 Средняя цена	4	2	5	4
7 Рентабельность продаж	5	7	4	3
8 Качество продукции	10	10	10	10
9 Ассортимент	9	10	6	6
Итого сумма:	63	70	60	41

По данным таблицы видно, что первыми в числе конкурентов являются ООО «Яндекс.Доставка Холдинг», «Delivery club».

Подводя итог всему вышеизложенному, имеется возможность сделать следующие выводы.

ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» является одним с крупнейших производителей доставки в России. Деятельность предприятия характеризуется широтой ассортимента, сильной внутренней средой, высокой степенью зависимости от спроса и курса валют, а также ценами на сырье. Потребители, при выборе услуг доставки отдают предпочтение таким параметрам как цена и качество.

Являясь динамично развивающимся, ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» использует стратегию низких цен и высокого качества для завоеваний своей части рынка. Так как предприятие молодое, то у него до конца не отлажена логистическая система доставки, в результате чего предприятие получает продолжительные сроки доставки и реализации продукции.

Основными недостатками предоставления услуг доставки через сервисы называют:

- непрозрачные условия доставки внутри сервиса и невозможность их контроля;
- недостаточный контроль качества услуги, как внешний, так и внутренний, в последующем это может привести к падению количества доставок;
- сложность в объективности оценки качества работы службы доставки на каждом этапе (получение посылки курьером, непосредственный путь до получателя, выдача заказа получателю), как и в целом.

Также следует отметить, что выбранная конкурентная стратегия развития предприятия является временной, для новых предприятий, которые хотят войти на рынок, но для закрепления на нем ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» необходимо создать четкие конкурентные преимущества, что станет залогом его успешной деятельности в будущем.

### 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

#### 3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

С целью разработки стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» предлагается реализовать комплекс мероприятий, представленных графически на рисунок 4.



Рисунок 4 - Стратегия повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

С целью совершенствования контроля качества услуги доставки и продуктивности ее работы на всех этапах, предлагается создать сервисный

центр.

Он позволит обслуживать не только собственные автотранспортные средства и автотранспортную технику сторонних потребителей, но и может быть использован для хранения, как технических средств, так и запасных частей, а также возможно использован в целях отведения части территории под складскую зону для хранения и реализации машин. Данный комплекс обслуживания будет соответствовать самым высоким требованиям, предъявляемым к уровню качества услуг, материально-производственной базы, оборудованию и персоналу.

Стратегической целью создаваемого сервисного центра является предоставление услуг потребителям - проведение технического обслуживания (ТО), послегарантийный ремонт, диагностики, капитального ремонта узлов и агрегатов и пр. Стратегическая цель дорисовывает тактическую. Она заключается в том, что сервисная компания будет производить услуги по продаже, вследствие чего у нее появятся доходы, нужно чтобы они являлись достаточными, чтобы покрыть затраты на производство и реализацию услуг и получение прибыли. Кроме этой тактической цели есть еще одна, немаловажная миссия – сервисный центр должен оказывать поддержку эффективности основной деятельности предприятия.

Таким образом, реализация данного проекта позволит:

- значительно расширить спектр услуг по технической поддержке собственного автопарка, а также предоставить услуги предприятиям, эксплуатирующим машины;
- существенно повысить эксплуатационную надежность машин и укрепить позиции на рынке экспедиторских услуг.

Технический сервис представляет собой производственную систему, основной целью которой является производство услуг по обеспечению высокого уровня технической готовности специальной техники, занятой в различных технологических процессах и тем самым удовлетворение нужд предприятия. Контрастируя с промышленными предприятиями, в центрах



технической поддержки производство не разделено на уровни, также как и нет уровней сбыта. Эти услуги невозможно накапливать или оторвать от процесса оказания. В сервисных центрах производственный процесс можно назвать как полный цикл предоставления услуг по их предоставлению и доставке.

Персонал сервисной службы удовлетворяет потребности (заказы) клиентов (выполняет определенные работы) и производит материально-техническую поддержку работ, применяя материальные предметы (запасные части, расходные материалы) в процессе оказания услуг. Таким образом, логично рассматривать любую сервисную организацию, как открытую, сложную систему производства, имеющую этапы материально-технического оснащения, собственного производства и сбыта услуг, маркетинга и развития её услуг на рынке.

Предприятие, создавая новый сервисный центр, должно иметь высококвалифицированную службу персонала, которая может обеспечивать:

- оперативное обслуживание техники (выезд специалиста в течение 24 часов с момента заявки);
- плановое техническое обслуживание (ТО1, ТО2, ТО3) автомобилей;
- ремонт оборудования, узлов, агрегатов любой сложности (ТР);
- диагностику оборудования;
- модернизацию техники;
- спектральный анализ проб масел;
- технические консультации;
- расчет эксплуатационных расходов на весь период эксплуатации техники;
- сбор и анализ информации по качеству предоставленных услуг;

С точки зрения формирования конкурентных преимуществ в области предоставления технических услуг вновь создаваемый сервисный центр должен обладать следующими характеристиками:

- обеспечение удобства места, времени и процедуры обслуживания;

- максимально широкая номенклатура услуг;
- специализация механиков по видам оборудования;
- введение 2-х сменной работы механиков;
- введение практики профилактических инспекций для выявления возможных выходов из строя оборудования, деталей и узлов (превентивные ремонты).

Такая практика обеспечит:

- поддержание высокого уровня коэффициента технической готовности оборудования;
- проведение комплексных ремонтов;
- продвижение услуг по полному сервисному обслуживанию парка машин, которое предполагает поддержание оговоренного уровня технической готовности. В этом случае компенсация услуг может производиться на основе оговоренной ежемесячной абонентной платы, а не по тарифу за 1 человеко-час работы;
  - расчет эксплуатационных расходов на весь срок полезного использования оборудования (до капитального ремонта).

Прогноз продаж предприятия в области технических услуг на ближайшие четыре года можно сделать основываясь на предположении, что экономическая ситуация в стране останется стабильной. Таким образом, возможно плановое увеличение продаж сервисных услуг. Прогнозируемые объемы сервиса зависят от количества единиц, эксплуатируемых на территории обслуживания автотранспортных средств.

