СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ
1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
	1.1 Основные понятия конкурентоспособности
	1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия
	1.3 Факторы и системные анализ конкурентоспособности предприятия
	1.4. Методика определения конкурентоспособности предприятия
2	АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДА ЛОГИСТИКА»
	2.1 Общая характеристика организации ООО «ДА Логистика»
	2.1.1 Деятельность организации ООО «ДА Логистика»
	2.1.2 Задачи организации
	2.1.3 Маршруты перевозок
	2.1.4 Направления перевозок
	2.1.5 Клиенты организации
	2.1.6 Управление рисками
	2.1.7 Бухгалтерский баланс организации на 30 июня 2015 г.
	2.1.8 Организация и планирование труда и заработной платы
	2.1.9 Система оплаты труда
	2.2 Показатели деятельности организации ООО «Да Логистика»
	2.2.1 Анализ использования трудовых ресурсов организации
	2.2.2 Анализ численности и состава работников
	2.3 Анализ конкурентной среды организации ООО «Да Логистика»
3	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДА ЛОГИСТИКА»
	3.1 Перспективные направления повышения конкурентных преимуществ организации ООО «ДА Логистика»
	3.2 Предложения по совершенствованию организации грузоперевозок
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы вызвана тем обстоятельством, что вступление Российской Федерации в ВТО и тенденции глобализации экономики обусловили возрастание интереса к проблеме конкурентоспособности.

Можно отметить, тот факт, что правила регулирования, в частности, снижение ставок импортных пошлин на продукцию повышает угрозу увеличения конкуренции на отечественном рынке со стороны зарубежных производителей. Ключевой задачей начала XXI века, провозглашенной руководством страны, является увеличение конкурентоспособности ее экономики.

Международное транспортно-экспедиторское обслуживание является неотъемлемой частью процесса транспортировки внешнеторговых грузов. Транспортно-экспедиторской организации ООО «ДА Логистика» в качестве оператора перевозки организуют перевозку грузов в международном сообщении от производителя до потребителя, что является чрезвычайно сложным процессом, недаром экспедиторов иногда называют «архитектором транспорта». Рассматривая специфику российского транспортно-экспедиторского бизнеса на современном этапе, в нынешних условиях, можно сказать, это бизнес множества небольших компаний с достаточно ограниченными ресурсами. Сферу транспортного экспедирования отличает низкая капиталоемкость, что в отсутствие государственного лицензирования, позволяет без особых затрат и усилий создавать новые компании, именно для данного бизнеса высок риск частого перехода корпоративных клиентов к конкурентам и уход ключевых сотрудников вместе с клиентской базой с целью создания собственных предприятий.

Транспортно-экспедиторский бизнес в России находится в стадии развития, является антимонопольным, а его ведение происходит в условиях жесточайшей конкурентной борьбы за клиентов и грузопотоки, происходящей как внутри отрасли, так и с перевозчиками различных видов транспорта. Следствие этого является отсутствие входных барьеров на данный рынок и высочайший уровень предпринимательского риска.

Объект исследования - конкурентоспособности предприятия.

Предмет исследования – деятельность организации ООО «ДА Логистика» по повышению конкурентоспособности.

Целью данной дипломной работы заключается в оценки конкурентоспособности организации, и выборе оптимальных путей ее повышения на примере организации «ДА Логистика».

Для достижения поставленной цели исследования предполагается последовательное решение следующих задач:

1) сформулировать теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия;

2) дать общую характеристику организации ООО «ДА Логистика»;

3) изучить анализ конкурентной среды и деятельности организации;

4) обосновать проблемы и найти пути повышения конкурентоспособности организации.

Итогом данной работы будет разработка предложений по усовершенствованию бизнес-процессов компании и улучшению качества ее услуг в целях повышения конкурентоспособности и укрепления ее позиций на рынке.

Методологические аспекты оценки конкурентоспособности организации нашли свое отражение в исследованиях отечественных и зарубежных ученых, таких как Абалкин Л.И., Баканов М.И., Балабанов И.Т., Баумгартен Л.В.,

Беллендир М.В., Воронов А.А., Гайденко Т.А., Гараев И.М., Донцова Л.В., Ефимова О.В., Иванова Е.А., Кулова Р.Б., Лебедев, О.Т., Мазилкина Е.И.,Миронов М.Г., Никифорова Н.А., Николаева С.А., Лифиц И.М, Рябцев В.Н., Сайфулин Р.С, Сорокина И.Э. , Фатхутдинов Р.А., Чеглик Л.В., Шеремет А.Д., Юданов А.Ю., Яшева Г.А и др., а также зарубежных - Г.Бирман, К.Бернар, С. Шмидт и М. Портер.

Практической значимостью работы является понимание важности конкурентоспособности организации ООО «ДА Логистика» и применение на практике результатов, полученных в ходе работы.

Структура данной дипломной работы: состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Первая глава работы содержит анализ теоретических и методических основ конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе проводится анализ конкурентоспособности организации ООО «ДА Логистика». В главе представлена общая характеристика организации ООО «ДА Логистика», рассчитаны основные показатели деятельности организации ООО «Да Логистика», проведен анализ конкурентной среды организации ООО «Да Логистика».

Третья глава работы содержит описание путей повышения конкурентоспособности организации ООО «ДА Логистика», а также экономический расчет от предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные понятия конкурентоспособности

Конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения.

Как и всякое понятие, термин «конкуренция» имеет множество толкований. Слово «конкуренция» восходит к латинскому «CONCURRENTIA», означающему «столкновение», «состязание». Именно такая поведенческая трактовка этой категории изначально установилась в экономической литературе. В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, вмарксисткой трактовке конкуренцией называется «свойственному товарному производству… антагонистическая борьба между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров. » [33, стр. 115]

В конкуренции рассматривается как главная сущностная черта, свойство производства, так и способ развития. В любой отрасли, конкуренция

определяется силами:

- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления услуг-заменителей;
- рыночной властью поставщиков;
- рыночной властью потребителей;
- соперничеством конкурентов одной отрасли;

Наряду с поведенческой трактовкой в 19 в. и особенно в 20 в. получила распространение структурная трактовка. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компании друг с другом на анализ структура рынка, тех условий, которые господствуют на нем.

Еще несколько подходов к определению конкуренции является функциональным. Они определяют роль, которую конкуренция играет в экономике. Шумпетер, в рамках своей теории экономического развития, определил конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удается их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии.

Киперман ГЛ. определяет конкуренцию как процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.

Макконнел К.Р. и Брю С.Л. определяют ее как наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.

Фатхутдинов Р.А. рассматривает конкуренцию как процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы

или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой - повышение эффективности хозяйственной деятельности.

На сегодняшний день можно дать определенное понятие слову «конкуренция». Конкуренция - процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке (территории) для того, чтобы одержать победу или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. [35, стр. 138]

В качестве «субъектов» в понятии «конкуренция» могут выступать любые социальные, производственные или биологические системы. Цели системы могут быть направлены на выполнение миссии организации; победу на конкретном рынке с конкретным товаром; на достижение за счет внешнего или внутреннего развития, либо поглощения конкурента какого - либо определенного состояния или уровня.

Потребности могут быть как объективными (заданными природой или обществом, так и субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими или будущими; сопряженными или несопряженными; глобальными или личными.

По степени интенсивности конкуренция различается:

- привлекательная, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;

- умеренная, когда действия субъекта конкуренции поддерживают

конкурентную среду в данном сегменте рынка;

- ожесточенная для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного субъекта.

Формы конкуренции:

1. Предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

2. Функциональная – конкуренция между товарами (объектами) – заменителями.

Методы конкуренции:

1. на основе критерия повышения качества продукции (неценовая);

2. на основе критерия повышения качества сервиса потребителей продукции (неценовая);

3. на основе снижения цены на продукцию – (ценовая);

4. на основе снижения эксплутационных затрат у потребителя товара;

5. на основе использования динамичных факторов, в большей мере характеризующих качество управления, - факторов времени, синергичности, адаптивности и др.;

на основе использования нескольких или всех пяти предыдущих методов конкуренции (интегральный метод конкуренции). [17 стр. 67]

Конкурентное преимущество - это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

В основе конкурентных преимуществ могут лежать ресурсы предприятия, которые для целей анализа делятся на осязаемые и неосязаемые ресурсы.

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной

потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. [26, стр. 89]

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

«Европейский форум по проблемам управления» определил, что конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, сбывать услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем услуги их конкурентов. [33, стр. 94]

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества.
Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими услугами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Киперман Г.Я. определяет конкурентоспособность организации как способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичных услуг (конкурентам) как по степени удовлетворения своими услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Фатхутдинов Р.А. определяет конкурентоспособность как способность фирмы выпускать конкурентоспособные услуги, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления.

При первом уровне конкурентоспособности организации сферы услуг менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы оказывать услуги, не заботясь о потребителях.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка.

Компании второго уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными».

Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности предприятий проявляются в следующем - в компаниях в центре внимания

оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем.

Можно сказать, что успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Предприятия третьего уровня конкурентоспособности сферы услуг, исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов.

К. Маркс определил категорию услуги следующим образом: «Это выражение означает вообще не что иное, как ту особую потребительную стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому труду, но особая потребительная стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуги», потому что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности ...». Далее К. Маркс выделяет два типа услуг: « Услуги ... воплощенные в товарах, другие же услуги, напротив, не оставляют осязательных результатов, существующих отдельно от исполнителей этих услуг; иначе говоря, результат их не есть пригодный для продажи товар». [7, стр. 45]

Американский специалист Ф. Котлер считает услугой любое мероприятие или выгоду, которую одна сторона может предложить другой и

которая в основном неосязаема и не приводит к завладению чем-либо.[7, стр. 47]

Анализ различных точек зрения о содержании понятия «конкурентоспособность» показывает, что по исследуемой проблеме нет единого взгляда различных авторов. Не все авторы излагают свою формулировку понятия «конкурентоспособность». Большинство из них представляют конкурентоспособность более узко, чем следовало бы.

Однако очевидно, что конкурентоспособность - многомерное экономическое явление, следовательно, выражается системой показателей. Исследовав точки зрения различных авторов и уточнив основные характеристики понятия конкурентоспособности предприятия сферы услуг, можно предложить следующее определение: «конкурентоспособность» - это уровень его экономических показателей и потребительских свойств, предоставленных услуг позволяющий выдержать соперничество другими аналогичными предприятиями на данном рынке в определенный момент времени. Для приведенного определения конкурентоспособности с позиции субъекта хозяйственной деятельности в него следует включить признак, который не интересует потребителя, но является решающим для изготовителя (услугодателя) – коммерческий успех предприятия на рынке. Речь идет о таком критерии, как доход (издержки). Коммерческий успех имеет место при превышение доходов над издержками.

