

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 «ВТК»).

Обучающийся

Е.В. Федорова
(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Федорова Елена Викторовна

Тема работы: Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «ВТК»).

Руководитель: канд. экон. наук Сярдова О. М.

Актуальность темы исследования заключается в том, что конкуренция на рынке всегда будет присутствовать, а для эффективной работы и развития предприятия необходимо повышать свою конкурентоспособность.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК».

Для достижения поставленной цели будут реализованы следующие задачи:

- раскрыть особенности конкурентоспособности предприятий и методы ее оценки;
- проанализировать уровень конкурентоспособности ООО «ВТК»;
- разработать стратегию улучшения конкурентоспособности ООО «ВТК».

Объектом исследования является предприятие ООО «ВТК».

Предметом исследования является влияние конкурентоспособности на развитие ООО «ВТК».

При подготовке научной работы использовались такие методы исследования: монографический, исторический, сравнительный, статистический, моделирования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 36 источников. Общий объем работы, без приложений, 76 страницы машинописного текста, в том числе 35 таблиц и 11 рисунков.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	3
1.1 Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность предприятия	5
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	10
2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»	22
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ВТК»	22
2.2 Оценка состояния маркетинговой деятельности и уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»	28
3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК» и оценка их экономической эффективности	50
3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»	50
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	60
Заключение	69
Список используемой литературы	71

Введение

Текущие экономические условия предполагают, что конкурентоспособность является ключевым параметром. Конъюнктура рынка, новые вызовы, которые ставит рынок перед участниками, оказывают влияние на конкурентоспособность фирмы и пути его повышения. Этим и объясняется особое внимание к повышению конкурентоспособности предприятий. В рыночной экономике конкуренция становится главной движущей силой, который оказывает влияние на развитие взаимоотношений субъектов, которые функционируют в данной среде.

В основу конкурентоспособности предприятия положено экономическое развитие компании и укрепление ее позиций на рынке. Однако существуют определенные проблемы, связанные с повышением конкурентоспособности организации. Увеличение интенсивности конкуренции в отрасли диктует необходимость внедрения предприятиями в регионах эффективных технологий.

В настоящее время компании пытаются расширить предложение продукции или услуг, что открывает новые каналы сбыта. Однако наличие одного или нескольких видов в ассортименте предприятия конкурирующих товаров и услуг не гарантируют успеха компании на рынке. Для полной оценки конкурентоспособности компании используют не только сравнительный анализ продукции, но и используют данные о деятельности и рынках сбыта, конкурирующих компаний.

Актуальность темы исследования заключается в том, что конкуренция на рынке всегда будет присутствовать, а для эффективной работы и развития предприятия необходимо повышать свою конкурентоспособность.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК».

Для достижения поставленной цели будут реализованы следующие задачи:

- раскрыть особенности конкурентоспособности предприятий и методы ее оценки;
- проанализировать уровень конкурентоспособности ООО «ВТК»;
- разработать стратегию улучшения конкурентоспособности ООО «ВТК».

Объектом исследования является предприятие ООО «ВТК».

Предметом исследования является влияние конкурентоспособности на развитие ООО «ВТК».

При подготовке научной работы использовались такие методы исследования: монографический, исторический, сравнительный, статистический, моделирования.

Информационная база научной работы была сформирована на основе реальных данных ООО «ВТК» и на материалах других организаций, использовались данные научных публикаций по теме работы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использовать выводы и предложения, сформулированные в процессе работы для повышения конкурентоспособности компании ООО «ВТК».

В первой главе «Теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия» представлена сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность», методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе «Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»» представлена социально-экономическая характеристика ООО «ВТК», проанализирована конкурентоспособность ООО «ВТК».

В третьей главе «Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК» и оценка их экономической эффективности» представлены предложения по усовершенствованию конкурентоспособности и проведено их экономическое обоснование.

1 Теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность предприятия

В настоящее время в условиях конкуренции, каждая компания для поддержания конкурентных преимуществ определяет наиболее совершенные способы и направления развития, которые гарантируют ей выгодную позицию на рынке. При этом в область ключевых задач деятельности компаний входит выявление, формирование и максимальное удовлетворение потребности потребителей, следовательно, достижение конкурентоспособности.

Понятие «конкуренция» в экономической литературе имеет различные трактовки. Так в рамках поведенческого подхода конкуренция понималась А. Смитом как совокупность независимых попыток продавцов устанавливать контроль над рынком. То есть, упор делался на честное поведение продавцов и покупателей на рынке, без борьбы за выгодные условия сделки. Основным объектом конкуренции была цена.

В рамках поведенческо-экономического подхода конкуренция понималась как борьба за редкие экономические блага и деньги потребителей, с помощью которых эти блага можно получить.

В рамках структурного подхода, авторами которого являются Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, конкуренция существует на рынке только в том случае, когда количество производителей одного и того же продукта велико, а доля каждого производителя так мала, что никто из производителей не может повлиять на цену за счет изменения объема продаж [4].

Среди современных авторов можно встретить следующие определения понятия «конкуренция».

Н.И. Малых определял конкуренцию как процесс экономической взаимосвязи, борьбы и взаимодействия между производителями для обеспечения лучшего сбыта своего товара и удовлетворения спроса потребителей [22, с. 155]. Котлер давал следующую трактовку: «Процесс экономического управления производителем собственными преимуществами с целью преобладания над другими производителями в борьбе за удовлетворение потребностей потребителей» [20, с. 329]. Дорман В.Н считал, что конкуренция – это борьба, взаимосвязь и взаимодействие между изготовителями и поставщиками в процессе реализации товара, а также экономическое соперничество между отдельными производителями и посредниками за наилучшие условия сбыта [14]. В.В. Свечникова дает следующее определение конкуренции – большое число независимых друг от друга производителей и потребителей при их возможности свободного входа на рынок и выхода из него [29]. Самое краткое определение дает А.Х. Хакимов, для него конкуренция – это соперничество при приобретении или продаже товара [34].

Как показывает анализ литературы большинство авторов представленных выше определений понятия «конкуренция» отмечают, что ее предметом выступает товар или услуга, с помощью которого компании стремятся удовлетворить спрос потребителя, завоевать его признание и получить деньги. В широком смысле это, конечно, удовлетворение потребности. «Разделение предмета и объекта конкуренции отражает сферы воздействия конкуренции, а именно: потребительская сфера с одной стороны, товарная – с другой. А значит, существуют различные методы и приемы конкурентной борьбы, и различное их влияние» [27, с. 56].

В результате под конкуренцией мы будем понимать взаимное соперничество экономических объектов, где своеобразным призом является получение большей прибыли.

Методологически различают два вида конкуренции: ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция – конкуренция, которой характерна ценовая дискриминация на реализуемые товары, и возможна при реализации ряда условий: продавец-монополист обладает низкой степенью монопольной власти; продавец, ранжирующий потребителей в группы по платежеспособности; покупатель не может перепродать товар (услугу). Характерно применение ценовой дискриминации в организациях, оказывающих услуги (например, врачи, адвокаты, гостиничный бизнес, транспортные услуги и т. д.) [21].

Также ценовая конкуренция разделяется на два подвида - прямую и скрытую [24]:

- при прямой ценовой конкуренции фирма объявляет о понижении цен на продукцию;

- скрытая ценовая конкуренция отличается тем, что компания совершенствует качества своих товаров, но при этом увеличивает цену на непропорционально малую улучшениям величину.

Неценовая конкуренция – конкуренция, осуществляемая за счет улучшения свойств товара и условий его реализации. Выделяют направления осуществления неценовой конкуренции: совершенствование технических свойств товара и совершенствование условий адаптации товара потребностям потребителей. Неценовая конкуренция может быть выражена в виде единой концепции, которая позволяет выявлять и оценивать сущность и объем конкуренции, несмотря на имеющиеся у каждого рынка, уникальные особенности.

Также можно выделить следующие виды конкуренции [1]:

- функциональная: удовлетворение одной и той же потребности потребителя в разных ракурсах;

- межотраслевая: конкуренция между предприятиями различных производств за наилучшее вложение капитала и перераспределение прибыли;

– внутриотраслевая: конкуренция предприятий, реализующих аналогичные товары за наилучшие условия производства и реализации, как следствие, за получение большей прибыли;

– совершенная: соперничество многочисленных производителей, создающих примерно одинаковые объемы идентичной (совершенно заменяемой) продукции;

– несовершенная: в отличие от совершенной ограничена влиянием монополий и государства.

Конкурентоспособность – «это свойство объекта, которое характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность сформировывает способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [11, с. 55].

Существуют различия между конкурентоспособностью организации и конкурентоспособностью продукции.

«Конкурентоспособность организации – это, в первую очередь, способность создавать и реализовывать продукцию, которая в глазах потребителей будет наиболее привлекательна по совокупности ценовых и неценовых показателей, нежели продукция других конкурирующих фирм.

А конкурентоспособность продукта – это способность удовлетворения нужд и потребностей покупателей на более высоком качестве, чем у конкурентов.

Их основные отличия заключаются в следующем:

– конкурентоспособность продукции в сравнении с конкурентоспособностью организации имеет более короткий промежуток времени, так как реализованную продукцию приобретает потребитель через короткий срок, а организации, чаще всего, могут существовать и конкурировать годами;

– деятельность, производимую в организации, могут оценивать и потребители, и сам предприниматель» [6, с. 37].

«В проблеме исследования самой сущности конкурентоспособности необходимо обратиться к такому теоретическому аспекту, как виды конкурентоспособности. Их можно разделить по степени реализации на следующие виды:

- потенциальную конкурентоспособность;
- реальную конкурентоспособность;
- внутреннюю конкурентоспособность;
- внешняя конкурентоспособность» [23, с. 78].

«Потенциальная конкурентоспособность подразумевает наличие тех или иных преимуществ в сравнении с другими фирмами, а также наличие ресурсов, которые обеспечивают конкурентоспособность организации на рынке.

Реальная конкурентоспособность показывает непосредственно рыночную стоимость, которая определяется по факту сделки» [8, с. 115].

Для выбора наиболее удачного и оптимального пути развития предприятия, необходимо учитывать анализ внутренней и внешней среды. Из рисунка 1 видно, что необходимо проводить анализ и следить за тенденциями, которые включают в себя внешние факторы.

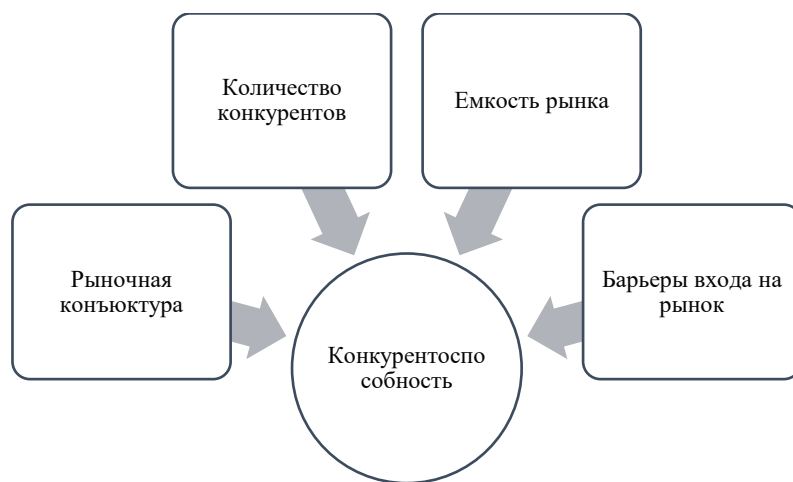


Рисунок 1 – Структура внешней конкурентоспособности организации

«Экономические показатели конкурентоспособности показывают суммарные затраты потребителя, которые он тратит для удовлетворения своих потребностей посредством купленного товара. Эти показатели делятся на единовременные и текущие.

Единовременные – затраты, которые приходится на получение товара и приведение его в рабочее состояние.

Текущие – эксплуатация, то есть затраты, уходящие на ремонт, бензин и так далее» [9, с. 122].

Так как рынок будет существовать только при наличии конкуренции, необходимо учитывать не только конкурентоспособность предприятия, но и продукта. А для этого важно изучить внешние и внутренние факторы предприятия.

«Организацию делает конкурентоспособной, в первую очередь, ресурсы, которые используются и которые выливаются в потенциал. Во вторую очередь это то, куда мы их направляем, что является стратегией» [6, с. 37].

Таким образом, в настоящее время, на рынке существует некоторые формы конкуренции, имеющие свои способы и методы, для привлечения и удержания клиентов. Для завоевание прочной позиции на рынке предприятие использует стратегию конкурентоспособности. Но ее создание не является конечной точкой, также необходимо правильно ее использовать и вести постоянную оценку и контроль, при этом стратегия – это главный показатель результативности предприятия на рынке.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Главной целью проведения оценки конкурентоспособности организации является определение параметров конкурентоспособности, ее источников и показателей, оказывающих на нее влияние. Для оценки уровня

конкурентоспособности организаций используют следующие модели и методы.

Рейтинговая модель позволяет произвести целевое сравнение организаций, отрасли или региона. Оценка производится путем анализа следующих данных [26]:

- результаты опроса сотрудников организаций и потребителей;
- финансовые показатели объектов сравнения;
- управленческая информация.

При составлении итогового рейтинга обобщаются результаты анализа исследуемых данных. Каждому параметру присваивается уровень важности, в совокупности дающие балльную оценку организации, на основе которых формируется итоговый рейтинг. «Параметры рейтинговой оценки должны показывать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния организации» [6, с. 37], а также их возможно рассчитать, используя имеющиеся данные о деятельности организации. Показатели могут непосредственно характеризовать хозяйственную деятельность и экономическую устойчивость организации, а могут показывать уровень эффективности работы с клиентом.

После выбора параметров для формирования рейтинга каждому из них присваивается определенный «вес» в зависимости от влияния данного фактора на состояния бизнеса организации. Все показатели обязательно оцениваются в динамике, так как одинаковые показатели могут быть результатами как положительной, так и отрицательной динамики, что в свою очередь позволит сделать разные выводы при анализе хозяйственной деятельности предприятия [31].

Рейтинг организаций строится на основе итоговых баллов, полученных каждой организацией. Итоговый балл высчитывается по следующей формуле (1):

$$S = \sum(M_i \times B_i), \quad (1)$$

где S – итоговый балл организации;

M_i – балл организации по i -ому показателю;

V_i – вес i -ого показателя;

$\sum M_i \times V_i$ – сумма произведений баллов организации и их весов [25].

Следующая модель оценки конкурентоспособности основывается на расчете рыночной доли организации. Данный метод используется в связи с тем, что не все организации возможно сравнить в разрезе отрасли, но возможно на основе занимаемой рыночной доли оценить эффективность хозяйственной деятельности [30]. Доля рынка рассчитывается как объем товарооборота организации относительно общего объема продаж (формула 2):

$$MC = RS/TS, \quad (2)$$

где MC – доля рынка организации;

RS – товарооборот организации;

TS – общий товарооборот на рынке [10].