При условии, что тарифная ставка одного нормо-часа будет составлять 1600 руб. и, исходя из перечисленных условий объем продаж сервиса на ближайшие четыре года.

Согласно общепринятым экспертным оценкам доля, приходящаяся на реализацию запасных частей и технических услуг, составляет 10% от рыночной стоимости оборудования, эксплуатируемого в регионе.

При определении потребности в площадях центра обслуживания

автомобильной техники рекомендуется принять во внимание следующие:

- начальные параметры зданий и сооружений для ремонта и обслуживания определяются исходя из размеров планируемого парка машин;
- обычно рекомендуемое соотношение площади территории к площади зданий 10:1. В зависимости от местных условий, ожидаемых планов развития и цены на землю это соотношение может быть 15:1 и даже 20:1. Кроме собственно зданий необходимо существенное открытое пространство, о котором часто забывают. Открытое пространство необходимо для возможного будущего расширения зданий, хранения каких-то материалов, узлов или запасных частей, стоянки технологического транспорта, проведения проверок и тестов машин, парковки вспомогательного оборудования, и т.д.;
- необычные размеры и форма земельного участка, рельеф, доступ к нему, ограничения по высоте зданий или размеров проездов, шум, освещение, полосы отчуждения, все это должно учитываться при составлении общего плана объекта;
- кроме того, следует учесть взаимодействие и взаимосвязь между различными зданиями, службами, направление движения транспорта и расстояния, а также ряд других факторов. План должен предусматривать возможность расширения зданий и функциональных зон без нарушения технологических и производственных связей между подразделениями;
- бетонные площадки, как правило, опоясывают по периметру зоны ремонта и обслуживания для тяжелой техники 18-метровым кольцом;
- склад запасных частей должен примыкать непосредственно к основному ремонтному цеху, обеспечивать прямой доступ к проездам в цехе, чтобы уменьшить дистанции доставки и обеспечить эффективный поток запчастей;
- участок разгрузки-приема запчастей, рабочая зона сортировки и подготовки заказов, участок сборки гидрошлангов, все эти помещения взаимосвязаны и их взаимное расположение очень важно;
- участок разгрузки-приема запчастей должен быть расположен

таким образом, чтобы избежать пересечения потоков транспорта на объекте, площадок, примыкающих к ремонтному цеху и другим ремонтным зданиям, и т.д. Поскольку перемещение складов запасных частей – всегда проблема, он должен иметь размер с запасом на будущее или иметь возможность расширения в перспективе;

- при планировании такого рода объектов нужно стремиться к сохранению индивидуальности или обособленности каждой ремонтной службы при одновременной возможности перспективного расширения без нарушения технологических связей с другими службами;

- вспомогательные цеха (сварочный, ремонта ходовой части, покраска, механический цех) обычно менее чистые и производят гораздо больше шума. Обычно они располагаются позади складов запчастей и на расстоянии 25-30 метров от основных зданий;

- участок мойки машин должен располагаться рядом или примыкать к вспомогательным цехам и иметь зону погрузки-разгрузки машин, которые неисправны и не могут перемещаться самостоятельно, чтобы такие машины можно было также помыть перед началом ремонта;

- пространство перед воротами для въезда и выезда машин в боксы не должно иметь искусственных ограничений и быть достаточным, чтобы машина могла сделать поворот любую сторону на 90 градусов за один маневр;

- план должен также предусматривать разделение охраняемых и неохраняемых зданий, территорий или сооружений. Это позволит лучше контролировать территорию и уменьшить затраты на охрану.

Мероприятия по совершенствованию работы диспетчерской службы будут включать внедрения спутниковой навигацией ГЛОНАСС/GPS и автоматизацию диспетчерского управления предприятия с помощью внедрения системы управления «Гольфстрим».

Комплект ГЛОНАСС включает в себя спутниковый терминал, SIM карту с оплаченным на 12 месяцев GPRS трафиком, абонентскую плату за услуги спутникового мониторинга на 12 месяцев, а также монтаж на ТС

заказчика, а также при необходимости - передачу данных (ретрансляцию) в государственный центр контроля (АКЦН Ространснадзора). После установки данного оборудования, руководство ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» полностью возьмет под контроль передвижение каждого авто. Любая остановка, любое отклонение от курса будет мгновенно зафиксировано и отслежено системой управления транспортом.

Следующим проектным мероприятием является автоматизация диспетчерского управления предприятия с помощью системы «Гольфстрим».

«Гольфстрим» - многопользовательская сетевая система для автоматизированного управления производством. Он предназначен для одновременного использования в сотнях рабочих мест и обеспечивает одновременную работу пользователей с единым пулом проектирования, технологий и производства организации.

С целью устранения отсутствия контроля внутренних процессов доставки предлагается внедрить автоматизацию деятельности предприятия с целью повышения контроля и экономии рабочего времени персонала.

Для оптимизации экономии рабочего времени персонала предлагается реализовать комплекс мероприятий, включающие:

- совершенствование организации и нормирования труда на предприятии;
- внедрение автоматизационной системы для контроля рабочего времени сотрудников организации;
- использование метода «Альпы» для планирования и контроля использования рабочего времени.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее.

В компании ООО «Яндекс. Доставка Холдинг» была проанализирована фотография рабочего дня водителя, работающего с сервисом (приложение А). Исходя из материалов получились следующие результаты:

- Подготовительно – заключительное время: 25 минут – 5,1%;
- Непосредственно работа: 420 минут – 87%;

- Утрата рабочего времени по организационно-техническим причинам: 38 минут – 7,9%.

С учетом полученных данных целесообразно применить следующих организационно-технические действия для устранения причин, вызывающих неэффективные потери рабочего времени и повышению качества организации и нормирования труда:

- производить своевременное и качественное проведение работ по техническому поддержанию состояния транспорта;
- предоставить водителю маршрут доставки посылки своевременно.