Для того чтобы определить конкурентоспособность предприятия необходимо определить критерии для ее анализа и факторы, влияющие на нее.

Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкретном рынке. Она может быть стратегической и фактической. На стадиях стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента формируются и постепенно уточняются нормативы стратегической

конкурентоспособности, а после изготовления товара изыскиваются методы и средства максимального использования конкурентных преимуществ готового объекта и системы сервиса, то есть реализуется фактическая конкурентоспособность. [20, стр. 163].

А так же для потребителей большее значение имеют известность, выгодное местоположение, часы работы (круглосуточные), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т. д. Указанные факторы могут стать конкурентными преимуществами предприятия. Следует отметить, что применительно к сильным и слабым сторонам деятельности предприятия возможна внутренняя оценка, тогда как конкурентные преимущества должны восприниматься потребителями как таковые, иначе они не являются преимуществами предприятия (мнимые преимущества).

Любая стратегия рыночной конкуренции имеет в основании два элемента: конкурентное преимущество и сферу конкуренции.

Конкурентное преимущество обеспечивается двумя методами:

1. Либо низкими затратами на производство и реализацию товаров или услуг;

2. Либо дифференциацией товара или услуг.

Сфера конкуренции связана с сегментированием любой отрасли. Она определяет на каких сегментах наиболее выгодно действовать в масштабах одного государства или на международном рынке.

И конкурентное преимущество, и сфера конкуренции - величины переменные. Это связано с тем, что постоянно меняется структура отрасли, запросы потребителей, позиция конкурентов на рынке.

Конкурентное преимущество и сфера конкуренции взаимно дополняют друг друга, усиливая, либо ослабляя позицию фирмы в отрасли, или ее стратегию в рыночной конкуренции.

Что же является источником конкурентного преимущества? Основной источник - это организация и реализация как отдельных видов, так и всей деятельности в целом. Именно в процессе деятельности создаются потребительская стоимость и ценности для потребителей.

Клиенты готовы платить за продукт или услугу, если;

1. Стоимость продукта ниже, чем у конкурента. А этого можно добиться, если себестоимость продукта ниже.

2. Продукт лучше, оригинальней, чем у конкурента.

Организация избирает стратегию рыночной конкуренции - а, следовательно, определяет способ, которым она осуществляет отдельные виды деятельности и всю деятельность в целом. В результате фирма создает нечто, что представляет ценность для потребителя. Она формирует конкурентное преимущество.

1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

В рыночной экономике фирмы действуют в условиях конкуренции. Как отмечают маркетологи, изучая потребителей, не следует забывать о конкурентах. Необходимо тщательно изучать и анализировать конкурентную среду, в которой действует торговое предприятие.

Повышение конкурентоспособности организации - залог повышения конкурентоспособности страны. В понятие конкурентоспособность организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другой фирмам данной отрасли внутри страны или за ее пределами.

Предварительно следует ответить на вопросы:

1. Кто основные конкуренты Вашей фирмы?

2. Какую долю рынка занимает Ваша фирма и кто ее основные конкуренты?

3. Какова стратегия конкурентов?

4. Какие методы используют конкуренты в борьбе за рынок?

5. Каково финансовое состояние конкурентов?

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности оказываемых услуг. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготовлять, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность торгового предприятия обусловливается наличием следующих трех признаков:

4. Покупатели довольны оказанием услуг и обслуживанием фирмы.

5. Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме.

6. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо поднять потенциал предприятия, а, следовательно, и его подразделений до определенного уровня в данной отрасли. Этот показатель характеризует

возможность успешной работы организации в будущем. Успех в текущей деятельности не гарантирует светлое будущее.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых, адекватным условиям конкуренции, инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

В течение первых тридцати лет XX в. ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовала, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами.

1.3 Факторы и системный анализ конкурентоспособности предприятия

Для определения конкурентоспособности предприятия на рынке необходимо выделение факторов, воздействующих на возможности выигрыша или проигрыша организации в конкурентной борьбе. В свою очередь, анализ факторов помогает выявить сильные и слабые стороны в самой фирме и в работе конкурентов. Как показывает опыт многих компаний, описанный в различных источниках, рассмотрение факторов способствует разработке средств, за счет которых фирма могла бы повысить свою конкурентоспособность и обеспечить себе успех на рынке [13]. Для этого каждый руководитель должен иметь представление о том, что такое «фактор конкурентоспособности предприятия», какими они бывают, какова их характеристика и какие преимущества они в себе содержат для организации.

Использование и учет факторов обеспечивает повышение

конкурентоспособности предприятия, которое предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей [19]. С учетом этих целей можно сформировать основополагающую систему факторов конкурентоспособности предприятия, которая включает внешние и внутренние [30].

Внешними факторами являются:

- уровень открытости экономики страны;
- уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
- уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- налоговые ставки;
- процентные ставки;
- научный уровень управления экономикой страны, региона и отрасли;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- государственная поддержка науки, образования и инновационной деятельности;
- прогрессивность системы подготовки и переподготовки кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности

предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Внутренними факторами являются:

1) Структурные:

- прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);

- миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;

- совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;

- уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;

- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;

- уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;

- совершенство информационной и нормативно-методической базы управления конкурентоспособным производством;

- сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.

2) Ресурсные:

- людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы;

- физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и

географическое положение страны базирования предприятия;

- ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках;

- денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах;

- инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

3) Технические:

- удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;

- уровень качества изготовления товаров.

4) Управленческие:

- уровень конкурентной стратегии предприятия;

- уровень конкурентоспособности менеджмента;

- уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;

- уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;

- уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;

- уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам ИСО-9001-2001.

5) Экономические:

- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;

- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;

- финансовая устойчивость функционирования предприятия;

- доля экспорта наукоемких товаров.

По мнению Портера, само предприятие способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор путем повышения производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства, что в свою очередь зависит от политики предприятия по организации НИОКР, накопления основного капитала, маркетинга, профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

Современные отечественные экономисты к «ключевым факторам рыночного успеха» относят следующие.

Фактор времени - обеспечение конкурентоспособности продукции осуществляется исходя из посылки «сегодняшний рубль дороже завтрашнего».

Фактор качества продукции - проявляется в улучшении показателей качества и в увеличении годовой производительности (полезного эффекта) товара и росте затрат на эксплуатацию и ремонт.

Фактор масштаба (объема) производства продукции - за счет роста масштаба производства можно снизить себестоимость продукции и повысить

ее качество.

Фактор новизны продукции - обеспечение конкурентоспособности осуществляется исходя из удовлетворения новых потребностей человека или удовлетворения уже существующих потребностей принципиально другим способом.

Фактор метода получения информации - в процессе производства и потребления продукции следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов иначе в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности и исследуемые образцы не будут сопоставимы.

Фактор ценообразования - цена определяет структуру производства, оказывает решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния. Правильно установленная цена, разумная ценовая тактика, обоснованная ценовая стратегия составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия.

Рыночный фактор - необходимость в развернутой характеристике рыночных возможностей возникает уже при освоении производства новой продукции, предназначенной для конкретного рынка. Рыночный фактор характеризуется критериями: тип рынка, емкость, стабильность и перспективность, подготовленность рынка.

Сбытовой фактор - характеризуется рекламным обеспечением, которое получает высокую оценку, если улучшенные свойства продукции предполагают хорошие возможности для проведения эффективной рекламы и стимулирования спроса.

Сервисный фактор - действует на стадии предпродажного и послепродажного обслуживания. К факторам предпродажного обслуживания

относятся:

- условия приобретения продукции и форма ее оплаты;

- демонстрация продукции;

- подбор продукции, исходя из индивидуальных особенностей покупателя.

Из факторов конкурентоспособности наиболее приоритетным является качество. По конкурентоспособности в России пока нет никаких законов, постановлений. По качеству есть все: законы, постановления, масса журналов и книг, институт. Ежегодно проводятся правительственные, ведомственные, региональные конкурсы, различные симпозиумы, семинары и т.д. В последние десятилетие в России для повышения конкурентоспособности предприятий внедряются системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Под «системой качества» понимают совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии. Широкое распространение при создании систем качеством получают концепция TQM - всеобщего управления качеством и концепция CWQC - управления качеством в рамках компании.

Показатель рыночной стоимости компании является важной комплексной оценкой эффективности деятельности предприятия, адекватно отражающей качество управления им (качество менеджмента), его финансовое благополучие и будущие ожидания. Данный параметр реагирует на любое изменение ситуации: ухудшение платежеспособности, увеличение инвестиционного риска, потерю конкурентного преимущества - все это вызывает уменьшение рыночной стоимости предприятия.

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых

осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Можно проанализировать эти задачи и выявить ключевые характеристики конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Для оценки конкурентоспособности организации (торговой фирмы) необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиции системного подхода. Тогда такой анализ можно называть системным. Цель системного анализа фирмы - установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования фирмы.

Этапы проведения системного анализа состояния организации предлагается «привязывать» к структуре системы управления организацией:

1) анализ качества научного сопровождения системы управления с точки зрения количества и глубины применяемых инструментов новой экономики;

2) анализ компонентов выхода системы, т.е. качества стратегии организации, уточнение целей исходя из ее внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей (SWOT- анализ);

3) анализ механизма действия закона конкуренции в отрасли, антимонопольного (антитрестовского) законодательства, формы (структуры) и силы конкуренции в отрасли;

4) анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающейся подсистеме.

5) анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации;

6) анализ качества управляющей подсистемы системы управления

организацией в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических управленческих решений;

7) анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их слабых и сильных сторон;

8) анализ конкурентоспособности выпускаемых новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом;

9) анализ эффективности использования ресурсов и рентабельности производства и анализ устойчивости функционирования организации;

10) установление стратегических и тактических факторов конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе стратегии.

1.4 Методика определения конкурентоспособности предприятия

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия - совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевых и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус - позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для их оценки необходимо определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от

финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как организации, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности и оценке этих характеристик для организации и его основных конкурентов.

По мнению Е.П. Голубкова: «Для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности».[44, стр. 98]

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

Методика определения конкурентоспособности организации

1. *SWOT-анализ* - это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В табл. 1.1 приводится контрольный лист для проведения SWOT- анализа.