Данный метод помогает разделить организации на группы с высокой, средней и низкой рыночной долей, отследить динамику изменения доли, а также определить место конкретной организации на текущем рынке.

«Оценка конкуренции на основе теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те мероприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Производится оценка использования ресурсов организации каждым подразделением.

В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: финансовая независимость предприятия, способность предприятия расплачиваться со своими долгами, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товаров на рынке.

В четвертую группу – показатели конкурентоспособности товара: качество товара, цена, новизна структуры, состава товара. В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета конкурентоспособности предприятия (С), экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев» [7, с. 153].

«Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической (формула 4):

$$C = 0,15 \times E + 0,29 \times F + 0,23 \times S + 0,33 \times C, \quad (4)$$

где С – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

Е – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

F – значение критерия финансового положения предприятия;

S – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товаров на рынке(маркетинг);

С – значение критерия конкурентоспособности товара» [5, с. 88].

В данной модели собраны ключевые факторы деятельности организации, что позволяет произвести объективную оценку места предприятия на рынке в отрасли.

Широкое распространение получили матричные модели оценки конкурентоспособности организации.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (далее – матрица БКГ) является инструментом анализа в стратегическом менеджменте и маркетинге [3]. Она дает возможность оценить продуктовый портфель организации на конкурентном рынке по двухмерной шкале. Продукты компании занимают определенную позицию в матрице, исходя из уровня роста спроса на этот товар и занимаемой доли рынка. Матрица представлена в виде квадрата, который разделен на четыре части. В виде кругов в матрице изображены исследуемые товары, размер круга показывает объем продаж каждого товара.

Товары, в зависимости от квадрата, в котором они оказались по результатам анализа, делятся на четыре группы: знаки вопросов, дохлые собаки, дойные коровы и звезды [2]. В область знаков вопросов зачастую попадают товары, только вышедшие на рынок (темп роста высокий, низкая доля рынка). У данных товаров есть два пути развития либо их дальнейшее развитие, инвестирование в них, либо ликвидация. Выбор стратегии зависит от имеющихся ресурсов и проведенного анализа, оценивающего рациональность финансовых вложений.

Товары, попавшие в категорию «Звезды» (темп роста высокий, высокая доля рынка), приносят организации высокую прибыль, которую можно инвестировать в развитие этих товаров. Товары из категории «дойные коровы» (темп роста низкий, высокая доля рынка) дают организации стабильный доход, который можно направить на развитие не только данных товаров, но и других видов деятельности организации. Продукция, попавшая в категорию «дохлые собаки» (темп роста низкий, низкая доля рынка), является неперспективным направлением деятельности организации. Такие товары рекомендуется убрать из продуктового портфеля, так как издержки на

их производство зачастую выше, чем у конкурентов, а возможности роста малы или отсутствуют.

SWOT-анализ – «это матричный инструмент стратегического планирования, используемый для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании. Он предоставляет информацию, которая помогает соотнести ресурсы и возможности компании с конкурентной средой, в которой она работает» [12, с. 63].

Аббревиатура SWOT обозначает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. «Основное предположение SWOT-анализа состоит в том, что для достижения успеха компания должна привести свою внутреннюю деятельность в соответствие с внешними реалиями. SWOT-анализ обеспечивает основу для анализа сильных и слабых сторон (внутренних), а также возможностей и угроз (внешних). Это помогает сосредоточиться на сильных сторонах, минимизировать слабые стороны и максимально использовать имеющиеся возможности. В результате учет как внешних, так и внутренних факторов имеет важное значение, поскольку они проясняют мир, в котором функционирует предприятие или подразделение, позволяя ему лучше представлять свое желаемое будущее» [18, с. 73].

Представим последовательность проведения SWOT-анализа.

Шаг первый. Анализируем сильные стороны компании и составляем таблицу 1.

Таблица 1 – Перечень сильных сторон компании

Наименование Strengths	Описание	Весомость	Оценка	Взвешенная оценка	Доля
1.	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	$\Sigma=1$	-	-	$\Sigma=1$

Шаг второй. Анализируем слабые стороны компании и составляем таблицу 2.

Таблица 2 – Перечень слабых сторон компании

Наименование Weakness	Описание	Весомость	Оценка	Взвешенная оценка	Доля
1.	-	-	-	-	-
....	-	-	-	-	-
10.	-	-	-	-	-
-	-	$\Sigma=1$	-	-	$\Sigma=1$

Шаг третий. Анализируем возможности компании и составляем таблицу 3.

Таблица 3 – Перечень возможностей компании

Наименование Opportunities	Описание	Весомость	Оценка	Взвешенная оценка	Доля
1.	-	-	-	-	-
2.	-	-	-	-	-
....	-	-	-	-	-
10.	-	-	-	-	-
-	-	$\Sigma=1$	-	-	$\Sigma=1$

Шаг четвертый. Анализируем угрозы компании и составляем таблицу 4.

Таблица 4 – Перечень угроз компании

Наименование Threats	Описание	Весомость	Оценка	Взвешенная оценка	Доля
1.	-	-	-	-	-
2.	-	-	-	-	-
....	-	-	-	-	-
10.	-	-	-	-	-
-	-	$\Sigma=1$	-	-	$\Sigma=1$

Шаг пятый. Выбираем по три показателя из каждой таблицы с максимальными долями воздействия на деятельность компании и составляем базовую матрицу в виде таблицы 5 [14].

Таблица 5 – Базовая SWOT-матрица

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Слабые стороны (Weakness)	Угрозы (Threats)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Шаг шестой. – Анализируем взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляем матрицу решений (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица решений

Решение Decisions		Возможности			Угрозы		
		O1.....	O2.....	O3.....	T1.....	T2.....	T3.....
Сильные стороны	S1.....	DS1O1	DS1O2	DS1O3	DS1T1	DS1T2	DS1T3
	S2.....	DS2O1	DS2O2	DS2O3	DS2T1	DS2T2	DS2T3
	S3.....	DS3O1	DS3O2	DS3O3	DS3T1	DS3T2	DS3T3
Слабые стороны	W1.....	DW1O1	DW1O2	DW1O3	DW1T1	DW1T2	DW1T3
	W2.....	DW2O1	DW2O2	DW2O3	DW2T1	DW2T2	DW2T3
	W3.....	DW3O1	DW3O2	DW3O3	DW3T1	DW3T2	DW3T3

Шаг седьмой. Структурируем проблемы и задачи, стоящие перед компанией, и определяем базовую стратегию.

Шаг восьмой. Разработать предложения по совершенствованию стратегии.

SWOT-анализ – это относительно простой инструмент для формирования стратегических вариантов. Используя его, можно разумно взглянуть на то, как компания может наилучшим образом воспользоваться

открывающимися перед ней возможностями, в то же время минимизировать влияние слабых сторон и защитить себя от угроз [28].

Используемый после детального анализа угроз, возможностей, сильных и слабых сторон, он помогает рассмотреть, как использовать внешнюю среду для стратегического преимущества компании, и таким образом определить некоторые из доступных стратегических вариантов.

Одним из широко применяемых инструментов для представления данных количественных маркетинговых исследований является программный продукт SPSS (Superior Performing Software Systems) [13].

Для определения наличия вероятностной связи между двумя между двумя переменными, измеренными в количественной форме, используются статистические показатели корреляция и регрессия.

Кластерный анализ позволяет выявить группы (кластеры) объектов по заданным переменным. Программа при этом автоматически определяет количество существующих кластеров. В маркетинге данный анализ позволяет провести сегментацию рынка, выявить целевые группы потребителей, понимать поведение потребителей, для которых необходимо разработать уникальный комплекс инструментов маркетинга, определять возможности нового товара.

Для разработки стратегии развития ассортимента компании используется метод портфельного анализа – матрица General Electric (GE) / McKinsey [16]. Главной особенностью модели Маккинси является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли.

На первом этапе необходимо определить критерии, которые позволят оценить уровень конкурентоспособности товара. Данные критерии должны соответствовать конкретной отрасли, показывать привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж, показывать способность сегмента обеспечить прибыль в долгосрочной перспективе [19].

Данные критерии подвергаются оценке на определение веса, то есть важности данного критерия для данного рынка (суммарный вес равен 100%).

«Далее каждому показателю проставляется оценка в каждом сегмента компании от 1 до 10, где 1 означает наименее соответствует утверждению в столбце 1, а 10 - максимально соответствует утверждению» [33, с. 125]. Далее производится взвешенная оценка с учетом важности критерия (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности товара

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	$\Sigma=100\%$	Сегмент 1	Сегмент 2		
Критерий 1	-	-	-	-	-
Критерий 2	-	-	-	-	-
...	-	-	-	-	-
Критерий 10	-	-	-	-	-

«На следующем этапе происходит оценка привлекательности сегмента. Сегмент считается привлекательным, если его темпы роста высокие, имеет ограниченное количество участников, имеет возможности расширения ассортимента в будущем» [6, с. 37]. Данные критерии подвергаются оценке на определение веса, то есть важности данного критерия для данного рынка (суммарный вес равен 100%).

«Далее каждому показателю проставляется оценка в каждом сегмента компании от 1 до 10, где 1 означает наименее соответствует утверждению в столбце 1, а 10 - максимально соответствует утверждению» [32, с. 27].

Далее производится взвешенная оценка с учетом важности критерия (таблица 8).

По итогам оценки конкурентоспособности товара и привлекательности рынка строится итоговая матрица.

Таблица 8 – Оценка привлекательности сегмента

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	$\Sigma=100\%$	Сегмент 1	Сегмент 2		
Критерий 1	-	-	-	-	-
Критерий 2	-	-	-	-	-
...	-	-	-	-	-
Критерий 10	-	-	-	-	-

Для каждого направления бизнеса компании определяется итоговое место (таблица 9). Место определяется на пересечении показателей.

Таблица 9 – Итоговая матрица

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)	-	-	-
	Средняя (4-7 баллов)	-	-	-
	Низкая (0-3 балла)	-	-	-
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность товара компании в сегменте				

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров.

Таким образом, конкуренция – форма экономического соперничества на рынке за наиболее выгодные условия производства и сбыта товара или услуг.

Для конкурентоспособности предприятия и его продукции необходим анализ внутренней и внешней среды, так как это позволяет предугадать риски или возможности, а также выявить сильные и слабые стороны предприятия.

С помощью экономических показателей конкурентоспособности можно рассчитывать затраты предприятия и правильно их организовывать для конкурентоспособности.

Но для того, чтобы предприятию иметь конкурентное преимущество, необходимо выявить свою форму конкурентной борьбы, миссию, цель и разработать стратегию по повышению конкурентоспособности, а также правильно ее реализовать и проводить контроль на современном рынке.

Не мало важным является сам анализ конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, матриц и формул, имеющих свое назначение, преимущества и недостатки, они могут быть использованы как в комплексе, так и по отдельности.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, строится не только на анализе эффективности предприятия, но и на его продукции или услугах, анализе конкурентов, анализе сильных и слабых сторон, исходя не только из нынешнего состояния фирмы, но и его вероятного будущего.

С помощью данного теоретического материала можно проанализировать предприятие ООО «ВТК», как по экономическим показателям, так и по методикам оценки конкурентоспособности.

2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ВТК»

Компания ООО «ВТК» основана в 2009 г. и является транспортным предприятием. Основным видом деятельности ООО «ВТК» является «Предоставление услуг по перевозкам». Благодаря многолетнему опыту и современной логистической структуре ООО «ВТК» обрабатывает заказы любого объема.

«ООО «Волжская транспортная компания» (ООО «ВТК») зарегистрирована 10 декабря 2009 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Латышева Татьяна Николаевна. Юридический адрес ООО «ВТК»: 445020, Самарская область, г. Тольятти, Ленинградская ул., д. 43, кв. 73» [25].

Основным видом деятельности предприятия является «Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками», зарегистрировано 5 дополнительных видов деятельности.

В соответствии с уставом, основными видами деятельности предприятия являются:

- «перевозки сборных грузов;
- перевозки по городу, грузовое такси;
- негабаритные перевозки от 25 до 200 тонн;
- перевозка опасных грузов;
- аренда техники;
- любые другие виды деятельности, не противоречащие законодательству России» [25].

ООО «ВТК» наряду с организацией перевозки груза может осуществлять следующие экспедиционные услуги:

- «упаковка (разупаковка), маркировка, пакетирование, сортировка и

хранение грузов;

- выполнение погрузочно-разгрузочных работ;
- закрепление, укрытие и увязка грузов, предоставление необходимых для этих целей приспособлений;
- выбор оптимальной схемы перевозки грузов по условиям грузоотправителя;
- оформление перевозочных документов;
- сопровождение и охрана груза;
- осуществление расчетов с перевозчиками за выполнение перевозки;
- страхование груза;
- расчет рациональной загрузки транспортных средств, схем размещения и крепления грузов;
- диспозиция продвижения грузов (уведомление об отправлении, местонахождении, прибытии грузов)» [25].

Организационная структура ООО «ВТК» представлена на рисунке 3.