Составим типичный баланс рабочего времени водителя. Для составления типичного баланса рабочего дня применяются следующие нормативы времени:

- подготовительное и заключительное время – 8 минут рабочего времени;
- время на отдых и личные надобности – 7%;
- время на обслуживание рабочего места – 6% от рабочего времени.

Исходя из этого, вычислим нормативные данные и составим таблицу 13.

Таблица 13 – Нормативный баланс рабочего времени

Затраты времени	Продолжительность		Индекс
	мин	%	
Подготовительно-заключительное время	8	1,7	ПЗ
Оперативная работа	443	91,9	ОП
Время на отдых и личные надобности	31	6,4	ОТЛ
Итого	482	100,0	

На основе данных таблицы рассчитаем возможное повышение производительности труда благодаря устранению утраты рабочего времени или его нерационального использования:  $443/420 \cdot 100\% = 105\%$ . Таким образом, благодаря предложенным действиям, будут сокращены потери рабочего времени у водителей. Следовательно, что производительность труда у водителя возрастет на 5 %.

Исходя из приведенных решений для производительности труда, экономический эффект от предложенных мероприятий соответствует 24,86 тыс. руб.

Перейдем к рассмотрению внедрения автоматизации системы учета рабочего времени работников предприятия.

В современных условиях автоматизация компании сильно влияет на ее экономическую эффективность. Эффективная автоматизация бизнеса может значительно снизить трудозатраты персонала, повысить производительность труда, а также сократить расходы и увеличить прибыль. Автоматизированная обработка и анализ информации, также позволяют менеджерам принимать наиболее полное решение для управления, исключает рутинную работу и позволяет сосредоточиться на актуальных проблемах.

Контроль процесса рабочего времени и его учет, очень сложны. В частности для упрощения процесса подсчета времени, своевременного и эффективного упорядочения всех данных о работниках, применяются автоматизированные системы по учету рабочего времени сотрудников компании. В основе принципа работы этих систем лежит учет общего количества часов, отработанных каждым работником, учет отдыха и учет всех опозданий.

Заниматься кадровыми проблемами, обучать персонал, мотивировать сотрудников на повышение карьеры, настраивать персонал на эффективную работу, предоставлять условия, позволяющие повышать квалификацию кадров - это важнейшие приоритеты для сохранения и развития компании. организации и помощь в принятии важных решений. Разработанные системы учета должны вовремя и точно предоставлять руководству информацию о человеческих ресурсах предприятия и способствовать осуществлению верных решений.

Система контроля рабочего времени персонала ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» будет фиксировать время прибытия и убытия с работы, также наблюдать за выполнением поставленных задач во время рабочего дня, и

сколько на это затрачено времени. Также нужно добавить контроль за временем, когда сотрудники отлучаются с рабочего места.

С помощью системы по учету рабочего времени персонала, находят решение такие задачи как:

- контроль за временем прихода и ухода работников, без участия человека;
- предоставление отчета по рабочему времени каждого работника;
- возможность составлять отчеты по разным параметрам;
- вычисление фактически затраченного на трудовые операции времени;
- правильное начисление заработной платы;
- облегченное ведение документооборота и планирования трудоемкости.

Использование автоматической информационной системы по контролю рабочего времени кадров несравнимо с обычными средствами контроля персонала в организации. Это значит, что осознанные решения по оптимизации времени труда сотрудников принимаются лишь при четком представлении о количестве времени, потраченного неэффективно.

С автоматической информационной системой по контролю рабочего времени кадров показатели работников должны возрасти. В процессе работы организации постоянно встает вопрос о контроле за рабочим временем сотрудников, этот контроль производится независимо от того автоматизирован он или нет, потому что это важнейшая часть в технологическом процессе.

Использование системы учета времени позволит компании контролировать эффективность использования рабочего времени персонала.

Внедрение модуля ERP-системы в систему по учету рабочего времени персонала ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» - вещь затратная. Помимо закупки ПО, необходимо предусмотреть расходы на консалтинг и реинжиниринг процессов, к тому же подготовиться к большому количеству



других трат, которые будут следовать прежде выгод от внедряемой системы. Однако при всех трудностях внедрения, рациональное управление рабочим временем позволит снизить его потери на 10%.

Перечень работ, необходимых для реализации внедрения ERP-системы с системой по учету рабочего времени работников ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Характеристика работ по внедрению ERP-системы система по учету рабочего времени кадров ООО «Яндекс.Доставка Холдинг»

Наименование работы
Организационно-подготовительный этап: изучение предложений ERP-систем и их поставщиков, подготовка необходимой документации, заключение соглашения на внедрение системы
Покупка необходимого оборудования (сервер)
Приобретение программного обеспечения (базовый программный модуль и рабочие места)
Внедрение ERP-системы в программное обеспечение организации: разработка бизнес-процессов, кастомизация системы, настройка работы системы
Подготовка работников компании к работе с ERP-системой
Техподдержка

На этапе № 1 оцениваются всевозможные предложения систем комплексной автоматизации и их поставщиков, изучаются их качества и характеристики, к тому же следует провести сравнение цены установки и обслуживания. В заключении первого этапа нужно определиться с ERP-системой и поставщиком (вендора), который выполнит нужную кастомизацию системы, объединит ее с программным обеспечением компании и сделает отладку системы. Вслед за выбором вендора на данном этапе составляется обязательный комплект документов, содержащий договор на внедрение подобранной системы с послепродажной технической поддержкой.

На этапах № 2 и № 3 для внедрения системы требуется произвести закупку оборудования (сервер) и ПО, содержащего основной программный модуль и рабочие станции для персонала.

На этапе № 4 специалисты поставщика-вендора ERP-системы, объединившись с аналитиками и программистами предприятия осуществляют полную интеграцию ERP-системы в уже существующее программное обеспечение компании. На этом этапе следует разработать (вывести в необходимом программном формате) бизнес-процессы, которые добавятся в зону работы системы. Следом за этим нужно провести кастомизацию системы и ее настройку. У предприятия есть свои специалисты, поэтому помощь и обучение потребуется только на первоначальных этапах.