Таблица 1.1 - Контрольный лист SWOT- анализа

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Степень гибкости организационной структуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Стратегии 4. Эффективность рекламы 5. Количество клиентов …					
Кадровая система 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты или услуги					

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты А	Конкуренты В
1	2	3	4
Продукт (Product)			
1. Надежность			
2. Срок службы			
3. Технический уровень			
4. Гарантийное обслуживание			
5. Уникальность продукта…			
Цена (Price)			
1. Отпускная			
2. Розничная			
3. Скидки с цены (за что?)			
4. Условия и порядок расчета (кредит, предоплата…)			
Регион и каналы сбыта (Place)			
1. Число дилеров			
2. Число дистрибьюторов			
3. Стратегия сбыта			
4. Степень охвата рынка…			
Продвижение на рынке (Promotion)			
1. Формы рекламы			
2. Где размещена реклама			
3. Участие в выставках			
4. Комиссионные…			

Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.

3. *Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена.*

Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценки		
	Низкая (1-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высшая (5 баллов)

Таблица 1.2 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

В графах 1,5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3	4

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.

Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие — затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

2. *Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р»* основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: *продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта*. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. В таблице 1.2 представлен лист оценки

1.Относительная доля рынка	Менее 1\3 лидера	Более 1\3 лидера	Лидер
2.Отличительные свойства товара или услуг	Товар или услуга не дифференцирована	Товар или услуга дифференцирована	Товар или услуга уникальна
3.Издержки	Выше чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4.Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5.Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6.Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер - это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень - при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности - при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;

- выявляется конкуренте максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;

- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:

- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

4. *Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия* -

установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;

2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей (i = 1, 2...., n), а по столбцам - сравниваемые предприятия (j = 1, 2...., m);

3. исходные показатели соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij\max}}, \quad (1.1)$$

Где $\mathbf{x_{ij}}$ - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

5. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \ldots + X_n}, \quad (1.2)$$

Где $\mathbf{R_j}$ - рейтинговая оценка у j-го предприятия;

X_1X_2,.. .X_n - относительные показатели j-того анализируемою предприятия.

5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным

значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

5. *Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия*, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,

- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования - выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности компании - проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании. Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы:

Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

- Общая рентабельность предприятия (общая прибыль к активам).

- Чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам).

- Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу).

- Общая рентабельность производственных фондов (общая прибыль к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств).

Вторая группа - это показатели опенки эффективности управления:

- Чистая прибыль к объему реализации продукции.

- Общая прибыль к объему реализации продукции.

Третья группа - это показатели оценки деловой активности:

- Отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам).

- Отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам).

- Оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам).

- Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности).

- Оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам).

- Отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).

Четвертая группа - это показатели оценки ликвидности:

- Текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам).

- Прочие активы к срочным обязательствам.

- Индекс постоянного актива (основные фонды и прочие внеоборотные активы к собственным средствам).

- Коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса).

- Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам).

Анализ этих показателей позволит выяснить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности.

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности

финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств:
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска:
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Второе направление исследования - определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей - осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;
- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов.

*6. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия*предусматривает составление таблицы, в

которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали - подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^{n} a_i E_i, \tag{1.3}$$

Где *K*- интегральный показатель конкурентной силы;

n - число оцениваемых характеристик; a_i- важность i-й характеристики.

$$\sum_{i=1}^{n} a_i = 1;\ E_i \tag{1.4}$$

Где E_i - экспертная оценка i-й характеристики.

Сравнение общих взвешенных оценок покажет, у каких компаний наиболее сильное или слабое положение и насколько оно отличается.

Сравнение взвешенных оценок компании и ее конкурентов позволит определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.

Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или

аутсайдером.

Данная методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности предприятия, подлежащих применению при использовании данной методики, неограниченно. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Она позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

7.Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» - сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка - рыночная доля» - матрица БКГ *(growth - share matrix)* - инструмент анализа *стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей*организации.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

*8. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции***.** Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей 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: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

И четвертая группа - показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДА ЛОГИСТИКА»

2.1 Общая характеристика организации организации ООО «Да Логистика»

Общество с ограниченной ответственностью «ДА Логистика» является юридическим лицом - коммерческой организацией, Уставный капитал которого разделен на доли, созданным в целях извлечения прибыли.

Общество действует на основании Федерального закона от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – «Закон»), иного действующего законодательства, настоящего Устава.

Организация DALogistics с 07.03.2014 года в Новороссийске и за это время сформировали команду, чей опыт и знания помогают решить вопросы клиентов.

Приоритетное направление компании - услуги транспортной логистики и организация международных перевозок. Компания подготавливает таможенные документы на импортные и экспортные товары, и получаем необходимые согласования в государственных органах.Основной вид деятельности предприятия – транспортная обработка грузов, а именно, транспортно-экспедиторские услуги на судоходном транспорте.

Клиентам ввозящим товары предлагается контракт на аутсорсинг товаров. DALogistics берет на себя логистические и таможенные обязательства, оптимизируя расходы на создание логистической структуры. Заключают контракты на поставку товаров с иностранными агентами, оформляют документацию, предоставляем логистические услуги. Срок заключения контракта на ВЭД аутсорсинг не менее 1 года.

Головной офис компании с 3 филиалами размещается в Санкт-

Петербурге и отдельное подразделение в Новороссийске. Эти города крупнейшие морские торговые артерии в Европейской части России. Поэтому компания доставляет грузы в города России в независимости от места отправки. *Организовывают морские и мультимодальные международные перевозки из Европы, Китая, Индии и США.*

Для организации ДА Логистика нет нерешаемых вопросов при подготовке сопроводительных и сертификационных документов на груз. Менеджеры компании досконально знают нюансы таможенного дела, поэтому у них не возникает проблем с оформлением, и клиент получает груз вовремя.

2.1.1 Деятельность организации ООО «ДА Логистика»

Деятельности компании направленна на извлечение прибыли.

В настоящий момент к *основным видам деятельности* Общества относятся:

- перевозка грузов автомобильным грузовым, морским грузовым, внутренним водным транспортом;
- организация перевозок грузов всеми видами транспорта;
- транспортно - экспедиционное обслуживание грузов на всех видах транспорта;
- прием и отправка грузовых партий всеми видами транспорта, подготовка транспортной документации;
- транспортная обработка грузов, взятие проб, взвешивание грузов и т.п.;
- хранение и складирование грузов;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
-консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

Исследование конъюнктуры рынка транспортно-экспедиционных услуг.

Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, направленные на достижение уставных целей.

1. «Да Логистика» внешнеэкономическую деятельность в установленном законом порядке.

1. Право Общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Таблица 2.1 - Основные направления деятельности ООО «ДА Логистика»

Бизнес-направление	Основные услуги	Основные итоги года в цифрах по данному направлению	Активы на 31.12.2015	Доля в выручке**** 2015/ 1 П2011
1	2	3	4	5
Экспедиторские и логистические услуги	- экспедирование груза, в т. ч. подготовка транспортных документов, таможенная очистка и т.д.; - отслеживание контейнерных грузов, планирование и оптимизация графика поставок; - организация мультимодальных контейнерных поставок «от двери до двери» по «сквозному тарифу».	Перевезено грузов по контрактам «сквозной ставки» 374 тыс. ДФЭ**	- Член Ассоциации Российских Экспедиторов с 2007 года. - 5 филиалов в 2 городах России, - штат более 140 сотрудников, - более 350 клиентов.	34,2% / 33,4%
Терминальные и агентские услуги	- погрузка, разгрузка, хранение	- Переработано на терминалах Компании 1 505 тыс.	- собственн ые контейнерные терминалы	13,8% / 17,5%

	контейнеров (в рамках агентского соглашения с ОАО "РЖД"); - дополнительные терминальные услуги (загрузка/выгрузка груза в/из контейнера и т.д.).	ДФЭ*** - в т. ч. - 1 301 тыс. ДФЭ ISO контейнеров, - 298 тыс. ДФЭ среднетоннаж-ных контейнеров	Компании на 46 ж/д станциях в России - 11 таможенных складов временного хранения - 258 единиц погрузочной техники	

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
	- услуги складов временного хранения			
Контейнерные автоперевозки	- транспортировка контейнеров между железнодорожным терминалом и складом клиента; - перевозка под таможенным контролем и доставка контейнеров от таможенного поста до склада клиента.	перевезено 450 тыс. ДФЭ	20 силовых тягачей Volvo	
Железнодорожные контейнерные перевозки	- предоставление подвижного состава для перевозки клиентских грузов в собственных контейнерах Компании; - предоставление подвижного состава для перевозки контейнеров клиентов; - предоставление в аренду вагонов и контейнеров;	Всего перевезено контейнеров подвижным составом компании 1 202 тыс. ДФЭ*	- 24 255 фитинговых платформ - 58 784 ISO контейнеров, - в том числе 2 008 специализированных контейнеров - 55 478 средне-тоннажных контейнеров	

	- оказание услуг по перевозке специализированных контейнеров.			

* включая перевозки по контрактам «сквозной ставки»

** груженые контейнеры

*** груженые и порожние контейнеры

**** в % от выручки по отчетности МСФО, скорректированной на стоимость услуг третьих сторон по интегрированным логистическим услугам.

2.1.2 Задачи организации

Бережно и эргономично упаковать груз, провести оперативно все экспедиторские услуги, и так же быстро и экономно для вашего кошелька доставить груз до Вашего города. Суть деятельности заключается в том, чтобы предоставить клиентам полный спектр услуг, начиная с упаковки, идеально подходящей конкретному грузу, то есть экспедиторских услуг, отправкой груза первым же рейсом, и, заканчивая постоянной связью с клиентами, пока груз не доставят в руки.

2.1.3 Маршруты перевозок

Одним из логистических путей, которыми доставляют грузы, является импортирование в Россию товаров через северную столицу страны – Санкт-Петербург, и порт Новороссийска. Вся ответственность за передвижения груза, его сохранность вплоть до вручения заказчику, лежит исключительно на компании, которая всегда отвечает за свое дело и работу. Сотрудники -

профессионалы, которые давно работают в данной сфере и контролируют весь путь груза со строгими рамками времени, согласованного с физическим или юридическим лицом заказчиком. «Да Логистика» постоянно находится в творческом поиске, оптимизации транспортных маршрутов, и способах снижения стоимости услуг за счет определенных факторов.