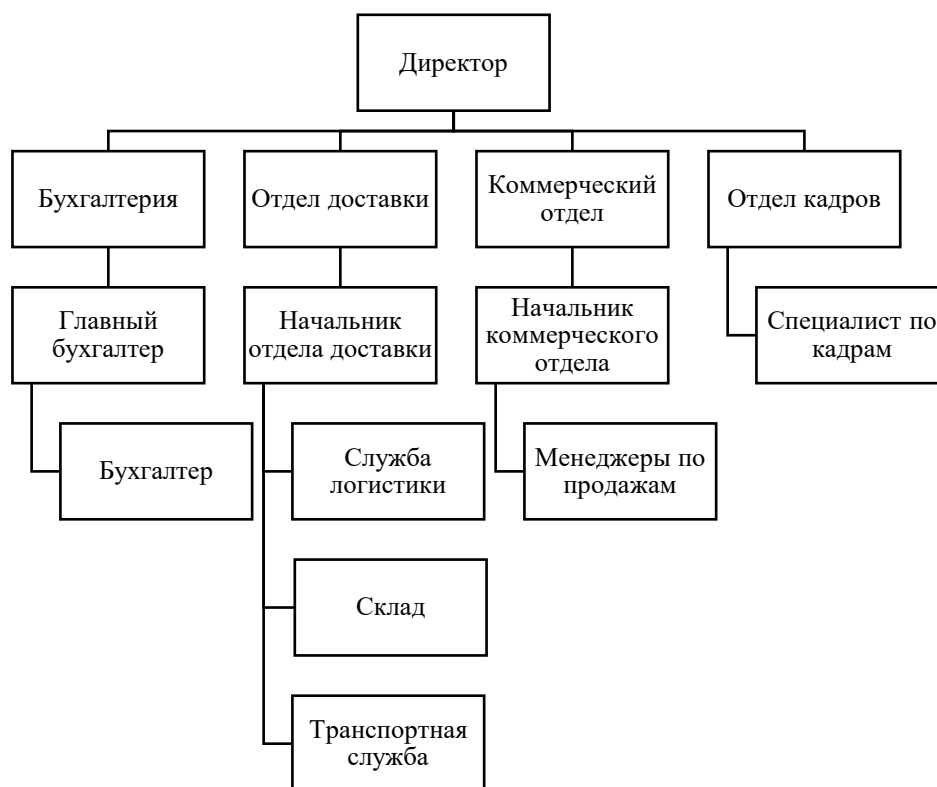


Рисунок 3 – Организационная структура компании ООО «ВТК»

Действующая в ООО «ВТК» структура управления обеспечивает решение текущих управленческих задач, стоящих перед руководством фирмы.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ВТК» в 2019–2021 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «ВТК»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1 Выручка от продажи, тыс.руб.	154654	180615	253659	25961	73044	16,79	40,44
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	127081	148576	219325	21495	70749	16,91	47,62
3 Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	27573	32039	34334	4466	2295	16,20	7,16
4 Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	-	-
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	21304	24966	25135	3662	169	17,19	0,68
6 Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	6269	7073	9199	804	2126	12,83	30,06
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	2700	2753	2856	53	103	1,96	3,74
8 Основные средства, тыс. руб.	23778	25637	27372	1859	1735	7,82	6,77
9 Оборотные активы, тыс. руб.	41234	36824	38562	-4410	1738	-10,70	4,72
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	117	125	138	8	13	6,84	10,40
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	48803,04	54825	62530,56	6021,96	7705,56	12,34	14,05
12 Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1321,83	1444,92	1838,11	123,09	393,19	9,31	27,21

Продолжение таблицы 10

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	417,12	438,60	453,12	21,48	14,52	5,15	3,31
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	1,75	1,52	1,13	-0,22	-0,40	-12,69	-26,13
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,75	4,90	6,58	1,15	1,67	30,77	34,11
16 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4,05	3,92	3,63	-0,14	-0,29	-3,39	-7,39
17 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,22	4,08	3,76	-0,15	-0,31	-3,53	-7,67
18 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	95,95	96,08	96,37	0,14	0,29	0,14	0,30

Анализ данных, приведенных в таблице, показал что выручка в 2021 году составила 253659 т.р., что на 64% или на 99 м.р. больше показателя 2019 года. Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась на 6761 т.р., темп роста составил 124,5%, причем доля валового дохода в выручке сокращалась ежегодно и в 2021 году составила 13,5%, что на 4,3% меньше чем в 2019 году.

В ООО «ВТК» наблюдается значительный рост прибыли от продаж, в 2021 году данный показатель составил 9199 т.р., что больше данных 2019 года на 46,7% или 2930 т.р. Следует отметить, что в организации, согласно строки 2220 формы №2, учет управленческих расходов ведется в качестве условно-постоянных, они отнесены на счет реализации по итогам отчетного периода.

Показатель чистой прибыли за анализируемый период увеличился непропорционально увеличению выручки и расходов. В 2021 году чистая прибыль организации составила 2856 т.р., что на 156 т.р. больше чем в 2019 году, темп роста составил 105,8%. Данный факт указывает на необходимость рассмотрения структуры расходов организации и путей увеличения доходов.

На рисунке 2 рассмотрим динамику основных экономических показателей ООО «ВТК».

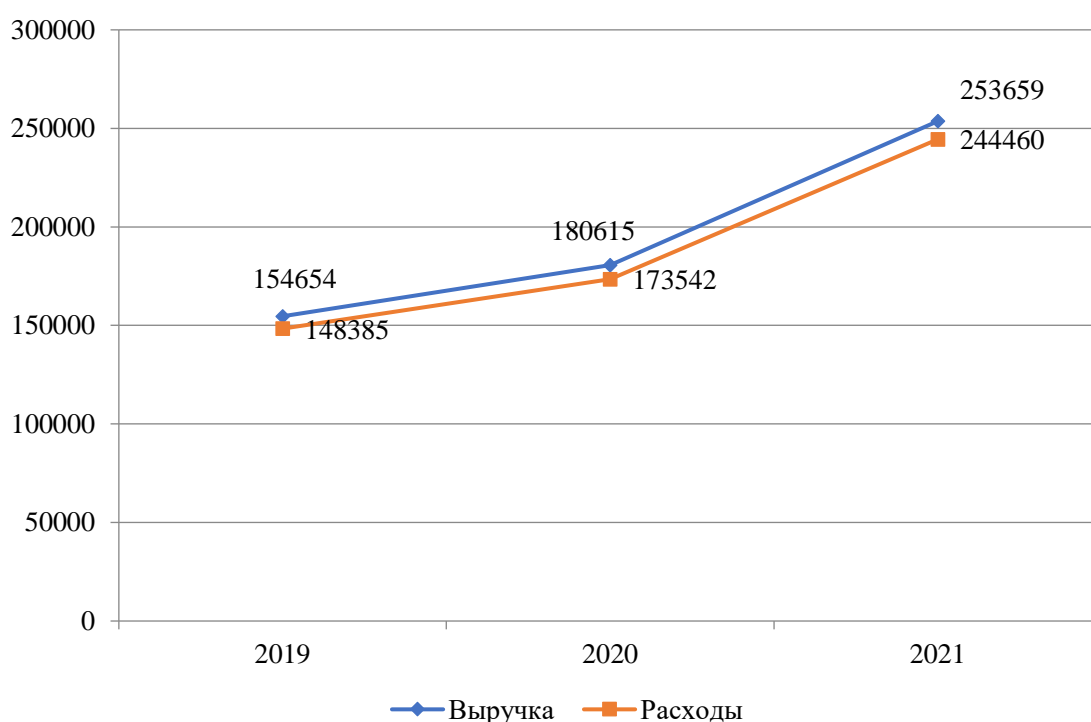


Рисунок 2 – Динамика основных экономических показателей, т.р.

На рисунке 2 наглядно видно, что выручка ненамного выше расходов, причем увеличение выручки почти пропорционально увеличению расходов. Данный факт связан с повышением цен на топливо и горюче-смазочные материалы.

Данные рисунка подтверждаются ростом показателя себестоимости продаж ООО «ВТК». За период с 2019 по 2021 года темп роста составил 172,6 %.

Рассмотрим показатели рентабельности деятельности организации по данным приведенным в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ рентабельности

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (2021 от 2019)	Темп роста, % (2019 к 2021)
Рентабельность продаж	4,1	3,9	3,6	-0,5	87,8
Рентабельность продаж по ЕВИТ	2,2	1,9	1,4	-0,8	63,6
Рентабельность продаж по чистой прибыли	1,7	1,5	1,1	-0,6	64,7
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции	4,2	4,1	3,8	-0,4	90,5

Из таблицы 11 видно, что показатели рентабельности в 2021 году имеют положительные значения, что связано с прибыльной деятельностью ООО «ВТК».

Величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки в 2019 году составляла 4,1 коп., что является нормой. Начиная с 2020 года рентабельность продаж начала снижаться и в 2021 году составила 3,6%, то есть с каждого полученного рубля прибыль составляет 3,6 коп.

Анализ рентабельности продаж по чистой прибыли показал, что в организации данный показатель не соответствует установленному нормативу: в 2019 году величина чистой прибыли в каждом рубле выручки составляла 1,7%, а в 2021 году 1,1%.

Несмотря на общую тенденцию роста прибыли от продаж на 46,7% за анализируемый период, показатель прибыли от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) снижается на 0,4% и составляет в 2021 году 3,8%.

2.2 Оценка состояния маркетинговой деятельности и уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»

На первом этапе проведем анализ рынка транспортных услуг.

Самарская область входит в Приволжский федеральный округ. Объем рынка автомобильных грузоперевозок Приволжского федерального округа в 2021 г. составил 19,4 млрд руб. (рисунок 3).

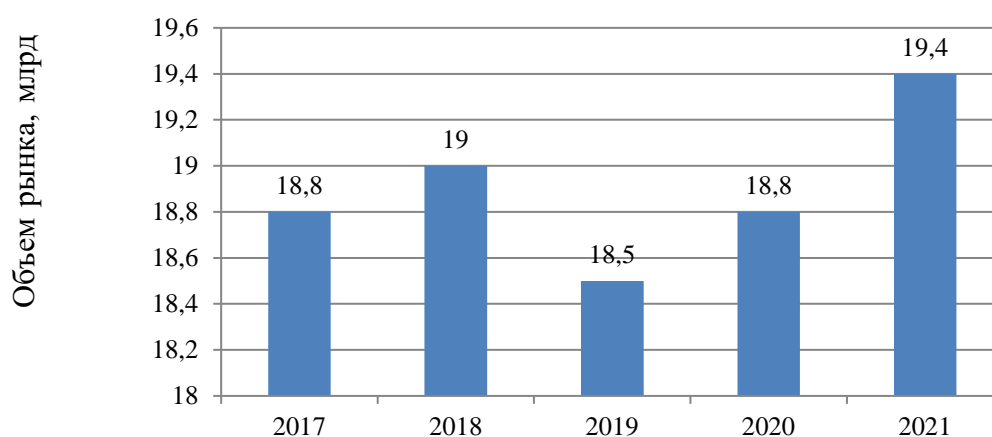


Рисунок 3 – Динамика объема рынка автомобильных грузоперевозок Приволжского федерального округа, млрд руб.

В общей структуре российского рынка автомобильных грузоперевозок на рынок ПФО в 2021 г. приходилось не более 4 %. Во многом это объясняется значительной удаленностью предприятий региона от точек отгрузки продукции (в это связи выгоднее переваливать грузы железнодорожным транспортом).

В целом за временной период 2019–2021 гг. темпами ниже средних по федеральному округу росли рынки Саратовской области, Ульяновской и Самарской области. Прочие регионы округа росли темпами выше средних. Лидер роста – Самарская область (во многом это объясняется изначально малым объемом рынка).

На рисунке 4 представлены два ключевых маркетинговых показателя, характеризующих уровень конкуренции на рынке.

Уровень концентрации конкуренции показывает, какая доля рынка приходится на четыре крупнейшие компании рынка. Значение коэффициента более 0,75 говорит о монополизации рынка. Значение коэффициента в диапазоне от 0,4 до 0,75 говорит о наличии на рынке олигополистической конкуренции. Значение индекса менее 0,4 говорит о том, что на рынке царит свободная конкуренция. Как показывает расчет коэффициента – рынок автомобильных грузоперевозок ПФО – это высоко конкурентный рынок.

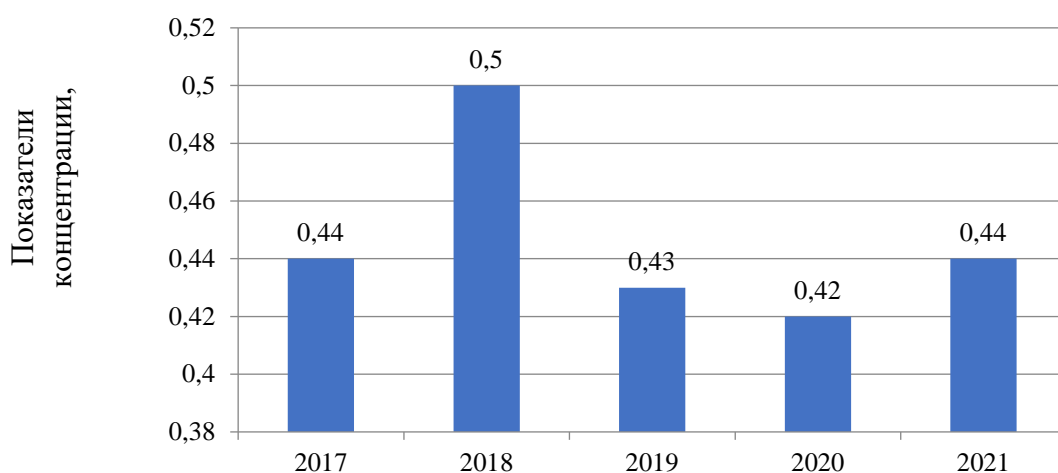


Рисунок 4 – Уровень концентрации конкуренции на рынке автомобильных грузоперевозок ПФО, единиц

Самарская область является крупнейшим узлом в российской и международной транспортной системе, через который проходят транзитные грузопотоки из центральных районов России в Западную Сибирь, Казахстан и в другие страны Центральной Азии. Это обуславливает высокую степень развитости сети автомобильных дорог в регионе.

Протяженность автомобильных дорог на территории Самарской области составляет 33,8 т. км, в том числе федерального значения – 588 км, регионального значения – 11 т. км, местного значения (включая улично-дорожную сеть) – 22,2 т. км.

В структуре действующей сети автомобильных дорог регионального значения дороги IV-V категорий составляют 70,6 %, в структуре автодорог местного значения – 85,9 %.

Согласно данным, наибольший объем грузооборота отмечен в 2016 году – 6201 млн т-км. В целом за десять лет данный показатель увеличился на 70 %.

Далее проведем анализ поставщиков ООО «ВТК».

ООО «ВТК» сотрудничает с такими поставщиками как:

- ПАО «Газпромнефть»;
- ООО «Авторитет»;
- ООО «Петромастер ЕКБ»;
- ООО «Метизпродукция»;
- ООО «Автоснаб».

Поставщики ООО «ВТК» по группам поставляемых товаров за 2021 год представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Поставщики ООО «ВТК» в 2021 году

Наименование поставщика	Вид поставляемой продукции	Объем поставок, тыс. руб.	Удельный вес поставок в общем объеме, %
ПАО «Газпромнефть»	Автобензин	7257,7	57,5
ООО «Авторитет»	Автозапчасти, автохимия	1514,6	12
ООО «Петромастер»	Автозапчасти, авторезина	1262,2	10
ООО «Метизпродукция»	Автозапчасти	757,3	6
ООО «Автоснаб»	Автотранспорт, автозапчасти	252,4	2
Прочие поставщики	Прочие материалы	1577,8	12,5
Итого		12622,0	100

Наибольший объем поставок осуществляет компания ПАО «Газпромнефть», поставляющая нефтепродукты. Ее удельный вес в общем объеме закупок составляет 57,5%.

Далее проведем анализ клиентов ООО «ВТК».

Основными клиентами ООО «ВТК» является население и организации города Самары и других городов области. На рисунке 5 изображены основные категории потребителей.