На этапе № 5 проводится обучение сотрудников компании работе с внедренной ERP-системой, обучение будет проводиться смешанно: существенный объем материала будет предоставлен дистанционно через программу SKYPE, а решение вопросов с программированием в среде ERP и практическим применением системы будут решаться консультантами компании-разработчика в живом формате обучения.

Существуют веб-сервисы учета рабочего времени, готовые к интеграции в бизнес-процесс, такие как Toggl, TSheets, Harvest.

Выбранные ERP-системы оценены по 6 качествам по шкале от 1 до 5 баллов. Результаты оценки ERP-систем можно увидеть в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка ERP-систем по параметрам.

Область сравнения	Toggl	TSheets	Harvest
Специализированность	4	4	5
Удобство интерфейса	4	5	3
Технические достоинства	4	4	3
Управление сотрудниками	5	3	3
Документооборот	3	4	4
Величина стоимости интеграции	3	2	5
Общее кол-во баллов	23	22	23

Самое большое количество баллов получили системы Toggl и Harvest, поэтому для принятия окончательного решения, будем выбирать между этими двумя вариантами. Toggl - система высочайшего качества, создана

разработчиками международного уровня, вдобавок к этому, система работает на рынке России более 20 лет, и на протяжении всего времени непрерывно дополняется и модернизировалась. К недостаткам Toggl можно отнести высокую стоимость, а также слабую ее совместимость с особенностями мебельного производства. Harvest - система молодая, разработанная отечественными программистами непосредственно для нужд различных производителей. Дополнительное преимущество системы Harvest невысокая стоимость относительно Toggl.

При выборе системы комплексной автоматизации производства «Harvest», в ERP-систему будут включены все подразделения предприятия. Это повлечет за собой значительное ускорение процессов коммуникации между подразделениями предприятия, что сократит срок от заказа до поставки продукции клиентам, а также позволит автоматизировать большое количество ручного труда.

Таким образом, принято решение внедрить на предприятии ERP-систему комплексной автоматизации компании-производителя «Harvest».

Чтобы выяснить какое количество времени понадобится на внедрение проекта, нужно рассчитать протяженность во времени каждого этапа. Продолжительность этапов внедрения системы калькулировалась из расчета работы определенного количества трудовых ресурсов в режиме работы 8 часов в день, 5 дней в неделю, всего 22 дня в месяц.

Представим строки реализации предлагаемого проекта в таблица 16.

Таблица 16 - Оценка длительности этапов внедрения системы

Наименование работы	Длительность, мес.
Организационно-подготовительный этап: изучение предложений ERP-систем и их поставщиков, подготовка необходимой документации, заключение соглашения на внедрение системы	1

Продолжение таблицы 16

Наименование работы	Длительность, мес.
Покупка необходимого оборудования (сервер)	1
Приобретение программного обеспечения (базовый программный модуль и рабочие места)	1
Внедрение ERP-системы в программное обеспечение организации: разработка бизнес-процессов, кастомизация системы, настройка работы системы	1
Подготовка работников компании к работе с ERP-системой	1
Техподдержка	2
Итого:	7

Как видно из таблицы, процесс внедрения системы ERP (закупка нужного оборудования и программного обеспечения, кастомизация и настройка системы, подготовка персонала) вероятно будут длиться на протяжении 5 месяцев, а этап устойчивости промышленной эксплуатации системы - 2 месяца. Гарантийное и пользовательское обслуживание включает: консультации, апдейт ПО, информационную и системно-плановую поддержку с позиции вендора. Обслуживание системы начинается с начала первого полугодия 2022 года. Для того, чтобы выяснить размеры затрат на инвестиции для осуществления проекта, проведем детализацию расходов при каждом шаге реализации проекта в разделении по видам затрат - трудовым и материальным. Ознакомиться с оценкой можно в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка затрат на реализацию проекта, руб.

Наименование работы	Трудовые затраты руб.	Материальные затраты руб.	Всего затрат руб.
Организационно-подготовительный этап: изучение предложений ERP-систем, подготовка необходимой документации, заключение соглашения на внедрение системы	10584	0	10584
Покупка необходимого оборудования (сервер)	0	14 525	14 525
Приобретение программного обеспечения (базовый программный модуль и рабочие места)	0	56 290	56 290

Продолжение таблицы 17

Наименование работы	Трудовые затраты руб.	Материальные затраты руб.	Всего затрат руб.
Интеграция HARVEST-системы в программное обеспечение компании: создание бизнес-процессов, кастомизация системы, настройка работы системы	10 584		10 584
Итого:	21168	70815	91983

Изучением предложений систем ERP и их продавцов занимаются соответствующие работники на предприятии в рамках их работы. Составлением документов для внедрения и договором с поставщиком также занимаются сотрудники предприятия: на эту деятельность исключены дополнительные траты.

Для безошибочной работы системы «HARVEST» требуется приобретение специального оборудования, стоимость которого анализируется в соответствии с параметрами технического задания.

Интеграция системы «HARVEST» в уже установленное программное обеспечение организации, исследование и характеристика бизнес-процессов, кастомизация системы и ее дальнейшая настройка будут выполнены компанией-поставщиком и специалистами компании (в формате их трудовых функций).

Итого стоимость внедрения на предприятии ERP-систему комплексной автоматизации производства «Harvest» составит 91983 руб.

Для получения надлежащего результата от мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала в организации необходимо, чтобы они соответствовали определенным требованиям, таким как:

- очевидность (отсутствие сомнений в достижении поставленных целей при должной реализации мероприятий);

- доступность (состояние мероприятий, дающее возможность беспрепятственной реализации заложенных в них принципов для решения поставленных задач);
- стабильность (обеспечение не только повышения эффективности, но и ее поддержание на высоком уровне в течение длительного времени);
- рациональность (осмысленность использования мер, основанная на принципах эффективности и экономичности).