Международные грузоперевозки

С 2014 года в сотрудничестве с морскими линиями компания организует международную морскую перевозку грузов. За счет налаженного грузооборота предлагая клиентам специальные тарифы на морские перевозки. Это экономит клиенту до 10% стоимости перевозки груза. Основные направления грузооборота - страны Европы, Северной и Южной Америки. А так же грузоперевозки из Китая, Индии и Юго-Восточной Азии. Давнее сотрудничество и налаженные схемы обработки и погрузки в международных портах, гарантируют вовремя доставленный груз клиентам.

Экспорт - импорт через Новороссийск

Организуют перевозку и транзит контейнеров, насыпных и генеральных грузов через порт Новороссийск. В том числе доставляют машиностроительное оборудование, комплектующие, транспортные средства. В услуги входит подготовка документации, разработка маршрута, фрахт судна, сюрвейерные и стивидорные услуги.

2.1.4 Направления перевозок

Международные перевозки из Европы

Доставляют контейнеры и сборные грузы из стран южной и центральной Европы в течение 2 недель. Доставка грузов из стран северной Европы в Новороссийск занимает до 4 недель.

Перевозки из Китая в Россию

Предлагают клиентам услуги на контейнерные перевозки из Китая в Россию. Ищут прямых поставщиков и заключаем договора на экспорт товаров. Организуют процесс перевозки контейнеров из Китая со складов поставщика, фрахтуем судно. По приходу судна в Россию берут на себя таможенное оформление.

Стоимость морской перевозки

Цена международных морских перевозок складывается из характеристик груза: опасный, негабаритный, сборный; удаленность порта погрузки, стоимость фрахта судна. Поэтому цена перевозки рассчитывается индивидуально для каждого груза.

Доставка груза автотранспортом

Доставляют грузы из Германии, Польши, Белоруссии используя собственный автопарк тягачей Volvo. Поэтому компания предлагает тарифы экономящие до 5% затрат на доставку. В случае необходимости организует мультимодальную перевозку грузов. Менеджер компании предлагает наработанную схему перевозки. Если негабаритный или специфический груз, менеджер разработает схему маршрута с учетом характеристик груза.

2.1.5 Клиенты организации

Организация (компания) ООО «ДА Логистика» сотрудничает более чем со 350 клиентами.

- ООО «Агро-департамент»;
- ООО «Кубанская винная компания»;
- ООО «СТИМУЛ-А»;
- ОАО «Петролеспорт»;

- ГМК «Норильский никель»;
- ЗАО КПП Лазурный;
- ООО «БИ ЭЙ ЭМ ГРУПП»;
- ООО «Эконотех»;
- ОАО «Нида Соки»;
- ОАО «Русское поле»;
- ОАО «Силовые машины».

2.1.6 Управление рисками

ООО «Да Логистика» признает наличие рисков в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности, оценивает и вырабатывает механизмы управления рисками Общества. Задачей управления рисками, осуществляемого Обществом, является снижение негативного влияния изменений внешнего окружения на финансовый результат.

Кредитный риск

При работе с покупателями Общество ориентируется на крупных, проверенных и платежеспособных потребителей. Значительный объем продаж производится на условиях частичной предварительной оплаты, что снижает возможность возникновения риска неполучения денежных средств за отгруженную продукцию. Поставки на условиях последующей оплаты имеют незначительный объем и осуществляются при наличии банковской гарантии. Данные меры, а также грамотное юридическое сопровождение, позволяют снизить риск неплатежей.

Имущественный риск

ООО «Да Логистика» признает наличие рисков, связанных с потерями в результате аварий на про¬изводстве. Общество осуществляет частичное

страховое покрытие имущественных активов в страховой компании.

Валютный риск

Общество реализует свыше 70% производимых им услуг и работ.поэтому существует возможность недополучения прибыли в результате воздействия изменений обменного курса на ожидаемые потоки денежных средств, т. е. оно подвержено валютным рискам. Поскольку основной валютой экспортных сделок являются доллар США, и валютные обязательства Общества выражены в USD, основным методом защиты от валютного риска по обязательствам в иной странной валюте является оптимальное равновесие (соотношение) активов и пассивов Общества, выраженных в одинаковой валюте.

Риск ликвидности

Данный риск возникает при несовпадении сроков поступления активов и погашения обязательств. Общество в течение отчетного 2014 и 2015 годах поддерживало показатели текущей ликвидности и коэффициент покрытия на достаточном уровне. Кратко- и среднесрочное планирование (бюджетирование) денежных поступлений и выплат позволяет Обществу выполнять свои обязательства в срок и в полном объеме.

Инвестиционный риск

При реализации инвестиционной проектов Общество подвергается инвестиционным рискам, т. е. рискам, связанным с недополучением прибыли в результате неопределенности основных показателей проекта. В целях снижения данных рисков предприятие на стадии разработки проекта производит финансово-экономическую оценку эффективности и анализ риска проекта с учетом факторов неопределенности.

Операционный риск

В основе снижения операционного риска в Обществе лежит четкое разграничение полномочий и обеспечение экономической обоснованности

решений. Упорядоченное закрепление сфер ответственности обеспечивает персональную ответственность должностных лиц на всех уровнях управления. Система распределения ответственности и полномочий в Обществе реализована за счет внедрения ряда нормативных документов.

Правовые риски

Правовой риск - риск того, что окажется невозможным выполнить соглашение между участниками по действующему законодательству. Законодательный риск - риск потерь из-за неспособности выполнить требования законодательства, включая неспособность предвидеть будущие законодательные требования. Изменения в налоговом законодательстве могут повлечь возможный рост ставок по налогам, выплачиваемым Обществом в ходе своей производственно-финансовой деятельности, привести к увеличению расходов Общества и снижению денежных средств, остающихся на предприятии на финансирование текущей деятельности и исполнение обязательств.

2.1.7 Бухгалтерский баланс организации на 30 июня 2015 г

Организация: ООО «ДА Логистика»

Вид экономической деятельности – деятельность автомобильного грузового транспорта.

Таблица 2.2 – «Бухгалтерский баланс»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	Темп роста

АКТИВ					
Материальные внеоборотные активы	1150	8157	1798	-	453
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1180	-	366	-	-
Запасы	1210	-	470	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14958	5053	-	296
Финансовые и другие оборотные активы	1240	37518	23480	-	160
БАЛАНС	1600	60633	31168	-	195
ПАССИВ					
Капитал и резервы	1310	(5221)	(5800)	-	90
Другие долгосрочные обязательства	1420	86	86	-	100
Кредиторская задолженность	1520	65768	36882	-	178
БАЛАНС	1700	60633	31168	-	195

Показатели бухгалтерского баланса за 2015г. в сравнении с 2014 г. представлены на рисунках 2.1 – 2.4.

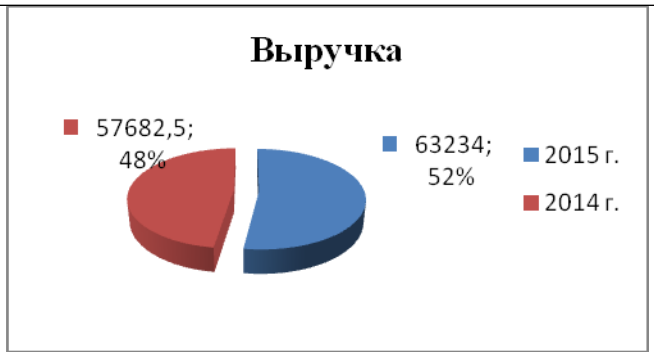

Рисунок 2.1 – Выручка организации

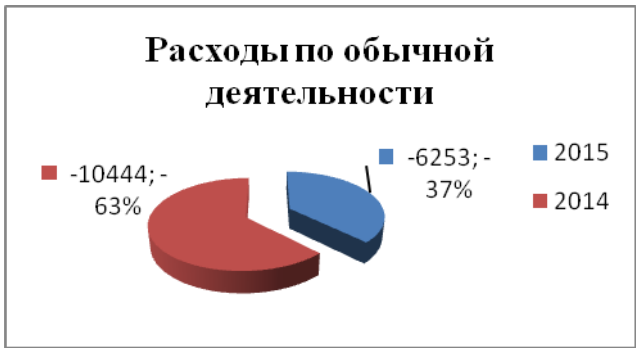

Рисунок 2.2 – Расходы по обычной деятельности



Рисунок 2.3 – Расходы по обычной деятельности

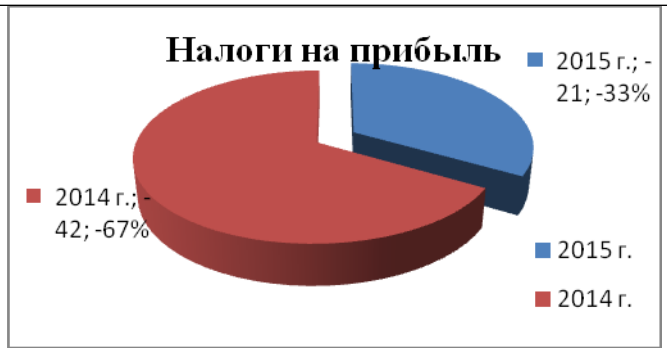

Рисунок 2.4 – Налоги на прибыль

2.1.8 Организация и планирование труда и заработной платы

На период 2015 г. с 28 декабря 2014 г. по 31 декабря 2015г. в ООО «Да Логистика» работает 30 человек. ООО «Да Логистика» состоит из следующих отделов и служб:

- Администрация (6 человек);
- Бухгалтерия (5 человека);
- Основное подразделение (19 человек).

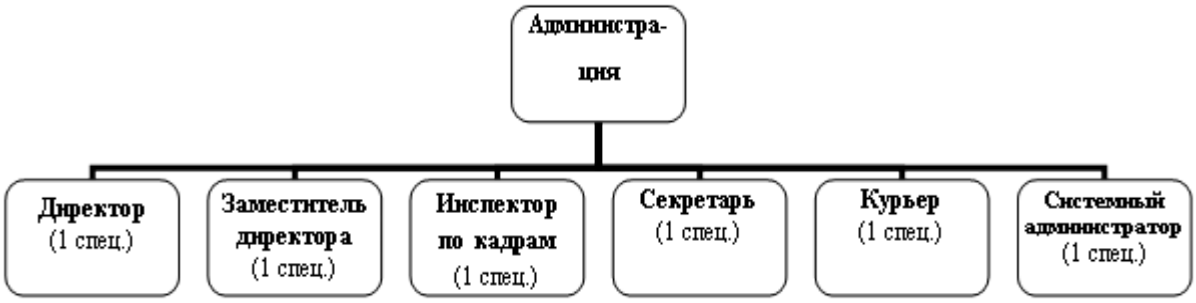

Рисунок 2.5 - Административная ветвь

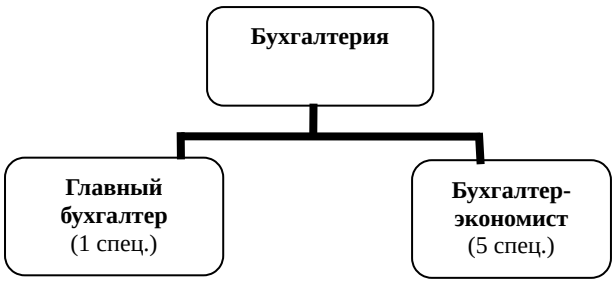

Рисунок 2.6 - Бухгалтерская ветвь



Рисунок 2.7 - Ветвь Основного подразделения

По рисункам видно, что в организации существует линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления.

Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Руководство функциями осуществляет генеральный директор.

Далее составим сводную ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда.

Таблица 2.3 – Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда

Наименование	Количество рабочих мест и численность работников, занятых на этих рабочих местах		Количество рабочих мест и численность занятых на них работников по классам (подклассам) условий труда из числа рабочих мест, указанных в графе 3 (единиц)						
					класс 3				
	всего	в том числе на которых проведена специальная оценка условий труда	класс 1	класс 2	3.1	3.2	3.3	3.4.	класс 4
Рабочие места (ед.)	30	30	0	30	0	0	0	0	0
Работники, занятые на рабочих местах (чел.)	30	30	0	30	0	0	0	0	0
из них женщин	11	11	0	11	0	0	0	0	0
из них лиц в возрасте до 18 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
из них инвалидов	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2.1.9 Система оплаты труда

Почасовая форма оплаты труда работника пропорционально отработанному времени. Иными словами, при почасовой оплате расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки работника и фактически отработанного им времени за расчетный период. Общий заработок повременщика за расчетный период вычисляется по формуле 2.1:

Зпов = Тч х Вч, где Зпов,

Где Тч - часовая тарифная ставка, соответствующая разряду рабочего, руб..;

Вч - фактически отработанное время, ч.

Таблица 2.4 - «Тарифная ставка»

Должность	Тарифная ставка (оклад)	Надбавки			Всего, руб (гр.2 + гр.3 + гр.4 + гр.5)
		За руко-водство			
Директор	30000	-	-	-	30000
Заместитель директора	24000	-	-	-	24000
Инспектор по кадрам	12000	-	-	-	12000
Секретарь	11000	-	-	-	11000
Курьер	11000	-	-	-	11000
Системный администратор	14000	-	-	-	14000
Главный бухгалтер	22000		-	-	22000
Бухгалтер – экономист	14000	-	-	-	56000
Менеджер по продажам	18000	-	-	-	36000
Помощник менеджера по продажам	14000	-	-	-	28000
Диспетчер	16000	-	-	-	16000
Менеджер по работе с клиентами	16000	-	-	-	112000
Ассистент менеджера по работе с клиентами	10000	-	-	-	40000
Экспедитор	14000	-	-	-	42000
Итого:	226000	-	-	-	454000

2.2 Показатели деятельности организации ООО «Да Логистика»

Основная производственная деятельность – деятельность автомобильного грузового транспорта.

Анализ выполнения задания и динамики ПРР ставит своей задачей дать оценку основной деятельности компании по выполнению производственного задания по перевозке, выявить влияние изменения перевозки грузов на результаты работы порта.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия. Финансовое состояние является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия и поэтому определяется совокупностью производственно-хозяйственных факторов.

Полное представление о финансовом положении предприятия дает анализ бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, результаты которого можно сравнивать с аналогичными результатами деятельности конкурентов.

При рассмотрении вопроса о конкурентоспособности предприятия и при оценке уровня конкурентоспособности достаточно использование нескольких относительных показателей (коэффициентов), которые помогают сопоставить финансовое положение экспедитора с положением других экспедиторов.

В качестве подобных показателей могут использоваться следующие:

-доходность капиталовложений;

- рентабельность собственного капитала;

- чистая рентабельность реализации услуг;

- производительность труда.

Доходность капиталовложений (ДК) - количественный показатель, характеризующий отдачу на вложения в активы предприятия.

Величина ДК отражает эффективность использования активов предприятия или способность предприятия (как совокупности актов и

персонала, включая руководство) приносить доход.

$$ДК = \frac{ОД}{K_{осн} + K_{об.чист}}$$

Где *ОД*- доход от основной деятельности предприятия до вычета налогов и % за кредит. Его величина равна сумме выручки от реализации услуг за вычетом всех издержек, связанных с их реализацией;

$K_{осн.}$- «основной» капитал (основные активы);

$K_{об.чист}$- «чистый оборотный капитал» (сумма текущих активов об.чист. за вычетом суммы краткосрочных обязательств, по которым не выплачиваются проценты (кредиторская задолженность (коммерческий кредит), задолженность по налогам и дивидендам, начисленная (но не выплаченная) заработная плата, другие накопленные обязательства.

Рентабельность собственного капитала ($R_{ск}$) является важнейшим критерием эффективности деятельности предприятия.

$$R_{ск} = \frac{Чистаяприбыль}{Собственныйкапитал}$$

Где чистая прибыль - прибыль после уплаты налога.

Рентабельность собственного капитала - итоговый показатель деятельности предприятия. Он показывает, насколько эффективно используется капитал предприятия.

Чистая рентабельность реализации услуг - показатель, показывающий, какую отдачу приносят реализации услуг после вычета всех расходов и налога на прибыль и отражает долю чистой прибыли от реализации услуг в обороте

(объеме реализации) предприятия.

$$Чистаярентабельностьреал.усл. = \frac{Чистаяприбыль}{Объем.реализации.услуг.за.год}$$

Эффективность работы экспедитора во многом зависит от производительности труда на предприятии. Поэтому, рекомендуется рассчитывать и планировать этот показатель как отношение прибыли предприятия к фонду заработной платы.

$$Производительность.труда = \frac{Прибыль}{Зарплата}$$

Одним из основных факторов конкурентоспособности в настоящее время является эффективность инновационного процесса (освоения новых технологий перевозок и услуг).

Оценка конкурентоспособности транспортно-экспедиторского предприятия позволяет наметить основные направления и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Основные показатели приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – «Технико-экономические показатели деятельности организации ООО «ДА Логистика»

Показатель	2014г.	2015г.	Отклонение	
			абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	57682,5	63234	5551,5	+9,6
Себестоимость, включая управленческие издержки, тыс. руб.	46542	55587	9045	+19,4
Прибыль, тыс. руб.	11140,	7647	-3493,5	-31,4

	5			
Рентабельность, %	19,3	12,1	-	-7,2
Численность работающих, чел.	30	30	-	-
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1177,19	1239,88	62,69	+5,32

Из таблицы 2.7 видно, что за анализируемый период выручка от реализации услуг увеличилась на 5551,5 тыс. руб., а себестоимость - на 9045 тыс. руб. Превышение темпов роста себестоимости над темпами роста прибыли объясняется ростом стоимости услуг транспортных организаций, которые по договору субподряда выполняют фактическую перевозку грузов заказчиков ООО «Зостмайер». Рост тарифов на перевозки со стороны ООО «Зостмайер» в таком же размере с учетом жесткой конкурентной борьбы на рынке транспортных услуг был бы нецелесообразным, так как можно было бы потерять клиентов, которые ушли в другие транспортные компании, поэтому цены на грузоперевозки ООО «Зостмайер» были повышены в результате роста цен на топливо. Это повлияло на размер прибыли, которая снизилась на 3493,5 тыс. руб.

Анализ выручки по направлениям показывает, что большую долю выручки (42%) составляют перевозки собственным транспортом, затем следуют услуги по ответственному хранению грузов (19%), транспортно-экспедиционные услуги по России (16%). Данный анализ в этом параграфе целесообразно дополнить анализом структуры издержек (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – «Затраты ООО «ДА Логистика»

Статья затрат	2014 г., тыс.руб.	Удельный вес, %	2015г., тыс.руб.	Удельный вес, %
Амортизация	2266,59	4,87	3524,21	6,34
Водопотребление и стоки	55,85	0,12	66,70	0,12
Зарплата	19542,98	41,99	21662,25	38,97

Командировочные расходы	232,71	0,5	366,87	0,66
Лизинговые платежи	428,18	0,92	1350,76	2,43
Медосмотры	93,08	0,2	38,91	0,07
Охрана труда и техника безопасности	27,92	0,06	33,35	0,06
Прочие производственные расходы	65,15	0,14	289,05	0,52
Ремонт машин и механизмов	242,01	0,52	11,11	0,02
Ремонт текущий и капитальный ОС	3253,28	6,99	3463,07	6,23
Страхование	1251,97	2,69	1467,49	2,64
ТО, диагностика, технадзор ОС	65,15	0,14	138,96	0,25
Топливо.	13725,23	29,49	17087,44	30,74
Отчисления на социальные нужды	5091,69	10,94	5853,31	10,53
Электроэнергия	200,13	0,43	227,90	0,41
Итого	46542	100	55587	100,00

По результатам анализа издержек можно сделать следующие выводы. Максимальный удельный вес в структуре издержек приходится на заработную плату (39% по итогам 2015 года и 42 % по итогам 2014 года) и топливо (30,7% и 29,5% соответственно).

По результатам проведенного анализа процесса организации грузоперевозок и основных экономических показателей работы транспортной службы можно сделать следующие выводы.

Рост продаж авто услуг по сравнению с 2014 годом на 9,6 %; сопровождался снижением прибыли, обусловленным ростом себестоимости перевозок.

Произошло снижение значений практически всех технико-эксплуатационных показателей работы транспортной службы в 2015г. по сравнению с 2014 годом (коэффициент технической готовности снизился на 3,1%; коэффициент использования грузоподъемности - на 13,3%, выработка на 1 среднесписочнуюавтотонну - на 22,5%).

Необоснованный рост затрат на топливо и ГСМ, вызванный низкой дисциплиной водителей и неудовлетворительным состоянием системы учета.

Это вызывает необходимость корректировки стратегии предприятия, связанной со снижением затрат на эксплуатацию автотранспорта с целью снижения себестоимости и повышения эффективности деятельности транспортной компании, сопровождающегося ростом соответствующих технико-экономических показателей.

2.2.1 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

Обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции, снижения себестоимости, роста прибыли и улучшения ряда других экономических показателей.

Целью анализа трудовых ресурсов является выявление резервов и неиспользованных возможностей, а также разработка мероприятий по проведению их в действие.