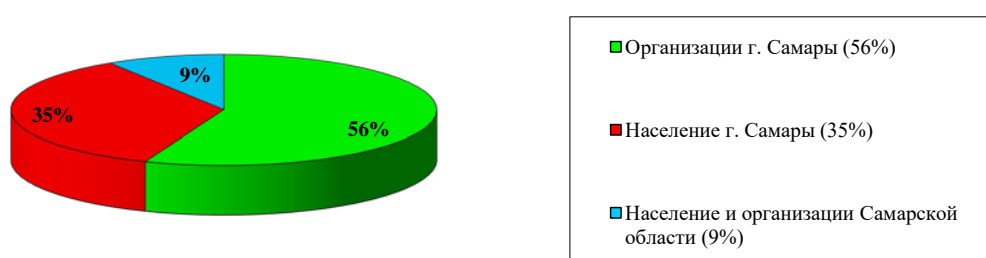


Рисунок 5 – Структура потребителей транспортных услуг ООО «ВТК», %

Из приведенного графика видно, что наибольшую долю клиентов ООО «ВТК» составляет организации Самарской области.

На рисунке 6 представлена отражена структура услуг, оказываемых ООО «ВТК» для физических и юридических лиц.

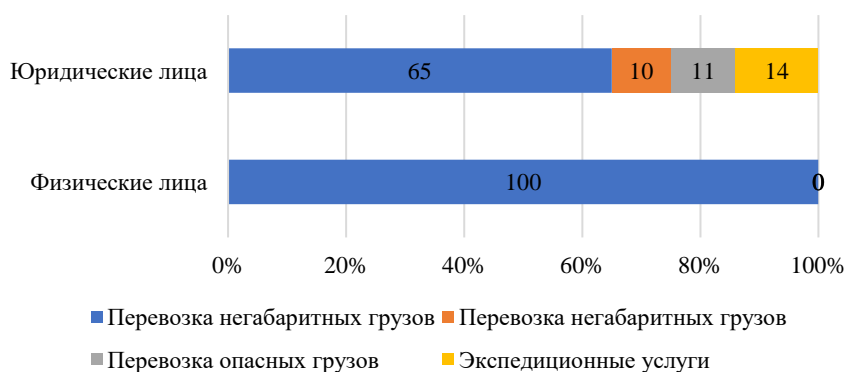


Рисунок 6 – Структура услуг, оказываемых ООО «ВТК» физическим и юридическим лицам в 2021 г., в % от общего объема услуг

Согласно представленным данным, основной услугой, оказываемой ООО «ВТК» своим клиентам, является перевозка сборных грузов (для физических лиц данная услуга является единственной).

Проведем анализ ценообразования на услуги ООО «ВТК».

В таблице 13 проведена динамика цен на услуги ООО «ВТК».

Таблица 13 – Цены на услуги ООО «ВТК», руб/тонно-км

Категория клиентов	2020 г.	2021 г.	Изменение (2021/2020)	
			Откл	%
Юридические лица	17,5	18	0,5	2,86
Физические лица	14	15	1	7,14

Согласно данным, представленным в таблице 13, за анализируемый период тарифы на услуги ООО «ВТК» увеличились на 2,86% для юридических лиц и на 7,14% для физических лиц.

В таблице 14 представлены тарифы на услуги грузовой техники ООО «ВТК».

Таблица 14 – Стоимость услуг грузовой техники ООО «ВТК»

Тип и марка техники	Грузоподъемность, тонн	Стоимость за наличный расчет		Стоимость по безналичному расчету, руб./час
		руб./час	руб./км	
Бортовой	8-12	1200	35	1416
Бортовой	20	1300	35	1534
Бортовой	20	1300	40	1534
Фургон	3	650	15	767
Фургон	5	750	20	885
Фургон	10	1200	25	1416
Рефрижиратор	20	1400	30	1652

В Приволжских транспортных компаниях можно увидеть различные способы формирования тарифов: стоимость за километр, стоимость за час, стоимость по объему или массе перевозимого груза и др. Сравним некоторые тарифы на услуги компании «ВТК» с ее конкурентами в Самаре.

В таблице 15 представлены тарифы на услуги четырех компаний г. Самары, занимающихся перевозками грузов фургонами и фурами.

Таблица 15 – Тарифы на услуги фургонов и фур транспортных компаний г. Самары, руб./км

Тип и марка техники	Грузоподъемность, тонн	Тариф, руб/км			
		ООО «ВТК»	ООО «Деловые линии»	ООО «РусАвтоТранс»	ООО «Транс»
Фургон	3	15	20	25	12
Фургон	5	20	20	30	20
Фургон	10	25	25	35	24
Фура	20	30	27	42	27

Как видно из таблицы 15, наименьшие тарифы на услуги фургонов и фур наблюдаются в компании «Транс». На втором месте находятся компании ООО «ВТК» и ООО «Деловые линии», причем тарифы на услуги фургона грузоподъемностью 3 тонны меньше в компании ООО «ВТК» (15 руб./км), а фургона грузоподъемностью 20 тонн меньше у ООО «Деловые линии» (27 руб./км). Наибольшая стоимость услуг наблюдается в компании ООО «РусАвтоТранс».

При междугородних перевозках в прайсах транспортных компаний учитываются все перевозки 20 т, еврофура. Вид транспорта при междугородних перевозках груза до 20 т на стоимость не влияет.

Цены на перевозку грузов до 20 т складывались рынком. Все зависит от количества свободного груза, который можно забрать в обратном направлении. В случае, если клиента на перевозку груза на обратный путь не находится, ООО «ВТК» будет закладывать цену на перевозку груза не в один конец, а туда и обратно.

Конкурентами транспортной компании ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг являются ООО ТК «ПЭК», ООО «Деловые линии», ООО «Delco», ООО «Возовоз», транспортная компания «Лорри» и др.

Сравнительный анализ ООО «ВТК» и основных конкурентов по ряду показателей приведен в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ конкурентов ООО «ВТК»

Компания	Цена, руб/1 т-км	Скорость доставки (от Москвы до Самары), часов	Система продвижения	Грузооборот, тыс.тонно-км	Производственные мощности, тыс. л.с.	Количество видов услуг
ООО ТК «КИТ»	52	35	Реклама	630014,6	665,1	12
ООО «ПЭК»	50	28	Реклама	806147,7	898,5	14
ООО «Деловые линии»	58	30	Реклама, стимулирование сбыта, PR	886138,0	1265,5	7
ООО «Delco»	45	35	Реклама, стимулирование сбыта	577591,7	648,7	8
ООО «Возовоз»	55	33	Реклама, стимулирование сбыта	751458,6	865,4	12
АО «Лорри»	54	37	Реклама, стимулирование сбыта	389681,8	675,4	11

Соотнесение существующих качеств уже присутствующего на рынке товаров представленных игроков даст понять, какими ключевыми конкурентными преимуществами обладает ООО «ВТК». Для оценки данных характеристик наиболее удобно пользоваться т.н. многоугольником конкурентоспособности, который отражает наличие тех или иных конкурентных преимуществ у предприятия по балльной шкале (в качестве

эксперта выступил начальник отдела логистики ООО «ВТК»). Результаты оценки приведены в таблице 17.

Этот анализ поможет понять, кто является основным конкурентом ООО «ВТК», какую стратегию нужно применять, чтобы быть лучше и сильнее конкурентов (таблица 17).

Таблица 17 - Данные балльного анализа ООО «ВТК» и его основных конкурентов

Компания	Цена	Скорость доставки	Система продвижения	Грузоборот	Производственные мощности	Количество видов услуг	Всего
ООО «ВТК»	4	3	2	3	1	3	16
ООО «ПЭК»	4	6	2	5	2	4	23
ООО «Деловые линии»	1	5	6	6	3	2	23
ООО «Delco»	6	3	4	2	1	2	18
ООО «Возовоз»	2	4	3	4	2	3	18
АО «Лорри»	3	2	4	1	1	3	14

На рисунке 7 представлен многоугольник конкурентов ООО «ВТК». Анализируя данные анализа конкурентоспособности по критериям конкурентоспособности можно сказать о том, что транспортные компании ООО «Деловые линии» и ООО «ПЭК» являются лидерами рынка и опережают ряд других компаний.

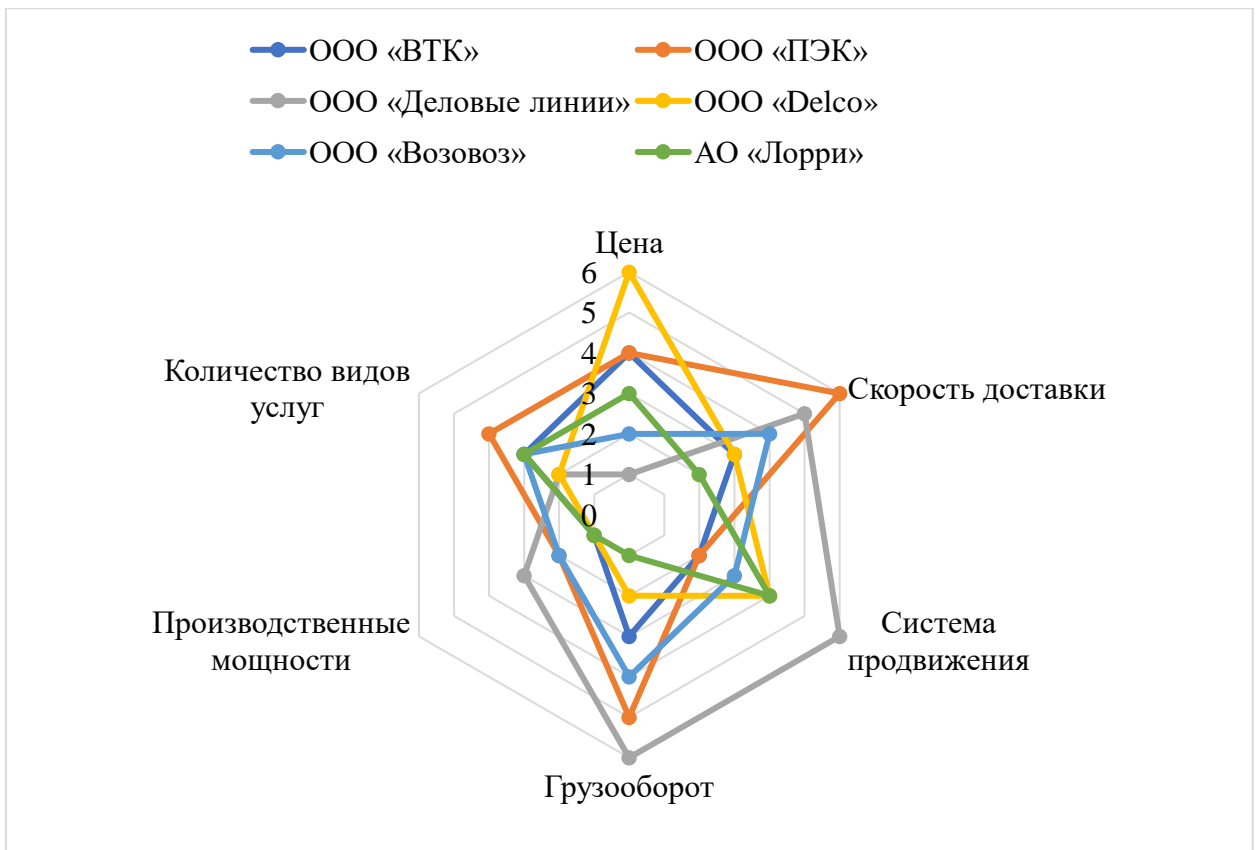


Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «ВТК»

Из таблицы 17 видно, что по данным таблицы у ООО «ВТК» набралось меньше баллов, чем у большинства компаний, что свидетельствует о том, что компания недостаточно известна на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Минус компании – очень дорогие цены на услуги. Необходимо выработать лояльность клиентов, рынок очень нестабилен, клиенты переходят от одной компании к другой. Репутация и имидж компании помогают быть в этом списке на первом месте.

ООО «Delco» находится на втором месте, они имеют развитую сеть агентов по всему миру, предоставляют не все услуги, неудобно пользоваться сайтом. Компания специализируется на грузах из Европы. Компании находятся близко друг к другу по рейтингу, каждая компания занимает свое место на рынке.

По уровню узнаваемости бренда компания ООО «ВТК» не занимает лидирующие позиции, она известна для тех, кто работает со сферой транспортных услуг, но она не известна среди обычных людей, так как ООО «Деловые линии» и ООО «ПЭК». Для популяризации имени компании необходим комплекс маркетинга PR-маркетинга, управленческого и т.д. Компания должна нести определенную ценность, помимо зарабатывания денег, тогда будет больше упоминаний в СМИ, люди будут узнавать компанию, как ту которая, например сажает деревья и борется также за экологию.

У компании ООО «ВТК» достаточно широко развита сеть контрагентов, на территориях которых работает компания. Что помогает анализировать рынок перевозок, помогает искать компромиссы и снижать издержки. Тем самым клиенты из различных городов могут лично пообщаться с менеджерами, с которыми работают, ведут дела. Персональный подход и личный контакт придает большую лояльность к компании.

Комплекс предоставляемых услуг у компании достаточно широкий, перевозки в любых направлениях любым транспортом, импорт или экспорт, можно организовать любую перевозку. Также практически в каждом филиале работает сотрудник, занимающийся внешнеэкономической деятельностью, который может растаможить груз. Также обширная сеть собственных складов и складов партнеров, со сниженными ценами для клиентов. Автомобильные, авиа, контейнерные, железнодорожные и проектные перевозки, то какие услуги компания ООО «ВТК» ежедневно выполняет для своих клиентов.

Скорость расчета ставок зависит от направления и количества видов транспорта при перевозке. Поэтому расчет может затянуться на несколько дней, так как для сбора информации нужно время. Менеджеры одной конкретной линии стараются давать ставки в течение нескольких часов с момента получения запроса

Качество перевозок понятие довольно обобщенное, компания всегда старается делать перевозки качественными, выбирает только надежных контрагентов, по возможности перевозит грузы своим транспортом. Стараются доставить грузы в реальные сроки. Поэтому перевозки данной компании можно назвать надежными и качественными.

Компания проводит недостаточно рекламных акций и кампаний. Компания не запускает таргетинговую рекламу. Компания известна на B2B за счет хорошей работы отдела продаж в целом по компании. Необходимо больше хороших, значимых инфоповодов, больше вкладывать в рекламу транспортных услуг.

Многоугольник конкурентоспособности показывает сильные и слабые стороны компании по отношению к конкурентам. Возможно, в некоторых областях стоит применить бенчмаркинг, перенять положительный опыт у других компаний. Сильные стороны нужно укреплять, увеличивать парк собственных автомобилей, что делает компания каждый год. Искать новых контрагентов, пробовать работать с различными компаниями.