В соответствии с результатами ранее проведенного анализа проблем можно выделить ряд направлений для повышения эффективности использования рабочего времени:

- организация рабочего пространства в соответствии с уровнями данных, выделением функциональных зон, где все документы и предметы находятся на своих, определенных для них местах;
- планирование совещаний и организация их проведения в соответствии с регламентом, оперативное проведение план-факт анализа задач;
- расстановка приоритетов в соответствии с основными принципами тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра, принцип Парето, ABC-анализ);
- анализ реализации плановых мероприятий относительно затрат рабочего времени;
- эффективное делегирование (не допускать двойного подчинения, не передавать управленческих задач, не делать работу за подчиненных);
- разработка и утверждение форм отчетной документации, способствующих оперативному их заполнению при одновременном обеспечении наличия всей необходимой информации в соответствии с видом отчетности;
- организация отдыха, поддержание необходимого уровня санитарно-бытового обслуживания;

– стимулирование развития личной организованности и самодисциплины и т.д.

Реализация данных направлений в рамках системного подхода к организации труда поможет значительно повысить уровень эффективности использования рабочего времени.

Важнейшей составной частью организации личного труда является эффективная система планирования, позволяющая упорядочить рабочее время и подготовиться к реализации намеченных целей.

Одним из средств, позволяющих грамотно планировать и контролировать использование рабочего времени является метод «Альпы». Данный метод объединил в единую систему многие приемы тайм-менеджмента, что позволило эффективно планировать, реализовывать запланированное, осуществлять контроль, оценивая результаты и внося корректировки (Рисунок 5).

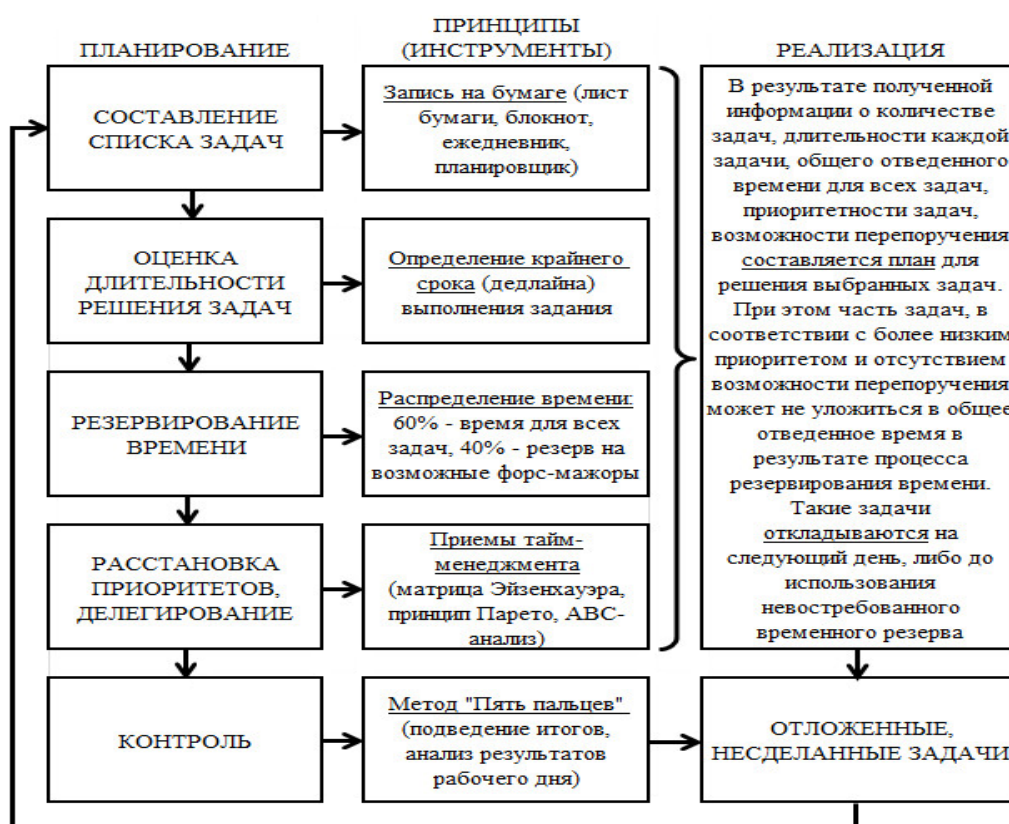


Рисунок 5 – Процесс использования метода «Альпы»

Очевидно, что использование такой системы планирования поможет сделать рабочий процесс более понятным и целенаправленным, улучшить организацию труда, оптимизировать использование рабочего времени и значительно повысить эффективность деятельности в целом.

Таким образом, стратегия повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» будет предусматривать реализацию следующих мероприятий: создание нового сервисного центра; внедрение навигаторов ГЛОНАСС и диспетчерской системы «Гольфстрим»; оптимизация рабочего времени персонала, что в свою очередь будет включать: совершенствование организации и нормирования труда на предприятии; внедрение автоматизированной системы учета рабочего времени работников предприятия; использование метода «Альпы» для планирования и контроля использования рабочего времени.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Перед оценкой экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо определить размер затрат.

Расчет потребности в площадях под зону проведения подготовки, ТО и ремонтов предложен в таблице 18.

Таблица 18 - Планирование площадей зоны ремонта и обслуживания

Виды работ	Количество работников в наиболее загруженную смену (Т)	Количество постов $N=T/4$	Площадь поста	Итого площадь зоны
Выездные бригады	2	–	–	–
ТО1, ТО2, ТЭ	2	2	48	96
Зона ремонта	2	2	48	96
Ремонт двигателей	3	1	20	20



Продолжение таблицы 18

Виды работ	Количество работников в наиболее загруженную смену (Т)	Количество постов $N=T/4$	Площадь поста	Итого площадь зоны
Ремонт ходовой	2	1	32	32
Сварочные работы	2	1	30	30
Покраска	1	1	30	30
Мойка	1	1	42	42
Итого (ремонтная зона)	15	-	-	346
Вспомогательные помещения (15%)	-	-	-	52
Итого	-	-	-	398

Методика определения основана на подсчете количества постов под соответствующий тип работ, исходя из численности технического персонала, занятого в самую загруженную смену. Площади постов определены согласно стандартным требованиям. Главным параметром является размер машин, которые эксплуатируются на территории обслуживания. Рекомендованный размер поста предполагает и место для размещения технологического оборудования, необходимое пространство для обеспечения подхода к машинам с разных сторон.