2.2.2 Анализ численности и состава работников

Анализ численности работников необходимо начать с проверки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, которая определяется сравнением фактического количества работников с принятым заданием.

Данные для анализа приводятся в следующей таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категории персонала	Предыдущий год, чел	Анализируемый год			Темп роста, %
		Задание, чел	факт.выполнение, чел	% выполнения	
Всего работников,	30	30	30	100	100

в т.ч.					
Производственный персонал	27	27	27	100	100
Непроизводственный персонал	3	3	3	100	100

Из данных таблицы видно, что производственный персонал значительно превышает непроизводственный.

В анализируемом году общая численность работников не изменилась и составляет 100 %. Таким образом можно сказать, что руководство предприятия тщательно взвешивает свою кадровую политику, структуру предприятия и находит сбалансированное сочетание производственного и непроизводственного персонала.

Для определения размера экономии трудового персонала рассчитаем относительное и абсолютное отклонение по численности. Данные занесем в таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Качественный состав специалистов

Категории работников	Предыдущий год		Анализируемый год		Темп роста, %
	чел.	уд.вес в общей численности, %	чел.	уд.вес в общей численности, %	
Всего ИТР и служащих в том числе:	30	100	30	100	-
1) с высшим образованием	25	83	25	83	-
2) со средне специальным образованием	5	17	5	17	-

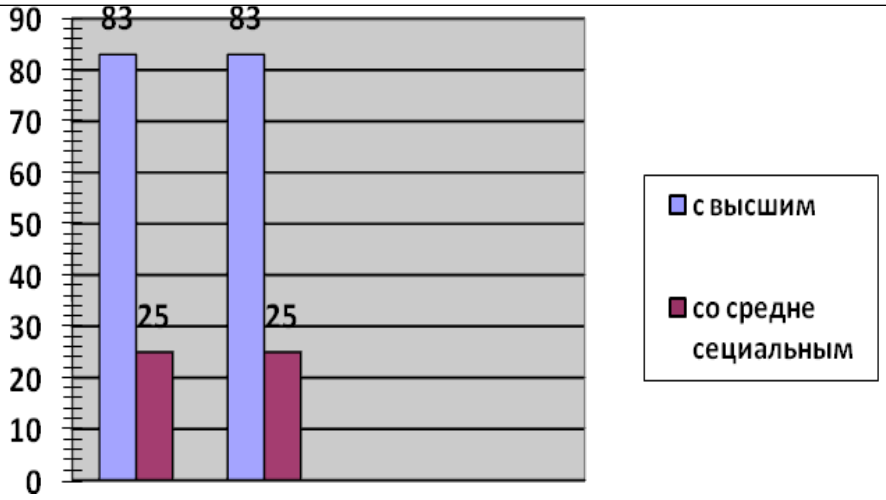

Рисунок 2.5 - Качественный состав работников

По результатам расчетов можно увидеть, что число ИТР и служащих не увеличилось, численность осталась неизменной.

Разбиение по группам работников позволяет выяснить насколько увеличился состав каждой из категорий и какую долю они занимают в общей численности.

2.3 Анализ конкурентной среды организации ООО «Да Логистика»

Для определения силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «Да Логистика» необходимо провести конкурентный анализ.

На сегодняшний день рынок логистических услуг в городе развивается стабильно. С каждым годом количество организаций увеличивается. Сегодня их в городе насчитывается более 50. Такое количества транспортных компаний связано с региональными особенностями региона, наличием порта. Кроме того, появление новых игроков на рынке продолжает. Это объясняется ростом спроса на перевозку грузов и оформление документации. Вместе с увеличением числа организации наблюдается и рост уровня конкуренции.

Конкуренция усиливается еще и за счет того, что возрастает спрос на новые спектры услуг, которые оказывают организации. Причем, как показывают исследования, проводимые среди логистических организаций, практически все компании, работающие в городе, ориентированы именно на средний ценовой сегмент.

Основными конкурентами ООО «Да Логистика» на рынке являются компании ООО «Рускон», ООО «Новотранс-Юг», ООО GNS Group, ООО «НовоШипинг», ООО «Национальная Логистическая Компания», «ФорвардингШиппинг Компани».

ООО «Национальная Логистическая Компания» - динамично развивающаяся организация, основанная в 2014 году и ведущая агрессивную рыночную политику. Данная организация существенно моложе ООО «ДА Логистика» и меньше по численности персонала, следовательно, на данном этапе обладает более слабым кадровым потенциалом для захвата большей доли рынка.

По численности персонала к ООО «ДА Логистика» приближается ООО «ФорвардингШиппинг Компани», однако у данной компании более узкий спектр предложений услуг.

Из 5-ти представленных конкурентов только 2 организации имеют опыт формирования филиальных сетей. При этом, у таких компаний, как ООО «ФорвардингШиппингКомпани» и ООО «Новотранс-Юг» имеется опыт открытия только одного филиала. У компании ООО «Русскон» открыто и функционирует 3 филиала на территории России.

В таблице номер 2.11 представлена оценка силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «ДА Логистика» среди конкурентов.

Таблица 2.11 – Определение силы бизнеса и доли рынка, занимаемой

ООО «ДА Логистика» среди потенциальных конкурентов

Название КФУ	Вес	ООО «ДА Логистика»	ООО «Русскон»	ООО «НовоШипинг»	ООО «GNS Group»
Качество	0,2	1	0,8	0,6	1
Цена	0,2	1	0,8	0,8	0,6
Ассортимент	0,05	0,25	0,1	0,1	0,15
Уровень сервисного обслуживания	0,1	0,4	0,2	0,1	0,5
Комплексный подход	0,05	0,15	0,25	0,1	0,1
Квалификация персонала	0,05	0,2	0,15	0,2	0,2
Заинтересованность персонала	0,05	0,25	0,2	0,2	0,25
Производственные издержки	0,2	0,8	1	1	0,6
Имидж	0,05	0,25	0,2	0,15	0,2
Использование технологий	0,05	0,25	0,15	0,1	0,1
Сила бизнеса	1,0/5	0,91	0,77	0,67	0,74
Относительная сила бизнеса	1	0,84	0,71	0,62	0,68
Доля рынка	5	15,06	9,16	6,85	12,66
Относительная доля рынка	1	0,84	0,71	0,62	0,68

Рассмотрим оценку по каждому из направлений.

Сила бизнеса – средняя сумма баллов.

Доля рынка – эта оценка доли рынка является экспертной, основанной на предыдущих критериях. Если известна относительная сила каждого конкурента на выделенном сегменте и известен общий процент рынка, который занимают все конкуренты вместе с нашей компанией, то простыми пропорциями можно рассчитать доли рынка, следующие из экспертных оценок силы бизнеса.

Общий рынок, занимаемый конкурентами и ООО «ДА Логистика» – 43,74 %

Определение силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «ДА Логистика»среди потенциальных конкурентов позволяет построить диаграмму, отражающую результаты проведенного анализа.

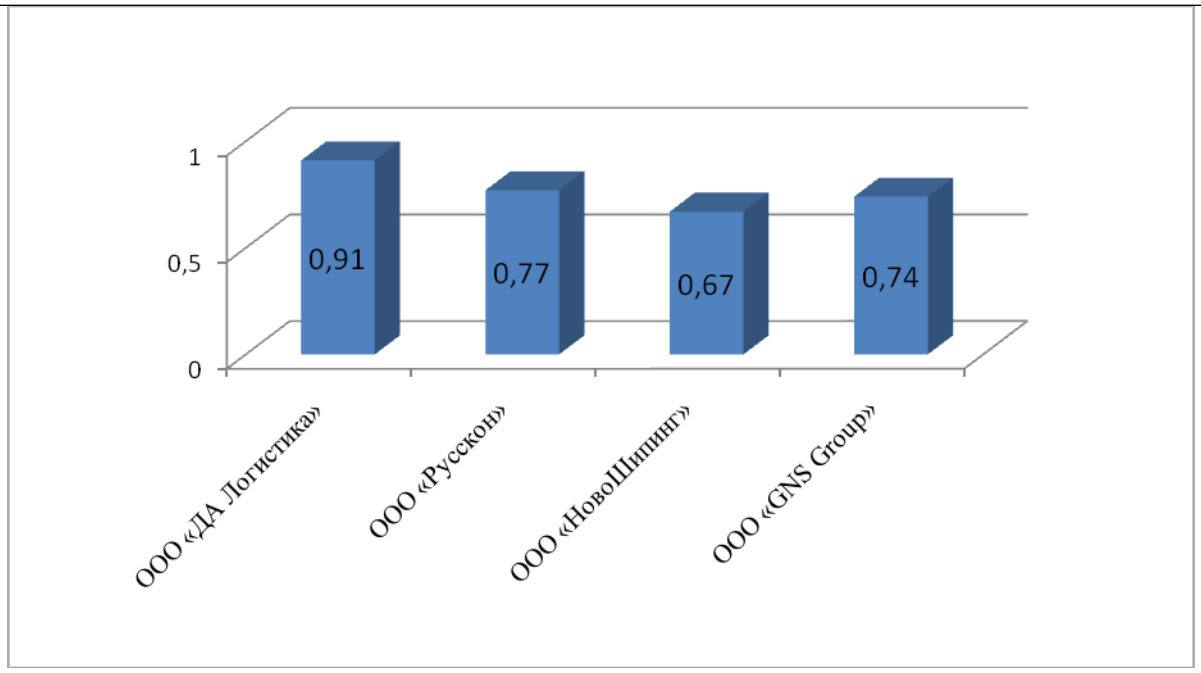

Рисунок 2.6 – Относительная сила бизнеса ООО «ДА Логистика»