Проведенные исследования наталкивают на маркетинг микс стратегию 4 P (пи). Она помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Из SWOT-анализа можно сделать вывод, что текущая ситуация состояние комплекса 4P находится не в полной мере, развитой (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка маркетинговой теории 4P

Параметр	Факт	Оценка
Price	Оптимальное сочетание цена-качество	4
Promotion	Нужно менять маркетинговую стратегию	2
Product	Широкий комплекс услуг	5
Place	Обширная география расположения филиалов по всей России	5

Из таблицы 18 видно, что по цене компания находится в среднем состоянии, цены на какие-то услуги выше, на какие-то то ниже, чем у конкурентов. Можно увидеть, что недостаточно внимания уделяется продвижению. Нужно больше времени уделять продвижению, чтобы люди узнавали о компании как можно больше, на сайте ведется блог, нужно его развивать, начать вести инстаграм и писать туда, все это приведет к популяризации компании.

У компании представлен довольно широкий спектр услуг, компания всегда старается быть в тренде транспортных перевозок, участвует на площадке «Транспореон», участвует в тендерах, старается наладить контакты с крупнейшими заводами России. Обширная география филиалов и каждый год открываются все новые и новые филиалы помогают быть ближе к местным заказчикам.

Конкурентоспособность транспортно-экспедиционных компаний зависит от доверия их клиентов. Чем больше уверенности придает компания доставщик, тем больше у нее будет клиентов.

Конкурентоспособность транспортно-экспедиционной организации — способность осуществлять транспортно-экспедиционные услуги, совокупность потребительских свойств которых характеризует их отличие от услуг конкурента по степени соответствия конкретным потребностям рынка, с учетом затрат на их удовлетворение, соотношения цены и потребительских качеств услуги.

В таблице 19 представлены основные факторы конкурентоспособности среди транспортно-экспедиционных компаний.

В таблице 19 указаны основные моменты для завоевания клиентов на рынке транспортно-экспедиционных услуг. ООО «ВТК» необходимо предоставлять комплекс качественных услуг, чем больше услуг возможно предоставить в рамках одной компании, тем больше шансов, что клиент обратится именно в эту компанию, несмотря на цены. Широким комплексом

услуг могут похвастаться не многие компании на сегодняшний день, не все могут качественно выполнять услуги на регулярной основе.

Таблица 19 – Факторы конкурентоспособности компаний на рынке транспортно-экспедиционных компаний

Фактор	Характеристика
Известность экспедитора на рынке транспортно-экспедиционных услуг	Большой стаж практической работы, глубокое знание конъюнктуры транспортных возможностей и международного рынка услуг по доставке грузов
Развитая сеть контрагентов	В других странах, регионах России, странах СНГ
Партнерские отношения	Наличие именитых российских и зарубежных партнеров
Удобство расположения организации	На основных торговых маршрутах
Наличие и состав материально-технической базы	Наличие собственного транспортного парка, складов СВХ, складских помещений
Объем и спектр предоставляемых услуг	Наличие конкурентных преимуществ

Для анализа конкуренции на рынке составлена матрица М. Портера, она поможет определить насыщенность рынка, и основные работы на рынке транспортно-экспедиционных услуг. Также она поможет рассмотреть верную ли стратегию выбрала компания ООО «ВТК» для своего дальнейшего развития. Матрица Портера представлена в таблице 20.

В таблице 20 проанализированы основные конкурентные моменты на рынке. Товары заменители пока не представлены на рынке, последнее время разрабатываются высокоскоростные грузовые поезда, которые будут доставлять грузы быстрее и дешевле автомобиля. Не в каждой стране был развит какой-либо вид транспорта, например в Китае 5 лет назад были широко развиты только морские и железнодорожные перевозки, на данный момент авто и авиаперевозки пользуются большой популярностью, из-за скорости доставки, возможности отслеживания и постоянного контроля своего груза, клиент может быть уверен в сохранности своего груза. Также Монголия, не так давно открыла свои границы для экспорта и импорта автомобильным транспортом, в скором времени – это будет популярным

направлением.

Таблица 20 – Матрица Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров заменителей	Низкая	Технологии не стоят на месте, в любой момент могут появиться заменители текущему транспорту.	Развиваться вместе с миром, стараться быть первым в новых сферах и направлениях доставки грузов.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Высокая концентрация транспортно-экспедиционных компаний на рынке, каждая занимает свою долю, со своей базой клиентов.	Необходима уникальность предложения, предоставление новых услуг
Угроза со стороны новых игроков	Средняя	Новые игроки – не такое частое дело из-за барьеров входа и высоких начальных инвестиций.	Мониторить рынок, новыми игроками могут оказаться крупные иностранные компании.
Угроза потери текущих клиентов	Высокая	Клиенты не терпят повреждений груза, невежливого общения, завышенных цен на услуги, некачественное оформление документов, долгие сроки.	Контролировать, обучать персонал, мониторить ценовые предложения главных конкурентов, выдерживать обещанные сроки
Угроза ошибки поставщиков	Средняя	Поставщик может предоставить неверную, неактуальную информацию, может нанять некачественного перевозчика, не приехать вовремя на загрузку	Поиск и контроль действующих поставщиков, только проверка временем.

Рынок транспортных услуг пользуется популярностью, грузы нужно перемещать из пункта А в пункт Б всегда. Экономические отношения подразумевают доставку товара из одного места в другое. В данное время существует множество компаний, занимающихся перевозками. Многие из них предоставляют широкий спектр услуг, некоторые работают в одном или двух направлениях. Рынок услуг не такой как товарный рынок, каждые полгода создавать новую услугу не предоставляется возможным, а так как рынок является В2В в одинаковых условиях выделять компанию могут имидж, качество предоставляемых услуг, сроки перевозки и стоимость услуг.

Новые игроки довольно часто появляются на этом рынке, в начале своего пути они стараются, занимать определенные позиции, перевозки только по Уралу, только Европа, или только Китай. За счет этого клиенты не всегда предпочитают такие компании, за счет чего они закрываются примерно через год-два. Компании долгожители пользуются спросом и уважением среди клиентов, хорошая репутация и хороший имидж позволяют обеспечивать приток новых клиентов.

Чтобы не потерять действующих клиентов следует помнить о том, что вокруг очень много компаний, которые будут с ними работать и развивать их лояльность. В данном бизнесе трудно вернуть доверие потребителя, поэтому следует внимательно работать с действующими клиентами, нести ценность для потребителя.

Из матрицы БКГ рынок транспортных грузоперевозок можно разделить по таблице для наглядности, чтобы посмотреть какие услуги в каком положении находятся. Данная матрица поможет отразить картину восприятия услуг, поможет увидеть в какие направления перевозок стоит вкладывать деньги, а какие возможно отходят на второй план.

В таблице 21 видно, что большинство отраслей на данный момент находится в состоянии не совсем понятном в квадрате «знаки вопроса», потому что для перехода в квадрат «звезды» необходимы крупные денежные вложения, что экономически рискованно, а не вкладывать в эти направления нельзя, потому что вложит другая компания и в дальнейшем на перспективе будет зарабатывать и придется пользоваться ее услугами, а не использовать свои собственные мощности. Импорт автомобильным транспортом из Китая и услуги отдела внешнеэкономической деятельности являются звездами, потому что рынки развиваются, чем больше грузов приезжает по транзиту, тем больше людей нуждаются в услугах таможенных брокеров.

Таблица 21 – Виды услуг транспортной компании ООО «ВТК»

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	без перегрузки от двери до двери Услуги собственных таможенных складов Перевозки водным транспортом Перевозки железнодорожным транспортом	Импорт автомобильным транспортом Услуги ВЭД
	Низкий (менее 10%)	Перевозки по РФ и СНГ Перевозки по городу Перевозки воздушным транспортом	Импорт автомобильным транспортом из Европы
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
Относительная доля рынка			

Импорт автомобильным транспортом – это развивающийся рынок, который открылся 5 –7 лет назад и ООО «ВТК» работала в данном направлении, т.к. одна из первых начала отправлять в Китай свой собственный транспорт, нашла надежных партнеров и получила признание от многих партнеров.

Импорт автомобильным транспортом является дойной коровой в перевозках, потому что рынок стагнирует, компаний становится больше, грузов из Европы становится меньше, но он приносит стабильно высокий уровень прибыли, который помогает компании открывать все новые филиалы в различных городах и областях РФ. Собаками являются доставка в пределах города, например, вывоз груза с таможенного склада или перевозки по РФ. Они облагаются налогом НДС 20%, международные перевозки имеют льготную ставку НДС 0%. Перевозки по РФ имеют много конкурентов, много компаний, которые готовы работать за маленькие деньги чтобы их машины не простаивали без работы. Перевозки воздушным транспортом в компании явление не частое, не основное, поэтому компания работает со своими партнерами подрядчиками, клиенты знают рынок и примерные расценки перевозчиков, поэтому заработать на таких перевозках не всегда

получается.

Из таблицы 21 видно, что необходимо развивать собственную сеть таможенных и нетаможенных складов для того, чтобы предоставлять клиентам лучший сервис, и помогать им экономить на хранении. Задача компании ООО «ВТК» – сделать так, чтобы большинство экспедиционных компаний отдавали грузы в ООО «ВТК», поэтому иногда пересматриваются стандартные тарифы под конкретного клиента. В данной ситуации конкуренты становятся партнерами ООО «ВТК». Конкуренты становятся партнерами, это значит, что конкуренты платят деньги перевозчику, то есть ООО «ВТК», выгодно иметь с конкурентами хорошие деловые отношения. Таким образом компания ООО «ВТК» старается максимально поглотить и охватить рынок грузоперевозок.

Для анализа положения компании на рынке существует множество различных методик. В данной работе был составлен SWOT-анализ с целью выявления факторов внешней и внутренней среды организации, а также составлены сравнительные характеристики компании ООО «ВТК» и основных ее конкурентов.

В таблице 22 представлен SWOT-анализ компании ООО «ВТК».

Сильные стороны компании обусловлены многолетним опытом работы на рынке. Управляющие компанией – профессионалы своего дела, они работают в компании со дня основания. Различные направления перевозок и диверсификация бизнеса привели к тому, что на сегодняшний день компания ООО «ВТК» может предоставить полный комплекс услуг с забором груза от двери отправителя, с консолидацией в разных точках мира и помощью в очистке грузов и доставкой до двери получателя. Также компания имеет статус таможенного перевозчика, что позволяет ей быть более выгодной на фоне других.

Таблица 22 – SWOT-анализ компании ООО «ВТК»

SWOT-анализ компании	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
		Развитие компьютерных технологий Поддержка транспортных компаний со стороны государства Развитие торговых отношений с другими странами
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИВ	СИУ
Услуги перевозки сборных грузов Известность компании в профессиональных кругах Поддержание долгосрочных отношений с партнерами Повышение технологических процессов Квалифицированный персонал	Хорошая рекламная кампания для привлечения новых клиентов Работа с грамотными IT-специалистами Повышение эффективности работы менеджеров материальными и не материальными стимулами Повышение квалификации персонала	Усовершенствование системы отслеживания целостности груза во время транспортировки Провести исследование конкурентов, выявить сильные и слабые стороны Взаимодействия с крупными клиентами для выявления плюсов и минусов в работе
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛВ	СЛУ
Слабая политика продвижения Низкая лояльность клиентов Недостаточно эффективная организация обратной связи с клиентами Высокая степень износа автотранспорта Отсутствие эффективной системы контроля за топливом	Создать колл-центр Обновление автотранспорта Внедрение эффективной системы учета топлива Разработка рекламной кампании Внедрение новых методов получения информации от клиентов	Развитие интернет – маркетинга в компании Использование актуальных программ для сферы грузоперевозок

Слабые стороны обуславливаются тем, что среди огромной филиальной сети есть конкуренция, из-за этого компания снижает ставки и меньше зарабатывает, чтобы быть в топе приходится бороться не только с внешними конкурентами, но и внутренними. Также недостаточно времени уделяется B2B маркетингу, компания выставляет стенды на «Иннопромах», выступает на различных конференциях, но это случается достаточно редко, компания с таким оборотом сама может проводить мероприятия и создавать

события. Также в компании никто не задумывается о социальном маркетинге.

Уделяется много времени и внимания продажам и тому, сколько приносят выставки, они влияют на имидж и помогают компании развиваться, но главное для компании – это продажи здесь и сейчас.

Возможности роста у компании ООО «ВТК» – это расширять автопарк, продолжать заниматься контейнерными перевозками, улучшать скорость растаможки. Помогать клиентам осуществлять доставку до двери. Ставить интересы клиентов выше своих. Развивать и продвигать сотрудников.

Основные угрозы ООО «ВТК» – это скачки курса валют, закрытие границ и импортозамещение, тогда перестанут поступать заказы на импорт из Китая и Европы.

Данная компания ООО «ВТК» – одна из самых сильных игроков на рынке транспортно-экспедиционных услуг в округе. Многолетний опыт работы, широкий спектр услуг, устойчивые связи с постоянными клиентами и партнерами и коллектив профессионалов является сильной стороной компании. Однако, факторы, описанные как «слабые стороны», могут стать угрозой для предприятия в дальнейшем. При положительных изменениях в российской экономике и транспортно-логистической сфере, компании, ориентированные на импортную и экспортную деятельность в равной степени и обладающие собственным парком транспорта и крупной сетью филиалов окажутся в более выгодном положении. На сегодняшний день, как видно из таблицы, ситуация на рынке транспортно-экспедиционных услуг, а также экономическая и политическая ситуация в России в целом, скорее является угрозой на транспортно-экспедиционных компаний, нежели предоставляет им возможности для деятельности.

В 2019-2021 гг. ввиду введенных санкций, а также волатильности курса рубля, многие компании отказались от импортных поставок, что сократило количество перевозок. Эти и многие другие факторы отражают тот факт, что положение транспортно-экспедиционной компании, как и любого другого

представителя малого бизнеса, в большей степени зависит от государства и его действий, нежели от конкурентной среды на рынке.

Однако несмотря на вышеуказанные факты, необходимо проанализировать сложившуюся ситуацию на выбранном рынке. Приволжский рынок транспортно-экспедиционных компаний можно оценить, как рынок с олигополистической конкуренцией, о чем свидетельствует большое количество продавцов и покупателей на рынке, низкие барьеры входа/выхода, неценовая конкуренция. Сделки совершаются в широком диапазоне цен, а не по единой рыночной цене. Это объясняется способностью фирмы предложить разные варианты услуг. Услуги могут отличаться качеством и специфическими параметрами. Различия заключаются в условиях сделки, в предоставлении сопутствующих услугах. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить разные суммы за одну услугу.

Также компания ООО ВТК» обладает современным автопарком, более 100 машин в собственности. Автопарк постепенно обновляется, компания закупает новые машины, увеличивая парк, очень старые машины компания продает. В таблице 22 отражены показатели, характеризующие деятельность транспорта ООО «ВТК».