Высота помещений, с учетом установки кран-балки должна быть не менее 7,2 м. Площадь самого сервисного центра должна быть не менее 1000 кв.м., которые включают в себя не только зону ремонта и обслуживания оборудования, но складские помещения.

Если по такому же алгоритму рассчитать требуемые площади для размещения складов запасных частей, расходных материалов и ГСМ, а также открытой территории для хранения техники, то площадь земельного участка для размещения сервисного центра должна составлять не менее 0,8 га.

Данные расчета будут использованы для выбора стандартного проекта сервисного центра, отвечающего установленным требованиям.

Планируемое на ближайшие четыре года количество сотрудников сервисного центра указано в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет численности механиков и технических специалистов

Показатели	Годы			
	2022	2023	2024	2025
1. Стоимость 1 ч-часа (сервис)	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
2. Эффективность	0,85	0,85	0,85	0,85
3. Итого объем продаж сервиса (ч-часы)	20250	26526	26526	26526
4. Объем продаж сервиса на 1 механика	1530,00	1736,10	1736,10	1736,10
5. Действительный фонд времени (ч)	1800	1800	1800	1800
6. Удельный вес платных работ (%)	62%	73%	73%	73%
7. Фонд времени платных работ	1129	1327	1327	1327
8. Тарифная ставка 1 ч-часа	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00
9. Численность механиков	13	15	15	15
10. Эксперты, сервисные координаторы (20%)	1	3	3	3
11. Численность специалистов	14	18	18	18

Как видно из таблицы, численность механиков и технических специалистов будет составлять 18 человек к концу прогнозируемого периода.

Ввод в эксплуатацию нового сервисного центра будет осуществлено путем привлечения заемных средств. После получения всех согласования и регистраций ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» осуществляет приобретение и монтаж нового технологического оборудования и демонтаж/монтаж существующего, которое проводится также путем привлечения заемных средств.

Требуемый размер инвестиций в данный проект 50 млн. руб., структура которых показана в таблице 20.

Таблица 20 – Потребность в капитальных вложениях (тыс. руб.)

Показатели	2023 год
1. Стоимость оборудования	22000
2. Покупка и ремонт площадей	28000
Итого:	50000

Процентная ставка - 12% годовых, срок кредитования – 48 месяцев, график выплаты процентов по кредиту и погашение основного долга –

ежеквартальный, аннуитетными платежами. Начало реализации инвестиционного проекта – приобретение готового здания и земельного участка, оформление государственной регистрации, монтаж оборудования – 2022 год. Использование производственной мощности нового центра планируется, начиная с 2023 года. Первое погашение по кредиту - I-ый квартал 2023 года. Создаваемый на базе предприятия сервисный центр имеет возможность своевременно выплачивать проценты и основной долг по кредиту. Прогноз доходов и расходов составлен на четыре года. Этот срок выбран исходя из того, что привлеченные из внешних источников средства для реализации инвестиционного проекта должны быть возвращены в течение 4-х лет. Представленные выше расчеты, характеристики и оценки составляют необходимую информационную базу для расчета экономической эффективности проекта.

Стоимость установки навигаторов ГЛОНАСС представлена в таблице 21.

Таблица 21 - Стоимость установки навигаторов ГЛОНАСС, руб.

ГЛОНАСС терминал	Цена комплекта	Установка и настройка оборудования	Обучение и консультации по работе с ПО	Дополнительный функционал	Количество Автомо билей	Итого
Teltonika FM1120	15000	+	+	Установка датчика уровня топлива	19	285000

Как видно из таблицы, стоимость установки навигаторов ГЛОНАСС составит 285 тыс. руб.

Следующим проектным мероприятием является автоматизация диспетчерского управления предприятия с помощью системы «Гольфстрим».

Наименьшая количественная пользовательская численность (по ролям) для организации представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Пользовательский состав системы «Гольфстрим».

Роль	Количество персонала (до внедрения системы)	Наименьшее количество пользователей (после внедрения системы)
Инженер-программист	1	1
Старший диспетчер	1	1
Диспетчер	6 (один сотрудник на каждый участок)	2 (один сотрудник на три участка)

Как видно из таблицы, в результате внедрения системы «Гольфстрим», на предприятии снизится потребность в диспетчерах и оптимизируется работа диспетчерской службы.

В таблице 23 представлен расчет расходов до и после установки системы «Гольфстрим».

Таблица 23 - Расчет расходов до и после установки системы «Гольфстрим»

До установки системы		После установки системы	
Статья затрат	Сумма, руб.	Статья затрат	Сумма, руб.
Оплата труда инженера-программиста	$1 \times 22000 = 22000$	Оплата труда инженера-программиста	$1 \times 33000 = 33000^*$
Отчисления с заработной платы инженера-программиста в социальные фонды	$22000 \times 30\% = 6600$	Отчисления с заработной платы инженера-программиста в ГВФ	$33000 \times 30\% = 9900$
Оплата труда инженера-диспетчера	$6 \times 16000 = 96000$	Заработная плата инженера-диспетчера	$2 \times 17600 = 35200^{**}$
Отчисления с заработной платы инженера-диспетчера в ГВФ	$96000 \times 30\% = 28800$	Отчисления с заработной платы инженера-диспетчера в ГВФ	$35200 \times 30\% = 10560$
Итого в месяц	153400	Итого в месяц	88660
–	–	Подготовка инженера-программиста	43200
		Подготовка инженера-диспетчера	21000
		Установка ПО	$765800 \times 20\% = 153160^{***}$
		Итого	217360
Всего	153400	Всего	306020

Заработная плата инженера-программиста, согласно расчету, увеличится на 50% из-за добавившихся обязанностей по эксплуатации программного обеспечения системы «Гольфстрим». После установки программного обеспечения расходы предприятия на функционирование диспетчерской службы снизятся на 64740 руб. в месяц.