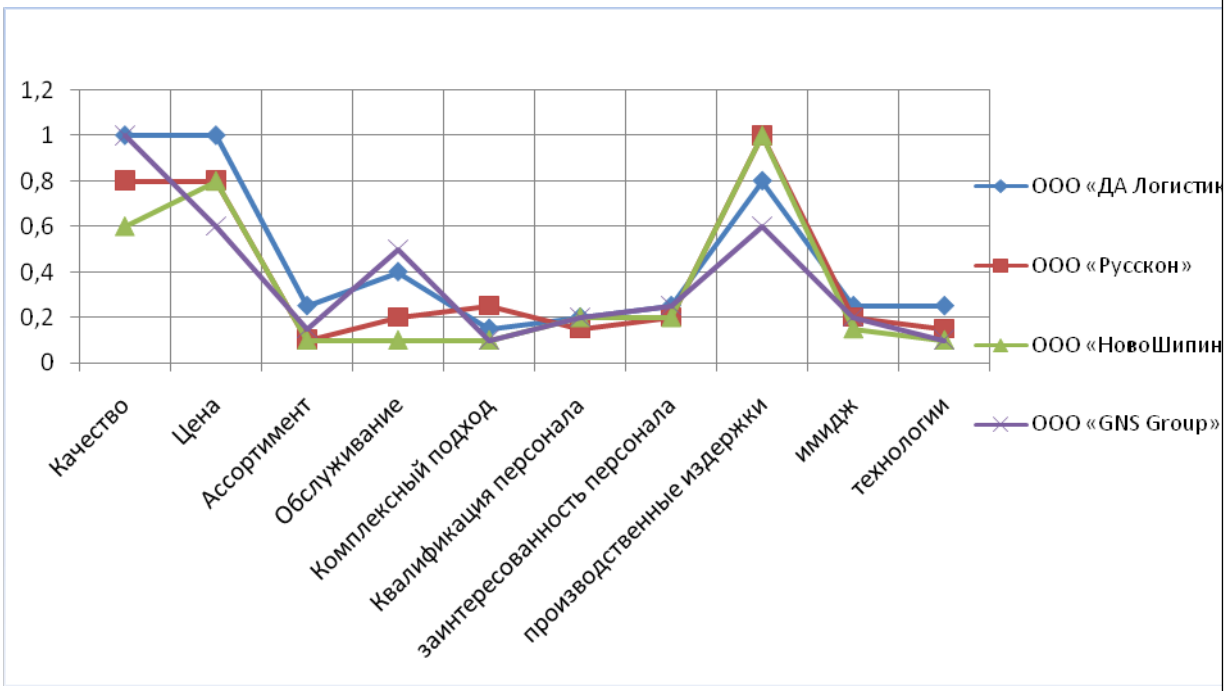

Рисунок 2.7- Сильные и слабые стороны конкурентов

Из проведенного конкурентного анализа был сделан вывод, что компания находится на втором месте среди своих потенциальных конкурентов и

следовательно имеет хорошую конкурентоспособность. Сильными сторонами компании по отношению к конкурентам являются высокое качество и хорошая цена на услуги, при этом стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг, а так же перед предприятием стоит необходимость повысить свой имидж на данном рынке услуг.

Таким образом, перед предприятием встает три сценария дальнейшего существования:

- расширить ассортимент предоставляемых услуг и тем самым усилить свои позиции на рынке;

- применить стратегию экономии на издержках для максимизации прибыли;

- провести рекламную кампанию для расширения доли рынка.

По методике оценки конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера проанализируем конкурентоспособность ООО «ДА Логистика».

Для объективного анализа конкурентоспособности воспользуемся методом экспертных оценок, в качестве экспертов выступят представители менеджмента организации в основной и поддерживающей деятельности.

Основная деятельность.

Основная деятельность ООО «ДА Логистика» разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

- Входная логистика.
- Складская логистика.
- Выходная логистика.
- Транспортные услуги.
- Сервис.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для

получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, может быть разделена на 4 общих категории:

- Снабжение. Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, горючим.
- Развитие технологии. Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь-то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Количество технологий, используемых на предприятиях, очень велико, начиная с технологий подготовки документов и перевозки товаров, заканчивая сервисной или производственной технологией.
- Управление людскими ресурсами. Включает в себя действия связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала. Управление персоналом обслуживает как основную, так и вспомогательную деятельность.
- Инфраструктура фирмы. Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухучет, связи с муниципалитетом. В отличие от остальных ценностных действий инфраструктура не обслуживает отдельные категории, а работает на всю ценностную цепь фирмы. Она также может являться источником конкурентного преимущества.

Методика анализа конкурентоспособности предполагает использование ценностной цепи предприятия в качестве основы для конкурентного анализа. Это обусловлено:

- во-первых, универсальностью концепции ценностной цепи,

возможностью ее применения в любой отрасли народного хозяйства;

- во-вторых, построение ценностной цепи фирмы позволяет увидеть существующие и потенциальные источники конкурентного преимущества;

- в-третьих, ценностная цепь наглядно, в графическом виде демонстрирует достоинства и недостатки, исследуемого предприятия, а также позволяет определить рейтинг каждого ценностного блока.

Экспертной группе следует ответить на вопросы, сгруппированные по ценностным блокам фирмы, при этом,

- оценка 1 является низкой, то есть утверждение или вопрос не соответствуют реальному положению дел,

- оценка 3 - частичное соответствие,

- 5 - полное соответствие, наивысшая оценка. Отвечать на вопросы следует предельно честно, с большей долей умаления собственных возможностей, при анализе своей фирмы, и преувеличения возможностей конкурентов.

Эксперты:

№1- Исполнительный директор ООО «ДА Логистика»;

№2- Руководитель департамента по работе с клиентами ООО «ДА Логистика»;

№3- Финансовый директор ООО «ДА Логистика».

В таблице 2.12 проанализируем блок входная логистика на ООО «ДА Логистика».

Таблица 2.12 - Основная деятельность, входная логистика на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
1	2	3	4	5

Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).	4	3	5	**4**
Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок". (используется, не используется, используется частично)	3	2	3	**3**
Оцените размер затрат на хранение продукции	3	4	4	**4**
Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	2	1	2	**2**

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3	4	5
Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4	4	**4**
Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5	4	3	**5**
Квалификация складского персонала	5	4	5	**5**
Оцените ваши взаимоотношения с поставщиками	5	4	5	**5**
Оцените месторасположение складов	3	4	2	**4**
Оцените количество персонала	5	4	5	**5**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	4	4	**4**
Итого средняя оценка:	4,09			

Таким образом, средняя оценка входной логистики на ООО «ДА Логистика» 4,09 балла.

В таблице 2.13 проанализируем блок производство ООО «ДА Логистика»

Таблица 2.13- Основная деятельность, производство на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	4	**4**	**4**
Применяемая технология (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	3	5	4	**4**
Уровень квалификации сотрудников	5	4	3	**5**
Размер объема рынка	5	5	5	**5**

Оцените количество работающих	4	3	5	**4**
Каково качество предоставляемых услуг	4	3	4	**4**
Соответствуют ли цели руководителей и цели персонала	5	5	5	**5**
Оцените производственные нововведения в Вашей фирме	3	2	4	**3**
Имеется ли план развития организации	3	2	3	**3**
Имеется ли программа повышения качества обслуживания	3	4	4	**4**
Способность внедрить новую услугу	3	2	2	**2**
Оцените рекламную активность	2	3	3	**3**
Оцените послепродажное обслуживание	4	5	4	**4**
Размер затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	3	3	**3**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности	2	3	3	**3**
Итого средняя оценка:	3,73			

Таким образом, средняя оценка производства на ООО «ДА Логистика» 3,73 балла.

В таблице 2.14 проанализируем блок исходящая логистика ООО «ДА Логистика».

Таблица 2.14 - Основная деятельность исходящая логистика на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените обеспеченность фирмы складами продукции	5	4	3	**5**
Условия хранения продукции	5	5	4	**5**
Оцените затраты на хранение продукции	4	4	4	**4**
Оцените оборудование складов	3	2	4	**3**
Оцените численность складского персонала	4	4	4	**4**
Нет затоваривания	5	4	5	**5**
Каковы Ваши связи с покупателями	4	4	4	**4**
Физическое распространение товара по каналам распределения	4	5	4	**4**
Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	5	4	5	**5**
Потери продукции при хранении и	5	5	5	**5**

транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)				
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	4	4	**4**
Итого средняя оценка:	4,36			

Таким образом, средняя оценка исходящей логистики на ООО «ДА Логистика» 4,36 балла.

В таблице 2.15 проанализируем блок маркетинг ООО «ДА Логистика».

Таблица 2.15 - Основная деятельность, маркетинг ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	3	4	3	**3**
Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	3	3	3	**3**
Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов	3	2	3	**3**
Насколько Вы знаете своих клиентов	4	4	3	**4**
Насколько клиенты осведомлены о достоинствах организации	3	3	4	**3**
Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	2	1	3	**2**
Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	3	2	3	**3**
Оцените эффективность каналов распределения продукции	4	3	4	**4**
Цены на услуги ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	4	5	5	**5**
Клиентам предоставляются скидки	4	4	4	**4**
Существует ли у фирмы программа маркетинга	1	1	2	**1**
Оцените образ фирмы и ее услуг	4	5	4	**4**
Оцените известность и популярность бренда	3	4	4	**4**
Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта	1	2	1	**1**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2	2	2	**2**

Итого средняя оценка:	3,06

Таким образом, средняя оценка маркетинга на ООО «ДА Логистика» 3,06 балла.

В таблице 2.16 проанализируем блок обслуживание ООО «ДА Логистика»

Таблица 2.16 - Основная деятельность, обслуживание на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
1	2	3	4	5
Сервисное обслуживание	1	1	2	**1**
CRM	4	3	5	**4**
Квалификация сервисных работников	4	4	4	**4**
Существует ли обратная связь с клиентами	5	4	3	**5**
Обеспеченность сервисных пунктов запасными частями	2	2	2	**2**

Продолжение таблицы 2.16

1	2	3	4	5
Известно ли потребителю об уровне сервиса	3	4	5	**3**
Имеются ли дополнительные типы сервиса, отличающие Вашу фирму от конкурентов	1	2	1	**1**
Уровень послепродажного обслуживания	2	1	3	**2**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	2	2	2	**2**
Итого средняя оценка:	2,66			

Таким образом, средняя оценка обслуживания на ООО «ДА Логистика» 2,66 балла.

Вспомогательная деятельность.

В таблице 2.17 проанализируем блок снабжение ООО «ДА Логистика»

Таблица 2.17 - Вспомогательная деятельность, снабжение на ООО «ДА

Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Оцените надежность системы доставки входных материалов	4	5	3	**5**
Качество сырья	4	4	4	**4**
Качество сборочных компонентов	5	4	5	**5**
Расположение складов	4	3	4	**4**
Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	4	4	4	**4**
Качество запасных частей	4	4	4	**4**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	4	3	5	**4**
Итого средняя оценка:	4,28			

Таким образом, средняя оценка снабжения на ООО «ДА Логистика» 4,28 балла.

В таблице 2.18 проанализируем блок развитие технологий ООО «ДА Логистика»

Таблица 2.18- Вспомогательная деятельность, развитие технологий на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Технология обеспечивает уникальные качества продукции	1	2	1	**1**
Оцените технологию хранения и транспортировки	4	3	4	**4**
Количество патентов	1	1	1	**1**
Технология обеспечения качества	4	3	5	**4**
Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	1	2	1	**1**
Технология исследования рынка	1	1	1	**1**
Технология снабжения запасными частями	4	5	3	**4**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности	4	4	4	**4**
Итого средняя оценка:	2,85			

Таким образом средняя оценка технологии на ООО «ДА Логистика» 2,5 балла.