Проведенный анализ в таблице 22 отражает снижение качественных показателей, характеризующих работу транспорта предприятия ООО «ВТК».

В частности, отмечено снижение количества выполненных заявок на 7,4%, что связано со снижением спроса на услуги предприятия. В анализируемом периоде наблюдается снижение объема грузов, перевезенных ООО «ВТК». За анализируемый период данный показатель уменьшился на 5,8%.

Таблица 22 - Показатели, характеризующие деятельность транспорта ООО «ВТК»

Показатели	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	Темп роста, %
Количество выполненных заявок, шт.	654	577	-77	88,23
Объем перевезенных грузов, тонн	12849,1	10558,5	-2290,6	82,17
Грузооборот, тыс.тонно-км	566934,4	371923,2	-195011	65,60
Производительность транспортного средства, тонны/ед.	1606,1	1319,8	-286,3	82,17
Пробег общий, км	44122,5	35225	-8897,5	79,83
Среднее время доставки груза, час	17	19	2	111,76
Коэффициент использования транспортного средства	0,955	0,8	-0,155	83,77
Грузонапряженность, тонно-км/км	1070,1	1008,0	-62,1	94,20

Снижение объема перевезенных грузов стало основной причиной увеличения грузооборота предприятия. За анализируемый период данный показатель уменьшился на 195011 тыс.тонно-км или 34,3%.

Наблюдается снижение эффективности использования транспортных средств предприятия, что выражается в снижении показателя производительности транспортного средства с 1606,1 тонны/ед до 1319,8 тонны/ед или на 17,83%. Общий пробег транспорта ООО «ВТК» за анализируемый период уменьшился на 20,17%.

За анализируемый период показатель средней продолжительности доставки грузов увеличилась на 2 часа или 11,76 %, что негативно характеризует организацию транспортной логистики исследуемого предприятия, снижение оперативности доставки может стать серьезным препятствием для удержания существующих и привлечения новых клиентов.

Коэффициент использования транспортного средства за анализируемый период увеличился с 0,955 до 0,800, т.е. на 16,23%. Это говорит о снижении качественных характеристик использования автотранспорта на данном предприятии.

Снижение грузонапряженности транспорта ООО «ВТК» на 5,8% отражает уменьшение степени его загрузки.

Выводы полученные на основе SWOT-анализа можно применить к планированию маркетинговой стратегии компании. В первую очередь маркетинговая стратегия должна отвечать миссии и целям компании, а также отвечать ограничениям в маркетинговом бюджете.

Из балльного анализа конкурентов можно сделать вывод, что конкуренты опережают компанию ООО «ВТК» по нескольким направлениям: рекламные акции и узнаваемость бренда компании по причине его отсутствия. Так как сам ООО «ВТК» пользуется методом самостоятельного поиска клиентов и периодическую рекламу на билбордах своих проектов. В то время как конкуренты транслируют рекламу целевым потребителям в интернете.

По результатам анализа, проведенного во второй главе работы, было выявлено, что у предприятия ООО «ВТК» имеются такие недостатки, как:

высокие расходы на обслуживание автотранспорта;

снижение оперативности доставки;

неэффективное продвижение услуг.

3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК» и оценка их экономической эффективности

3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК»

Проблемы высоких издержек логистической компании ООО «ВТК» нуждаются в поиске путей их снижения. Необходима разработка расширенной организационной структуры, включающей в себя новый отдел контроля качества и обновление материально-технической базы предприятия, продажа старых автомобилей и покупка новых.

Основные проблемы ООО «ВТК» на текущий период: простой автотранспорта на момент прохождения технического обслуживания, высокие расходы на обслуживание автотранспорта. Так же увеличение издержек, связанных с компенсациями на принятый в доставку бракованный товар.

В качестве первого мероприятия рекомендуется введение информационных технологий, обладающих большим потенциалом для эффективного управления деятельностью организации.

Информационное обслуживание ООО «ВТК» предполагает управление информационными потоками. Говоря о информационных технологиях, можно сказать, что «управление информационными потоками будет являться самостоятельной системой. Информационное обслуживание охватывает:

- обработку входящей документации;
- контроль наличия товаров на складе;
- оформление документации;
- обработку счетов клиентов;
- обмен информацией с оперативным персоналом и верхним иерархическим уровнем организации» [13, с. 25].

«В логистике эффективность транспортировки определяется тремя факторами: затратами, оперативностью и бесперебойностью.

Затраты на транспортировку (транспортные издержки) складываются из расходов на перемещение грузов между географически разрозненными объектами и затратами на управление запасами в пути и их содержание» [13, с. 25].

Логистическая система ООО «ВТК» должна быть сформирована таким образом, чтобы ее общие издержки при выполнении транспортной функции оставались на минимальном уровне. При этом важно учитывать использование недорогих средств транспортировки не всегда означает наименьшие издержки на грузоперевозку.

«Скорость транспортировки – это время, требующееся для полного осуществления определенной грузоперевозки. Скорость и издержки транспортировки находятся в зависимости друг от друга.

Во-первых, транспортные организации, которые перевозят грузы оперативнее других, обычно предоставляют услуги по более высоким тарифам.

Во-вторых, чем быстрее производится транспортировка, тем меньше времени в пути находятся запасы, которые могли бы быть в это же время уже использованы заказчиком.

Итак, при выборе более подходящих и желательных методов транспортировки важно соблюдать баланс между скоростью (оперативностью) и издержками (затратами)» [13, с. 26].

«Бесперебойность транспортировки показывает расхождения во времени, которое имеет конкретная грузоперевозка при осуществлении логистической операции. Показатель бесперебойности характеризует зависимость транспортной функции от многих факторов. Несколько лет менеджеры, отвечающие за работу транспорта, предполагали, что бесперебойность является одним из важнейших показателей качества транспортировки» [21, с. 89].

«Если на определенную грузоперевозку в первый раз потребовалось два дня, а в следующий раз целых шесть дней, то такая изменчивость может привести к весьма серьезным оперативным проблемам в целом для системы логистики. При менее минимальной бесперебойности транспортировки необходимо создавать страховые запасы для защиты от непредвиденных сбоев в обслуживании. Бесперебойность транспортировки в большой мере оказывает влияние на общий объем запасов, которые приходится держать как покупателям, так и продавцам, а также на связанный с ними риск» [21, с. 89].

«С возникновением новых информационных технологий, позволяющих контролировать весь процесс доставки грузов и отслеживать каждый его этап, логистические менеджеры стали проявлять больше заинтересованности в работе над оперативностью транспортных услуг при одновременном оказании бесперебойности процесса. В наши дни время признается весьма ценным ресурсом. А качество транспортировки играет важнейшую роль в тех видах деятельности, которые особенно чувствительны к фактору времени. Качество определяется совмещением скорости и бесперебойности транспортировки» [21, с. 90].

«Система ANTOR LogisticsMaster™ предназначена для автоматизации работы диспетчеров и позволяет предприятиям, осуществляющим доставку товаров клиентам или транспортировку грузов на подразделения и склады, автоматизировать процессы управления доставкой и планирования маршрутов, оптимально загружать весь парк транспортных средств, обеспечивать своевременную доставку продукции клиентам, эффективно контролировать работу водителей и экспедиторов.

ANTOR LogisticsMaster™ предоставляет возможность не только обрабатывать большое количество информации за короткий промежуток времени, но и четко организовать структуру рабочих процессов, связанных с планированием перевозок, что повышает эффективность работы компании в целом.

Рассчитанные с помощью ANTOR LogisticsMaster™ маршруты оптимизируются по двум основным параметрам:

- Должен быть обеспечен минимальный пробег (общий и для каждой машины в отдельности).
- Должна быть обеспечена максимальная загрузка каждого транспортного средства» [21, с. 94].

Главные факторы, определяющие эффективность логистической деятельности — это бесперебойность, оперативность и затраты. Все доставки должны выполняться бесперебойно, в случае с крупными контрагентами, они должны быть уверены в том, что все доставки сегодня уедут и окажутся у потребителя. Для этого необходимо создать резервный экипаж. При возникновении срочных доставок или непредвиденных обстоятельств — поломка автомобиля, не выход экипажа на смену, должен быть задействован запасной экипаж. Это приведёт к дополнительным расходам, но в последствии они будут оправданы.

Оперативность приёма и выполнения доставок так же зависит от загруженности экипажей, но при наличии запасного экипажа, они всегда смогут оперативно принять и выполнить доставки, многим контрагентам необходима доставка день в день, и они готовы за это доплачивать.

«Для снижения затрат необходимо выполнение следующих действий, все маршруты должен быть оптимально маршрутизированы, должен быть обеспечен минимальный пробег, должна быть обеспечена максимальная загрузка каждого транспортного средства на маршруте» [21, с. 89].

Для исключения затрат на оплату некачественного товара принятого на складе контрагента каждый экипаж должен быть квалифицирован для работы в таких условиях, оснащен камерой для записи всех погрузочных — разгрузочных работ. Контрагентами с самым высоким объёмом доставок являются «М.Видео», «Эльдорадо», т.к. они предоставляют самый большой объём, повышается количество принятого бракованного товара, ответственность за который берёт на себя компания ООО «ВТК».

Для этого необходимо расширение организационной структуры предприятия, продемонстрированное в рисунке 8, и включение туда отдела контроля качества, который составит стандарты работы и сможет проверять отдел доставки на соответствие стандартам и проводить с сотрудниками работу над ошибками.

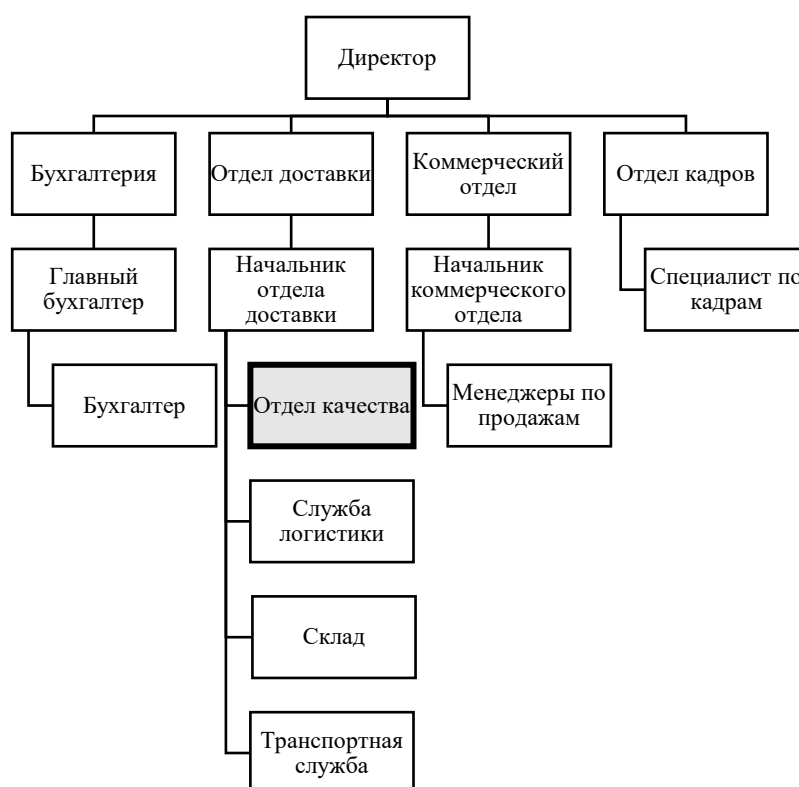


Рисунок 8 – Предлагаемая организационная структура для предприятия ООО «ВТК»

Рассмотрим основные показатели эффективности транспортной логистики и расчёт на текущий период 2021 г. и прогнозируемые в таблице 23. Каждый параметр имеет целевое значение и допустимое. Это означает, что итоговый результат должен всегда стремиться к своему целевому значению. Все отклонения от заданного целевого значения в пределах указанного допустимого значения также признаются в качестве положительно достигнутого уровня эффективности.

Таблица 23 - Система относительных показателей измерения состояния и эффективности транспортной логистики ООО «ВТК»

Показатель	Целевое значение	Допустимое целевое значение	Результат 2021 год	Прогнозируемые результаты	Изменение
Безопасность доставок (%)	100	90	84	95	11
Ошибки при доставке	0	0,3	0,61	0,2	0,41
Своевременность доставки (%)	100	90	78	90	22
Не выполненные доставки	0	0,1	0,27	0,08	0,19
Потеря товарного вида при доставке	0	0,1	0,7	0,1	0,6

Таким образом, прогнозируемые результаты составят, безопасность доставки вырастет на 11% и достигнет 95% — это хороший результат, который покажет, что перевозчик тщательно разрабатывает маршрут доставки. Значительно сократятся ошибки при доставке и доля несвоевременных доставок, что является положительной тенденцией. Ошибки при доставке в прогнозируемом периоде сократились на 0,41 и составляют 0,2 единиц, а доля не выполненных доставок сократилась на 0,19 равна 0,08 единицам, что является приемлемым результатом. Своевременность доставок в прогнозируемом периоде составляет 90%. Потеря товарного вида при доставке снизилась на 0,6 и составила 0,1 единиц, этот показатель существенно снизит расходы по компенсационным выплатам на 85%.

Для ООО «ВТК» это положительно скажется на снижении затрат по компенсационным выплатам за порчи товара. На основе полученных данных можем сделать вывод – служба контроля качества оказывает положительное влияние на организацию к транспортной длительности.

Следующие мероприятие по совершенствованию ООО «ВТК» - установление обратной связи с контрагентами в форме оценок качества услуг. Максимальное удовлетворение требований потребителей, а также

обеспечение высокого качества реализуемой продукции и логистического сервиса — это основные стратегические приоритеты в деятельности торгово-посреднической организации. От работы системы обратной связи зависит формирование имиджа компании у клиентской базы, который позволяет выстраивать долгосрочные партнерские отношения. Главной ценностью обратной связи является получение данных и информации от клиентов их оценки работы компании.

Обратная связь с потребителем — это система получения информации о реакции покупателя на приобретенный товар или услугу.

Данные, полученные от клиентов, подразделяются на:

- отзывы о критериях и условиях доставки;
- отзывы о качестве обслуживания;
- сведения о действиях самого потребителя.

Данная информация даст возможность уточнить требования к продукции или услугам, и выявить сильные и слабые стороны в деятельности организации. Особое внимание следует уделить претензиям по поводу контакта с потребителями, потому что решение данных вопросов наименее затратно и может быть реализовано за короткий срок.

Предлагается следующая форма обратной связи, представленная в таблице 24.