В таблицах 24 и 25 рассчитана динамика финансовых итогов работы предприятия на протяжении 4 лет, после внедрения всех предлагаемых мероприятий.

Таблица 24 – Сводный прогноз расходов по годам, тыс. руб.

Показатели	Годы			
	2022	2023	2024	2025
1. Себестоимость материалов и оборудования	5 200	8 400	9 600	8 400
2. Расходы на зарплату	7 600	9 100	9 000	9 100
3. Производственные накладные расходы	473	648	725	725
4. Итого производственные издержки	13 273	18 148	19 325	18 225
5. Прочие постоянные расходы	2 017	2 017	2 016	2 016
6. Амортизация	12 500	12 500	12 500	12 500
7. Совокупные издержки	27 790	32 665	33 841	32 741

Таблица 25 – Прогноз прибылей и убытков по годам проекта, тыс. руб.

Показатели	Годы			
	2022	2023	2024	2025
1. Выручка	32 400	42 500	42 500	42 500
2. Себестоимость	13 273	18 148	19 325	18 225
3. Валовая прибыль	19 127	24 352	23 275	24 275
4. Административные и коммерческие издержки	2 017	2 017	2 016	2 016
5. Амортизационные отчисления	12 500	12 500	12 500	12 500
6. Проценты за кредит	3 360	2 660	1 820	980
7. Внереализационные доходы (расходы)	0	0	0	0
8. Операционные доходы (расходы)	1 250	7 175	6 939	8779
9. Доход до уплаты налогов	1 250	7 175	6 939	8779
10. Налог на доход	250	1 435	1 388	1756
11. Чистая прибыль	1000	5 740	5 551	7023

В рамках предлагаемых мероприятий ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» предлагается реализовать проект создания нового сервисного центра, внедрить навигаторов ГЛОНАСС и систему «Гольфстрим». Строительство

производится за счет заемных средств и общая стоимость реализации всех мероприятий составляет 50 млн. руб. Источником финансирования – является кредит лизинговой компании в размере 50 млн.руб., процентная ставка– 12 % годовых, срок кредитования – 48 месяцев, график выплаты процентов по кредиту и погашение основного долга – ежеквартальный, аннуитетными платежами.

Расчет периода возврата инвестиций произведен на основании анализа денежного потока инвестиционного проекта, представленного в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет периода возврата инвестиций

Периоды проекта	2021	2022	2023	2024	2025
Инвестиции, тыс. руб.	50 000	0	0	0	0
Денежный поток, тыс. руб.	0	13 500	18 240	18 051	19 523
Денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	0	13 450	31 403	49 177	68 349

Как видно из таблицы, периода возврата инвестиций составит 3,5 года.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать следующие выводы. Стратегия повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» будет предусматривать реализацию следующих мероприятий: создание нового сервисного центра; внедрение навигаторов ГЛОНАСС и диспетчерской системы «Гольфстрим»; оптимизация рабочего времени персонала, что в свою очередь будет включать: совершенствование организации и нормирования труда на предприятии; внедрение автоматизационной системы для учета рабочего времени работников предприятия; использование метода «Альпы» для планирования и контроля использования рабочего времени. Затраты на реализацию приложенной стратегии оставят 50 млн. руб., а периода возврата инвестиций составит 3,5 года.

Предлагаемые мероприятия являются устойчивыми к изменению внешних условий и в тоже время характеризуется достаточной доходностью для предприятия. Это позволяет сделать вывод о целесообразности и экономической эффективности данного проекта.

## Заключение

Конкурентоспособность предприятия представляет собой конкурентоспособность товара, которая определяет конкурентоспособности предприятия. На конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов, которые в общем виде можно разделить на внешние и внутренние.

Каждый этап существования компании подразумевает относящуюся ему стратегию действий, которую рекомендуется использовать. При повышении конкурентоспособности компании, нужно повышать уровень ее стратегии. В целом у компаний часто возникают трудности с выбором какой-либо стратегии, а также с последующим движением, согласно выбранной стратегии.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании включают: особенности продукции, существование стратегии маркетинга, степень квалификации персонала и менеджмента, технологичный уровень производства, среда налогообложения, в которой работает предприятие, присутствие источников финансирования.

ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» является одним с крупнейших производителей доставки в России. Деятельность предприятия характеризуется широтой ассортимента, сильной внутренней средой, высокой степенью зависимости от спроса и курса валют, а также ценами на сырье. Потребители, при выборе услуг доставки отдают предпочтение таким параметрам как цена и качество.

Являясь динамично развивающимся, ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» использует стратегию низких цен и высокого качества для завоеваний своей части рынка. Так как предприятие молодое, то у него до конца не отлажена логистическая система доставки, в результате чего предприятие получает продолжительные сроки доставки и реализации продукции.

Основными недостатками предоставления услуг доставки через сервисы называют: непрозрачные условия доставки внутри сервиса и невозможность их контроля; недостаточный контроль качества услуги, как внешний, так и

внутренний, в последующем это может привести к падению количества доставок; сложность в объективности оценки качества работы службы доставки на каждом этапе (получение посылки курьером, непосредственный путь до получателя, выдача заказа получателю), как и в целом.

Также следует отметить, что выбранная конкурентная стратегия развития предприятия является временной, для новых предприятий которые хотят войти на рынок, но для закрепления на нем ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» необходимо создать четкие конкурентные преимущества, что станет залогом его успешной деятельности в будущем.

Стратегия повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Доставка Холдинг» будет предусматривать реализацию следующих мероприятий: создание нового сервисного центра; внедрение навигаторов ГЛОНАСС и диспетчерской системы «Гольфстрим»; оптимизация рабочего времени персонала, что в свою очередь будет включать: совершенствование организации и нормирования труда на предприятии; внедрение автоматической системы учета рабочего времени сотрудников компании; использование метода «Альпы» для планирования и контроля использования рабочего времени.