Таблица 24 – Опросная форма «Оценка качества логистических услуг покупателем»

Критерий /Оценка	1	2	3	4	5
Наличие проблем при загрузке	-	-	-	-	-
Соответствие доставки по количеству	-	-	-	-	-
Соответствие доставки по качеству	-	-	-	-	-
Скорость выполнения заказа	-	-	-	-	-
Качество обслуживания менеджером	-	-	-	-	-
Итого:	-	-	-	-	-
Ваши предложения в свободной форме:					

Анкета будет отправляться менеджером по продажам крупным клиентам по электронной почте. Также предлагается разместить данную опросную форму на сайте ООО «ВТК» и рекомендовать клиентам принять участие в опросе.

Менеджер по продажам после реализации сделки может задать данные вопросы клиенту по телефону и потом занести в форму на сайте, либо ввести эту информацию в профайл организации в 1С.

Финансовую эффективность реализации данного мероприятия оценить невозможно, но информация, собранная при помощи опросной и её своевременная обработка позволит ООО «ВТК»:

- определить общий уровень удовлетворенности клиентов при работе с организацией;
- определить проблемные места в цепи доставки товара клиентам;
- получить данные для совершенствования и улучшения качества обслуживания;
- оценить качество обработки поступающих заказов;
- выстроить доверительные отношения с клиентами на основе надежных партнерских отношений;
- совершенствовать элементы логистической цепи на основе выявленных недостатков.

Рассмотрим следующее мероприятие.

Потребитель хочет иметь возможность, не утруждая себя лишними разговорами или разбирательствами, получить всю необходимую ему информацию. Очевидно, одной лишь контактной информации или краткой информации об организации ему будет недостаточно, это лишь оттолкнет его. Потребитель хочет большего, ознакомиться с товарами и услугами, условиями сделки, получить консультацию онлайн, прочитать мнения и отзывы о компании от других пользователей.

Так как компания ООО «ВТК» предоставляет транспортные услуги будет полезен калькулятор расчета стоимости доставки, где будет возможно

указать перевозимый товар, этажность, маршрут и узнать точную стоимость. Не получив должной информации, потенциальный клиент просто выберет другую компанию. Также имея сайт, есть возможность получить относительно бесплатную рекламу каждый день, а значит привлечь новых клиентов. Не стоит забывать, что при таких стремительных темпах развития информационных технологий, сайту необходимо постоянное и своевременное обновление: обновление дизайна, функционала, возможностей интерфейса.

На данный момент реклама организации ООО «ВТК» на достаточно низком уровне, имеется сайт «Визитка» представляющий из себя нефункциональный сайт, устаревшего формата. Необходимо создание качественного сайта для оформления заказов, с последующей обработкой и регистрацией доставки. Так же сайт должен отвечать современным требованиям и наглядно предоставлять клиенту данные по статусу его заказа. Каждая машина должна отображаться на карте сайта, что позволит выполнять срочные доставки, данная функция будет предоставляться постоянным контрагентам.

Необходимо изменить структуру подачи рекламы, так как не вся реклама в ООО «ВТК» приносит эффект. Исключить печатные издания, вложить в раскрутку интернет-магазина, изменив его концепцию работы с потребителем. Добавить рекламу на ТВ и радио.

Основной целью рекламной кампании является увеличение объема реализации услуг ООО «ВТК». Реклама является наиболее эффективным инструментом в попытках предприятия изменить поведение покупателей, привлечь их внимание к своей продукции, создать положительный образ самого предприятия, показать его социальную полезность.

Первым шагом в процессе разработки рекламной стратегии предприятия ООО «ВТК» является формулировка конкретных целей рекламы, которые вытекают из выбора целевого рынка, маркетинговой стратегии и позиционирования продукта, рекламных и маркетинговых

стратегий конкурентов, потребительских предпочтений и т. д. На рекламу можно возложить множество конкретных задач в области коммуникации и стимулирования сбыта.

Для предприятия ООО «ВТК» необходимо разработать медиаплан (таблица 25).

Таблица 25 – Медиаплан по продвижению ООО «ВТК» на 2 месяца

Медианоситель	Канал	Вид рекламы	Ноябрь	Декабрь	Общая стоимость 3 мес.	Ответственное лицо
Интернет-реклама	Сайт компании	Размещение новостей, баннер	10000 руб.	10000 руб.	30000 руб.	Маркетолог
Интернет-реклама	Социальные сети	Реклама в Вконтакте	25000 руб.	25000 руб.	75000 руб.	Маркетолог
Интернет-реклама	Социальные сети	SMM-специалист	10000 руб./мес	10000 руб./мес	30000 руб.	Маркетолог
Интернет-реклама	Яндекс. Директ	Поисковая реклама	30000 руб./мес	30000 руб./мес	90000 руб.	Маркетолог
Полиграфия	Рекламные листовки	Для массовой раздачи	5000 руб.	5000 руб.	15000 руб.	Маркетолог
ТВ	Первый канал	Один раз в год, запись на 1 минуту – 2 недели	-	-	688800 руб.	Маркетолог
Радио	Русское радио	Один раз в год - 2 недели	-	-	40391 руб.	Маркетолог
Итого	-	-	-	-	969191 руб.	-

Как мы видим, эта сумма равна 961191 руб.

Таким образом, рекламная кампания ООО «ВТК» строится по принципу увеличения воздействия на целевую аудиторию. Пик событий приходится на период, предшествующий сезону.

Приведенный выше план рекламных мероприятий способствует более эффективной реализации маркетинговой стратегии предприятия ООО «ВТК», так как правильно выбранная и четко сформулированная цель маркетинговых мероприятий, срок реализации даже при умеренных вложениях в эти мероприятия улучшают имидж компании, стабилизируют продажи и, в конечном итоге, приносит дополнительную прибыль.

Подведём итоги рассмотренных мероприятий по повышению конкурентоспособности организации ООО «ВТК». В данном параграфе мы рассмотрели возможные мероприятия, а именно:

- внедрение информационного обеспечения ANTOR LogisticsMaster™;
- создание службы контроля качества и установление обратной связи с контрагентами в форме оценок качества услуг;
- разработки рекламной стратегии предприятия.

Для целесообразности реализации предложенных мероприятий произведем расчет экономической эффективности по выше предложенным мероприятиям.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Произведем расчеты эффективности первой рекомендации.

«Внедрение ANTOR LogisticsMaster™. Внедрение ANTOR LogisticsMaster™ позволяет не только сократить транспортные расходы и время на планирование доставки грузов, но и повысить эффективность и производительность работы предприятия и сбытовых подразделений. Благодаря подобному подходу пользователи получают:

- Сокращение на 20–30% фактического пробега и количества используемых транспортных средств (как собственных, так и арендуемых).
- Сокращение на 15–25% затрат на закупку топлива (наибольшая эффективность достигается при использовании системы планирования

маршрутов ANTOR LogisticsMaster™ совместно с системой спутникового GPS/ГЛОНАСС мониторинга ANTOR MonitorMaster).

- Сокращение на 7–10% затрат на ремонт и техобслуживание транспортных средств, увеличение срока их полезного использования.
- Повышение на 10–15% загрузки каждого рейса (коэффициента использования транспортных средств)» [21, с. 89].

Произведем расчёты по определению экономической эффективности (таблица 26).

Таблица 26 – Стоимость технологического оборудования ANTOR LogisticsMaster

Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Комплект оборудования ANTOR LogisticsMaster (радиомодем 2 штуки для диспетчерского управления, контроллер 20 штук, приемник спутниковой навигации GPS 2 штуки)	255
Итого затрат	255

Амортизация на приобретаемый комплект оборудования в год будет составлять 51 т. р.

Срок эксплуатации, составляет 5 лет или 60 месяцев.

В таблице 27 приведен перечень капитальных затрат на закупку и интеграцию информационной системы ANTOR LogisticsMaster в работу ООО «ВТК». Перечень капитальных затрат составлен для тендерного запроса, выставленного ООО «ВТК» в процессе написания выпускной квалификационной работы.

Текущие затраты на обслуживание информационной системы будут заключаться в ежегодных амортизационных отчислениях и затратах на абонентскую плату.

Таблица 27 – Перечень капитальных затрат на закупку и интеграцию информационной системы ANTOR LogisticsMaster в работу службы доставки ООО «ВТК»

Наименование статьи затрат	Сумма
Установка системы, тыс.руб.	695
Интеграция системы в работу компании, тыс.руб.	220
Итого, тыс. руб.	915

Перечень текущих затрат на содержание системы ANTOR LogisticsMaster в ООО «ВТК» приведен в таблице 28.

Таблица 28 – Перечень текущих затрат на содержание системы ANTOR LogisticsMaster в ООО «ВТК»

Наименование статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
Абонентская плата на обслуживание ANTOR LogisticsMaster	67
Амортизация комплекта оборудования	51
Итого	118

Итоговая сумма затрат на содержание системы 118 т. р.

Для организации отдела качества необходимо нанять квалифицированных в этой отрасли сотрудников, расходы на организацию отдела качества в таблице 29.

Таблица 29 – Затраты на создание отдела качества (единовременные и ежемесячные)

Наименование	Статья затрат	Затраты
Заработанная плата тыс. руб. в мес.	Два квалифицированных сотрудника	80
Организация рабочего места, оборудование для работы	Два рабочих места	100
Итого тыс. руб.	-	180

Таким образом для создания отдела качества потребуется единовременно 100 т. р. для создания рабочих мест и 80 т. р. ежемесячно в качестве заработной платы.

В таблице 30 представлены результаты экспертной оценки планируемой экономии затрат ООО «ВТК» на функционирование службы доставки.

Таблица 30 – Результаты экспертной оценки планируемой экономии затрат ООО «ВТК» на функционирование службы доставки

Показатель	2021 год, тыс.руб.	Экономия затрат по прогнозу, %	Экономия в денежном выражении тыс.руб.	Показатели после внедрения рекомендаций
Транспортные расходы	7511	15	1127	6384
Энергозатраты	1043	0	0	1043
Заработная плата	8928	10	893	8035
Отчисления	2678	10	268	2410
Износ инструмента	415	0	0	415
Содержание транспортных средств	621	0	0	621
Ремонтный фонд	299	5	15	284
Амортизация транспортных средств	2216	0	0	2216
Оплата услуг сторонних организаций	166	0	0	166
Прочие расходы	255	0	0	255
Итого производственная себестоимость	24133	0	0	24133
Коммерческие расходы	32	0	0	32
Итого полная себестоимость	24165	–	2302	21863

Далее изменение транспортных расходов компании после внедрения представлено на диаграмме (рисунок 9).

Произведём расчёты эффективности рекомендованных мероприятий. Расширение организационной структуры предприятия, создание отдела качества. Это позволит не только сократить расходы организации, но дисциплинировать сотрудников и повысить их квалификацию.

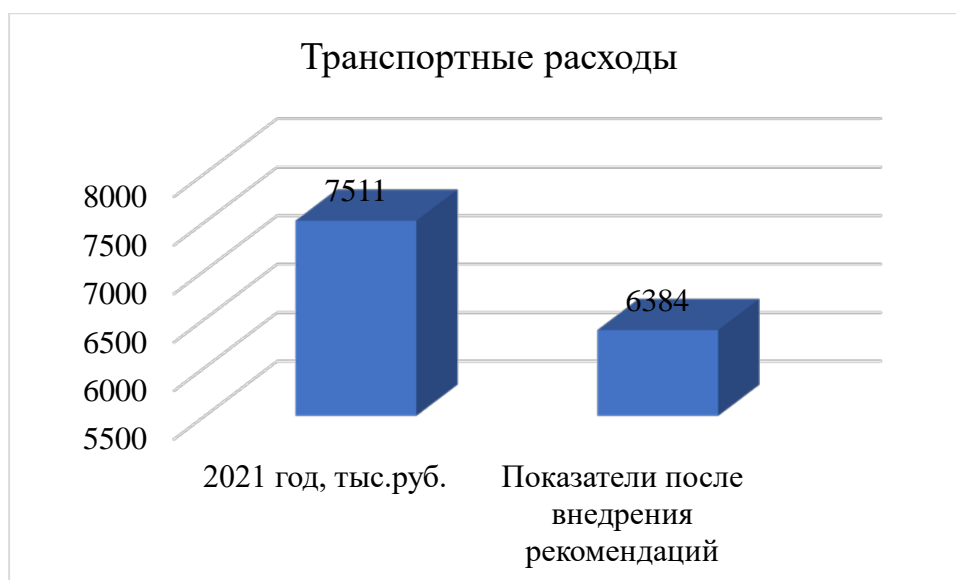


Рисунок 9 – Изменение транспортных расходов компании ООО «ВТК» после внедрения рекомендаций

Расчет стоимости оборудования необходимого для оснащения автомобилей и экипажа, предназначенного для контроля качества выполнения работ. Расчет представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Стоимость оборудования для оснащения экипажей и автомобилей тыс. руб.

Наименование оборудования	Стоимость, тыс. руб.
Нагрудный видеорегистратор типа «BODY-CAM BC-3»	240
Видеокамера для фиксации груза в будке Газели и Ларгусе типа «Камера Gazelle Next (Бортовая)»	45
Общая стоимость оборудования тыс. руб.	285

Общая стоимость необходимого оборудования для оснащения экипажей составит 285 т. р. это необходимо для повышения качества оказываемых услуг.

Рассмотрим таблицу 32 составленную для расчета полного перечня затрат на закупку, установку оборудования и создания отдела качества для организации, расширение организационной структуры подразумевает

создание новых рабочих мест для сотрудников отдела качества, на создание двух рабочих мест необходимо 100 т. р.

Таблица 32 – Расчёт затрат для ввода в работу рекомендации по снижению расходов за счет повышения эффективности логистики

Статья затрат	Сумма
Оснащение автомобилей	20
Закупка оборудования	285
Расширение организационной структуры, внедрение отдела качества	100
Заработная плата за год тыс. руб.	960
Итого:	1360

Единовременные разовые затраты на организацию контроля качества составят 405 тыс. руб. и 960 тыс. руб. на заработную плату для сотрудников отдела качества в год. Представим эффект от предложенных мероприятий в таблице 33.

Таблица 33 – Экономическое обоснование мероприятий по организации контроля качества

Мероприятие	Затраты (тыс.руб. год)	Результат
Оптимизация транспортных издержек.	1 360	Уменьшение доли некачественных и несвоевременных доставок. Увеличение безопасности доставки. Уменьшение ошибок при доставке. Сокращение случаев порчи товарного вида. Повышение квалификации работников.

В таблице 34 рассмотрим результаты экспертной оценки планируемого сокращения затрат ООО «ВТК» на компенсационные выплаты за порчу товара.

В таблице продемонстрирована экономия затрат по следующим показателям: страховые взносы, компенсационные выплаты. Общая экономия затрат составила 4,5% или 2596,15 т. р.