Затраты на реализацию приложенной стратегии оставят 50 млн. руб., а периода возврата инвестиций составит 3,5 года.

Предлагаемые мероприятия являются устойчивыми к изменению внешних условий и в тоже время характеризуется достаточной доходностью для предприятия. Это позволяет сделать вывод о целесообразности и экономической эффективности данного проекта.



## Список используемой литературы

1. Агафонова, М.С. Методы менеджмента качества, как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 2. С. 74.
2. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2019. 560с.
3. Баринов, В.А. Теория менеджмента: Учебник. М.: Инфра-М, 2019. 208 с.
4. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. № 5(25). С. 29-36.
5. Беляева, С.В. Проблемы и методы оценки конкурентоспособности организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 5-2 (58-2). С. 857-861.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2018. 656с.
7. Вылезагина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография. М.: Директ-Медиа, 2018. 232 с
8. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. М.: Изд-во Эксмо, 2019. 480 с
9. Гайрбекова, Р.С. Методы оценки конкурентоспособности организации // Наука и Мир. 2018. Т. 2. № 4 (32). С. 17-19.
10. Герасименко, В.В. Маркетинг: Учебник. М.: Проспект, 2018. 512 с.
11. Дорофеева В.В. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий // Известия ИГЭА. 2018. № 4. С. 89-94.
12. Кони́на, Н.Ю. Менеджмент. - М.: Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 2018. 256с.

13. Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2019. 752с.
14. Кравчук, Д.В. Конкурентоспособность организации как основа адаптации организации к конкурентной среде // В сборнике: Сборник научных статей факультета экономики, управления и бизнеса. – Краснодар: Издательский Дом - Юг, 2019. С. 36-39.
15. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2019. 328с.
16. Лукичева Л.И. Управление организацией, М, Омега-Л, 2020. 348с.
17. Макаренков А.П. Методы оценки конкурентоспособности торгово-посреднического предпринимательства // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2018. № 3. С. 119-122.
18. Малуев П.А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М: Дашков и К, 2019. 344 с.
19. Малый, Д.Н. Методы оценки конкурентоспособности организации // Инновационная наука. 2019. № 5 (5). С. 191-194.
20. Максимцова М.М. Менеджмент малого бизнеса: Учебник для вузов (под ред. Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я.) М: Вузовский учебник, 2018. 269 с.
21. Морозов, М.А. Повышение конкурентоспособности организаций в сфере ресторанного и досугово-развлекательного бизнеса при помощи технологий интернет-рекламы // В книге: Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма // Сборник статей. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. - Уфа, 2019. С. 36-39.
22. Нагапетян, З.Х. Конкурентоспособность организации, методы оценки и пути повышения // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2018. № 5-1 (81). С. 188-190.
23. Носова, М.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы. М.: Дашков и К, 2018. 256 с.
24. Орлова, Е.С. Методы оценки конкурентоспособности организации // Экономические системы. 2019. № 2. С. 24-26.

25. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: КноРус, 2019. 496с.
26. Погорельцева, Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций // Символ науки. 2019. Т. 1. № 2. С. 101-104.
27. Ларионова И.К. Стратегическое управление. Учебник / под ред. д.э.н., проф. И.К. Ларионова. М.: Дашков и Ко, 2019. 234с.
28. Сушкова, А.В. Методы оценки конкурентоспособности организации в условиях развития рыночной экономики // Экономика и социум. 2019. № 2 (33). С. 1002-1006.
29. Талдонова, С.С. Конкурентоспособность в системе управления организацией // Экономика и предпринимательство. 2019. № 11-2 (76-2). С. 432-434.
30. Тамберг В., Бадьин А. Бренд. Боевая машина бизнеса. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 240 с.
31. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии: современные способы завоевания преимуществ: Практическое пособие. М.: Русайнс, 2019. 358с.

Приложение А

**Наблюдательный лист фотографии рабочего дня водителя ООО  
«Яндекс.Доставка Холдинг»**

Таблица А.1 – Наблюдательный лист фотографии рабочего дня водителя ООО  
«Яндекс.Доставка Холдинг»

Показатель	Текущее время, ч- мин	Продолжительность, мин	Индекс	Примечание
1	2	3		4
Начало работы	6-00			
Осмотр машины	6:00-6:10	10	ПЗ	
Получение задания, нужной документации и путевого листа	6:10-6:25	15	ПЗ	
Загрузка транспорта необходимым грузом	6:25-8:25	120	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	8:25-8:40	15	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	8:40-8:50	10	ОП	
Простой из-за поломки транспорта и мероприятий по ее устранению	8:50-9:05	15	ПОТ	Поломка транспорта и мероприятий по ее устранению
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	9:05-9:10	5	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	9:10-9:20	10	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	9:20-9:27	7	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	9:27-9:37	10	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	9:37-9:47	10	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	9:47-10:00	13	ОП	
Обед	10:00-10:30			
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	10:30-10:40	10	ОП	

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	10:40-10:55	15	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	10:55-11:07	12	ОП	
Выгрузка товара грузополучателю, оформление ТТН	11:07-11:20	13	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	11:20-11:30	10	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	11:30-11:40	10	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	11:40-12:00	20	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	12:00-12:15	15	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	12:15-12:30	15	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	12:30-12:40	10	ОП	
Простой	12:40-12:50	10	ПОТ	Личные нужды
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	12:50-13:05	15	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	13:05-13:20	15	ОП	
Обед	13:20-13:50			
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	13:50-13:55	5	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	13:55-14:05	10	ОП	
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	14:05-14:12	7	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	14:12-14:22	10	ОП	
Простой	14:22-14:35	13	ПОТ	Поиск заказа
Движение в пути рейса за рулем автомобиля	14:35-14:50	15	ОП	
Разгрузка товара у грузополучателя, оформление ТТН	14:50-15:00	13	ОП	
Завершение рабочего дня	15:00			