Таблица 34 – Результаты экспертной оценки планируемой экономии на снижении затрат для ООО «ВТК»

Статья затрат	2021 год, тыс.руб.	Экономия %	Экономия тыс.руб.	Показатели после внедрения рекомендаций
Транспортные расходы	9 461	0	0	9 461
Заработная плата	22 440	- 4,3	- 960	23 400
Переменные расходы	-	-	-	405
Амортизационные отчисления ТС	3 922	0	0	3 922
Страховые взносы	6 934	10	693,4	6 240,6
Расходы на аренду	8 480	0	0	8 480
Компенсационные выплаты за порчу товара	3 403	85	2892,55	510,45
Расходы на рекламу	2 019	0	0	2 019
Расходы на тару и упаковку	1 038	0	0	662,8
Итого:	57 697	4,5	2596,15	55 100,85

Рассмотрим диаграмму с изменениями показателей затрат после внедрения мероприятий по снижению расходов на поврежденный и бракованный товар продемонстрированную на рисунке 10.

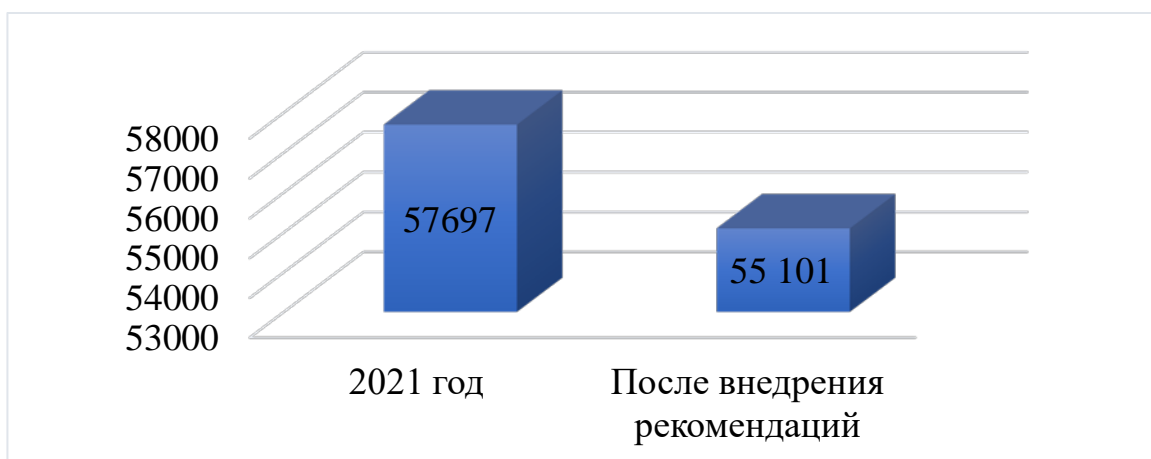


Рисунок 10 – Изменение расходов компании ООО «ВТК» после внедрения рекомендаций, тыс. руб.

В результате внедрения рекомендованных мероприятий затраты на заработную плату вырастут на 4,3% или 960 т. р. за счет появления нового

отдела контроля качества, так же для оснащения экипажей оборудованием и сотрудников отдела качества рабочими местами необходимо 405 т. р.

Благодаря внедрению мероприятий, затраты на компенсацию по утере товарного вида и порче товара снизятся на 85% или 2892,55 т. р. Расходы на страхование груза будут снижены на 10% или 693,4 т. р.

Так же, произойдёт: уменьшение доли некачественных и несвоевременных доставок; увеличение безопасности доставки; уменьшение ошибок при доставке; сокращение случаев порчи товарного вида; повышение квалификации работников.

Таким образом, планируемая экономия составит 2596,15 т. р., в процентном соотношении экономия достигает 4,5 %. Что является хорошим результатом и значительно поднимает имидж компании.

По итогам расчетов делаем вывод, что разработанные мероприятия экономически целесообразны для внедрения в ООО «ВТК».

После внедрения предложенного мероприятия конкурентоспособность ООО «ВТТК» вырастет с 3,25 баллов до 3,95 баллов, в основном за счет повышения качества обслуживания и видов оказываемых услуг (таблица 35).

Таблица 35 – Общая оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ВТК» после внедрения мероприятия

Компания	Цена	Скорость доставки	Система продвижения	Грузооборот	Количество видов услуг	Всего
ООО «ВТК»	4	4	4	4	3	16
ООО «ПЭК»	4	6	2	5	4	23
ООО «Деловые линии»	1	5	6	6	2	23
ООО «Delco»	6	3	4	2	2	18
ООО «Возовоз»	2	4	3	4	3	18
АО «Лорри»	3	2	4	1	3	14

Многоугольник конкурентоспособности ООО «ВТК» по результатам внедрения предлагаемых рекомендаций представлен на рисунке 11.

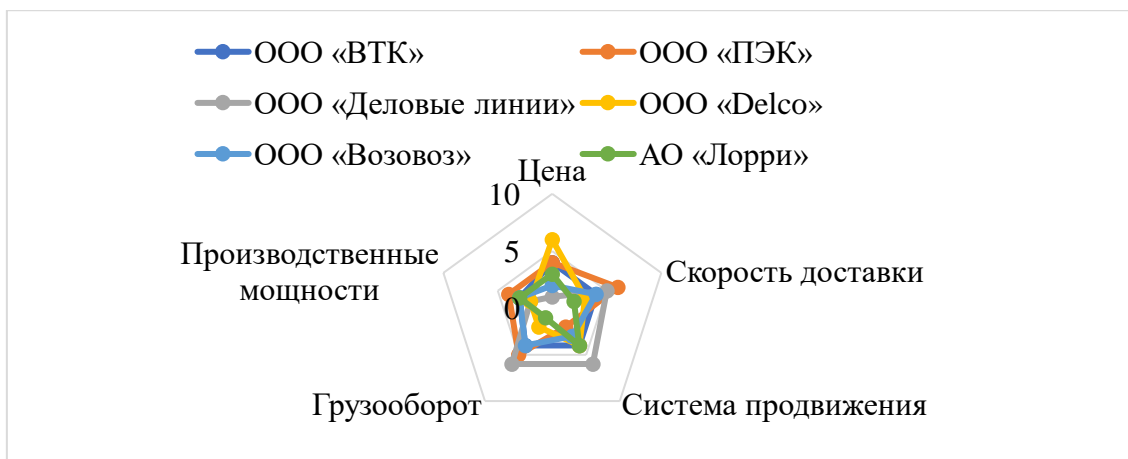


Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «ВТК» по результатам внедрения предлагаемых рекомендаций

После проведения запланированных мероприятий ООО «ВТК» существенно сократит затраты на доставку, сократит количество несвоевременных и не выполненных доставок, а также сможет совершенствовать свой сервис исходя из обратной связи с клиентами с помощью сайта и опроса. Предложенные мероприятия позволят компании решить ряд существующих проблем в области логистики. Перейдём к оценке эффективности рекомендованных мероприятий.

Итак, реализация предложенных мероприятий позволит снизить потери рабочего времени работы автомашин; опоздания автомашин полностью исключаются и соответственно количество жалоб со стороны потребителей услуг снизится и повысится качество обслуживания ООО «ВТК», все это позволит повысить конкурентоспособность анализируемого предприятия.

Заключение

Конкуренция – форма экономического соперничества на рынке за наиболее выгодные условия производства и сбыта товара или услуг.

Для конкурентоспособности предприятия и его продукции необходим анализ внутренней и внешней среды, так как это позволяет предугадать риски или возможности, а также выявить сильные и слабые стороны предприятия.

С помощью экономических показателей конкурентоспособности можно рассчитывать затраты предприятия и правильно их организовывать для конкурентоспособности. Но для того, чтобы предприятию иметь конкурентное преимущество, необходимо выявить свою форму конкурентной борьбы, миссию, цель и разработать стратегию по повышению конкурентоспособности, а также правильно ее реализовать и проводить контроль на современном рынке.

Не маловажным является сам анализ конкурентоспособности предприятия. Существует множество методов, матриц и формул, имеющих свое назначение, преимущества и недостатки, они могут быть использованы как в комплексе, так и по отдельности.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, строится не только на анализе эффективности предприятия, но и на его продукции или услугах, анализе конкурентов, анализе сильных и слабых сторон, исходя не только из нынешнего состояния фирмы, но и его вероятного будущего.

Проведенный во второй главе анализ отражает снижение качественных показателей, характеризующих работу транспорта предприятия ООО «ВТК».

В частности, отмечено снижение количества выполненных заявок на 7,4%, что связано со снижением спроса на услуги предприятия. Наблюдается снижение эффективности использования транспортных средств предприятия.

Из балльного анализа конкурентов можно сделать вывод, что конкуренты опережают компанию ООО «ВТК» по нескольким

направлениям: рекламные акции и узнаваемость бренда компании по причине его отсутствия. Так как сам ООО «ВТК» пользуется методом самостоятельного поиска клиентов и периодическую рекламу на билбордах своих проектов. В то время как конкуренты транслируют рекламу целевым потребителям в интернете.

По результатам анализа, проведенного во второй главе работы, было выявлено, что у предприятия ООО «ВТК» имеются такие недостатки, как:

- высокие расходы на обслуживание автотранспорта;
- снижение оперативности доставки;
- неэффективное продвижение услуг.

С целью устранения выявленных проблем и повышения конкурентоспособности ООО «ВТК» предложены следующие мероприятия:

- внедрение информационного обеспечения ANTOR LogisticsMaster™;
- создание службы контроля качества и установление обратной связи с контрагентами в форме оценок качества услуг;
- разработки рекламной стратегии предприятия.

После проведения запланированных мероприятий ООО «ВТК» существенно сократит затраты на доставку, сократит количество несвоевременных и не выполненных доставок, а также сможет совершенствовать свой сервис исходя из обратной связи с клиентами с помощью сайта и опроса. Предложенные мероприятия позволят компании решить ряд существующих проблем в области логистики. Перейдём к оценке эффективности рекомендованных мероприятий.

Итак, реализация предложенных мероприятий позволит снизить потери рабочего времени работы автомашин; опоздания автомашин полностью исключаются и соответственно количество жалоб со стороны потребителей услуг снизится и повысится качество обслуживания ООО «ВТК», все это позволит повысить конкурентоспособность анализируемого предприятия.

Список используемой литературы

1. Алиев О.М. Конкурентоспособность предприятия: сущность и оценка // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 3. № 1. С. 70-75.
2. Ахмед Ахмад Х.А. Оценка конкурентоспособности фирмы // Казанский экономический вестник. 2018. № 2 (32). С. 5-11.
3. Бадиленко А.В. Оценка конкурентоспособности персонала предприятий сферы услуг // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 5 (97). С. 34-37.
4. Базилевич С.В. Управление конкурентоспособностью предприятия // ЦИТИСЭ. 2021. № 2 (28). С. 473-489.
5. Баяскаланова Т.А. Анализ и оценка конкурентоспособности продукции предприятия «Иркутский хлебозавод» на региональном рынке // Молодежный вестник ИрГТУ. 2020. Т. 10. № 2. С. 64-68.
6. Безуглова Ю.Ю. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия // Академическая публицистика. 2021. № 2. С. 74-78.
7. Василенко М.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки. Материалы Всероссийской конференции с международным участием. 2019. №1. С. 65-70.
8. Вихлянская В.О. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 10-1 (80). С. 78-81.
9. Волков О. И. Экономика предприятия: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 264 с.
10. Гайдук В. И. Экономика фирмы (предприятия). Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2020. 161 с.

11. Голокова Г.В. Оценка конкурентных преимуществ предприятия: российский и зарубежный опыт // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 652-657.
12. Денисова В.Д. Разработка метода оценки конкурентоспособности торгового предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8. № 9А. С. 43-51.
13. Джураева З. Оценка уровня качества продукции и конкурентоспособности промышленного предприятия // Студенческий форум. 2019. № 18-2 (69). С. 13-18.
14. Дорман В.Н. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие. М.: Юрайт, 2018. 134 с.
15. Доценко Е.Ю. Экспресс-оценка конкурентоспособности бизнеса малого предприятия // Путеводитель предпринимателя. 2019. № 42. С. 82-90.
16. Ибрагимова Л.А. Характеристика ресурсов розничного торгового предприятия и их влияние на конкурентоспособность // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2019. № 4 (64). С. 57-61.
17. Ильясова М.К. В Методы оценки конкурентоспособности предприятия // В сборнике: Современный опыт внедрения инноваций в науку и образование. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2018. С. 64-67.
18. Кармышева Л.Ш. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия и методы её оценки // Финансовая экономика. 2018. № 9. С. 34-36.
19. Корнеева И. В. Экономика фирмы. Практикум: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 123 с.
20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Спб. : Питер, 2018. 848 с.
21. Криворотов В.В. Управление развитием строительного предприятия на основе оценки уровня его конкурентоспособности // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. сборник докладов XVI Международной конференции. 2022. №4. С. 63-70.

22. Малых Н. И. Экономика гостиничного предприятия: Учебное пособие. Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 320 с.
23. Мазанкова Т.В. Оценка конкурентоспособности малых торговых предприятий // Проблемы и механизмы реализации национальных приоритетов социально-экономического развития России. 2020. №2. С. 60-65.
24. Макарова Т.Н. Комплексное исследование конъюнктуры товарного рынка организации // Вестник ОрелГИЭТ. 2020. № 3 (53). С. 17-25.
25. Маткова М.В. Обзор методов оценки конкурентоспособности продукции с учётом специфики промышленного предприятия / Актуальные тренды в экономике и финансах. 2019. №12. С. 191-196.
26. Наджафова М.Н. Оценка мероприятия по снижению издержек на предприятии АО «Конти-Рус» как фактора роста конкурентоспособности // Региональный вестник. 2019. № 6 (21). С. 44-46.
27. Неуступова А.С. Конкурентоспособность предприятия: показатели, критерии оценки // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. 2020. № 9. С. 87-93.
28. Сазонов А.А. Методы проведения оценки показателей конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровых преобразований // Московский экономический журнал. 2021. № 10. С. 90-94.
29. Свечникова В. В. Экономика предприятия (организации) в схемах и таблицах: учебное пособие. М.: Флинта, 2021. 95 с.
30. Сибиряткина И.В. Инструментарий оценки конкурентоспособности торгового предприятия // Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. № 9 (77). С. 2047-2061.
31. Смирнов В.Н. Оценка конкурентоспособности предприятия на примере ООО КПЗ «Новлянский» // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 6. С. 295-300.
32. Снимщикова А.А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия (корпорации) // Алтайский вестник Финансового университета. 2019. № 4. С. 156-163.

33. Сухова Е.А. Сравнительный анализ подходов к определению и методов оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2018. № 2 (38). С. 137-144.

34. Хакимов А.Х. Проблемы управления конкурентоспособностью российских предпринимательских структур и пути их решения. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2019. 200 с.

35. Чепко К.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 2. С. 196-204.

36. Черепанова Т.Г. Развитие и деловая оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Аллея науки. 2018. Т. 4. № 10 (26). С. 627-632.