В таблице 2.19 проанализируем блок управление людскими ресурсами ООО «ДА Логистика».

Таблица 2.19 - Вспомогательная деятельность, управление людскими ресурсами на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Квалификация персонала	5	3	4	**5**
Существуют программы переобучения	2	1	1	**1**
Стабильная политика в области управления персоналом	4	3	5	**4**
Текучесть кадров	3	4	5	**4**
Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	1	2	1	**1**
Ваш собственный показатель конкурентоспособности (если таковой имеется)	3	4	2	**3**
Итого средняя оценка:	3			

Таким образом, средняя оценка управления людскими ресурсами на ООО «ДА Логистика» 2,5 балла.

В таблице 2.20 проанализируем блок инфраструктура фирмы ООО «ДА Логистика».

Таблица 2.20 - Вспомогательная деятельность, инфраструктура фирмы на ООО «ДА Логистика»

Ценностное действие	№1	№2	№3	Средняя оценка
Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	5	5	5
Оцените эффективность внутрифирменных связей	5	5	5	5
Имидж фирмы	3	4	5	4
Значения коэффициентов финансовой устойчивости	5	4	5	5

Оцените организационную структуру фирмы	5	5	5	5
Квалификация высшего менеджмента	5	5	4	5
Ваш собственный показатель конкурентоспособности	4	5	5	5
Итого средняя оценка:	4,85			

Таким образом, средняя оценка инфраструктуры на ООО «ДА Логистика» 4,85 балла.

После заполнения ячеек общей таблицы следует сделать выводы по ценностным блокам, структурировав их в отдельной таблице. В левой части таблицы располагаются ценностные блоки, в правой - средние баллы по каждому блоку, считается общий средний балл.

Таблица 2.21 - Общие выводы по ценностным блокам на ООО «ДА Логистика»

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	4,09
Производство	3,73
Исходящая логистика	4,36
Маркетинг и продажи	3,06
Обслуживание	2,66
Основная деятельность	3,58
Снабжение	4,28
Развитие технологий	2,85
Управление персоналом	3
Инфраструктура	4,85
Вспомогательная деятельность	3,66
Общая оценка предприятия	3,62

Таким образом, по основной деятельности оценка конкурентоспособности составляет 3,58 балла; по вспомогательной деятельности - 3,6 балла.

Следует отметить, что существующая в организации взаимосвязь блоков не смотря на относительно посредственный субъективный результат обеспечивает рост продаж, высокие показатели рентабельности и прибыли от реализации.

Общий показатель оценки предприятия 3,62.

Отобразим основные выявленные проблемы в деятельности организации с помощью «звезды проблем».



Рисунок 2.7 – Звезда проблем ООО «ДА Логистика»

Это связано с тем, что низкие оценки по блокам обслуживание клиентов, маркетинг и управление персоналом не критично влияют на деятельность организации в силу самой специфики ее деятельности. Также прибыльность ООО «ДА Логистика» не смотря на низкие оценки маркетинговой деятельности говорит о том, что это достаточный уровень, в условиях данного рынка, обеспечивающий результат, то есть у конкурентов данные оценки еще ниже.

Таким образом, данный анализ помог выявить такие проблемы предприятия как - неэффективную работу службы маркетинга и службы управления персоналом. Так же следует уделить дополнительное внимание таким факторам как повышение уровня качества обслуживания клиентов и внедрению новых технологий.

Далее для оценки и определения конкурентных преимуществ компании был проведен SWOT-анализ. Результаты представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны ООО «ДА Логистика»

Потенциальные внутренние сильные стороны	*Потенциальные внешние возможности фирмы*
1. Договорная политика с покупателями и поставщиками; 4. наличие четко сформулированной миссии, целей и задач; 6. наличие контроля за качеством услуг/продукции; 8. хорошее впечатление клиентов о компании, хорошие отзывы; 9. широкая специализация, сосредоточенность на оказываемых услугах и постоянное их совершенствование; 10. умение избежать (хотя бы частично) сильного давления со стороны конкурентов; 13. большой опыт.	2. возможность опережения конкурентов, путем расширения доли рынка; 3. расширение информационного пространства для повышения собственной известности и поиска клиентов; 4. расширение базы поставщиков; 5. способность обслуживать дополнительные группы клиентов; 6. расширение ассортимента услуг для удовлетворения потребностей клиентов; 7. возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; 9. ставка на известность; 10. развитие сети; 11. высокая квалификация производственного персонала.
Потенциальные внутренние слабые стороны	*Потенциальные внешние угрозы*
1. острая необходимость численности персонала, нужда в профессионалах; 2. высокие накладные расходы; 3. дорогостоящее и длительное обучение; 5. нет четкого стратегического направления развития; 6. недостаток управленческого умения; 7. недостаточно широкий ассортимент услуг; 8. недостаточный имидж на рынке; 9. большое количество длительных и затратных организационно-правовых мероприятий. 10. отсутствие рекламных кампаний, в том числе за счет сети интернет	1. выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 3. несвоевременность поставок; 4. ориентация многих потребителей на цену, а не на качество; 6. неблагоприятное изменение курсов валют; 7. неблагоприятное изменение таможенных пошлин; 8. дорогостоящие законодательные требования; 9. высокая зависимость от снижения; 10. растущая требовательность покупателей и постановщиков; 11. изменение потребностей клиентов. 12. сезонность

На основании сильных сторон, возможностей и угроз можно определить:

- Объекты приоритетного развития

- Объекты неопределенности
- Объекты реформирования

Данные занесены в таблицу:

Таблица 2.23 – Определение приоритетов развития

Объекты приоритетного развития 1.повышать собственную известность и вести поиск новых клиентов за счет хорошо разработанной системы информационного обеспечения; 2. расширять клиентскую базу за счет уровня сервиса; 3. вложение средств в новое оборудование; 4.увеличивать число новых клиентов, превращая их в постоянных 5.усовершенствование технологий оказания услуг благодаря широкой специализации 6.внедрение новых технологий за счет возможности маркетинговых исследований; 7. снижение издержек за счет использования современных технологий 8.опережать конкурентов, путем расширения линейки услуг; 9. привлекать новых клиентов, путем понижения цены за счет снижения издержек 10.повышать квалификацию менеджмента за счет возможности международного обучения	Объекты неопределенности 1. расширение рынков сбыта посредством внедрения новых услуг; 2. за счет полного контроля качества услуги добиваться увеличения продаж; 3. за счет большого опыта и высокой квалификации не допускать закупок некачественного сырья; 4. опережать новых поставщиков и конкурентов путем внедрения принципиально новых услуг; 5.удержать постоянных клиентов и привлечь новых за счет индивидуального подхода; 6. избегать устаревания услуг за счет совершенствования технологий/машин; 7.совершенствовать и оказывать высококачественные услуги во избежание неприятностей с требовательными клиентами; 8.избавляться от «неправильных» клиентов (тех для, кому цена важнее качества)
Объекты реформирования 1. увеличить персонал, тем самым высвободить время на обучение (повышение квалификации) и совершенствование управленческих умений 2. наладить систему поставок за счет увеличения поставщиков, уменьшения транспортных расходов, оптовых закупок и возможности личного контакта с официальными поставщиками; 3. увеличить ассортимент услуг путем обучения новым технологиям 4. повышение имиджа, известности на рынке 5. сокращать расходы за счет снижения издержек	Объекты реформирования 1. конкурировать с конкурентами за счет предоставления услуг более высокого качества и более низкой цены; 2. покрывать возможные дополнительные издержки путем увеличения персонала и тем самым увеличения объема услуг 3. решать сложности с поставками благодаря налаживанию связей с отечественными производителями 4. внедрение дополнительного прейскуранта с более дешевыми услугами, но ниже качеством для потребителей, ориентированных на цену

На основании итоговой матрицы можно конкретизировать цели

компании. Основными из них являются:

- Расширение клиентской базы за счет проведения рекламной кампании;

- Внедрение новых технологий и минимизация издержек;

- Опережение конкурентов за счет предложения дополнительных услуг клиентам;

- Расширение доли рынка.

Вывод.

Вторая глава работы содержит анализ конкурентоспособности организации ООО «ДА Логистика».

О*сновными видами деятельности* Общества являются:

- перевозка грузов автомобильным грузовым, морским грузовым, внутренним водным транспортом;

- транспортная обработка грузов, взятие проб, взвешивание грузов и т.п.;

- хранение и складирование грузов;

На сегодняшний день штат сотрудников ООО «Да Логистика» составляет 30 человек.

В рамках анализа конкурентоспособности использовались:

- оценка силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «ДА Логистика» среди потенциальных конкурентов
- оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера
- анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз (SWOT)

Анализ показал, что основными конкурентами ООО «Да Логистика» на рынке являются компании ООО «Рускон», ООО «Новотранс-Юг», ООО GNS Group, ООО «НовоШипинг», ООО «Национальная Логистическая Компания», «ФорвардингШиппинг Компани».

Из проведенного конкурентного анализа был сделан вывод, что компания находится на втором месте среди своих конкурентов и имеет высокий конкурентный потенциал. Сильными сторонами компании по отношению к конкурентам являются высокое качество и хорошая цена на услуги, при этом, оценка показала, что организации стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг, а так же существует необходимость повысить имидж на логистическом рынке региона.

Таким образом, перед предприятием встает три сценария дальнейшего существования:

- расширить ассортимент предоставляемых услуг и тем самым усилить свои позиции на рынке;

- применить стратегию экономии на издержках для максимизации прибыли;

- провести рекламную кампанию для расширения доли рынка.

Следующей методикой определения конкурентоспособности организации была методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера.

Для объективного анализа конкурентоспособности воспользовались методом экспертных оценок, в качестве экспертов выстили представители менеджмента организации в основной и поддерживающей деятельности.

Оценка показала, что по основной деятельности оценка конкурентоспособности составляет 3,58 балла; по вспомогательной деятельности - 3,6 балла.

Общий показатель оценки конкурентоспособности предприятия составил 3,62. Данная оценка считается средней.

Данный анализ помог выявить такие проблемы предприятия как - неэффективную работу службы маркетинга и службы управления персоналом.

Так же следует уделить дополнительное внимание таким факторам как повышение уровня качества обслуживания клиентов и внедрению новых технологий.

Далее для оценки и определения конкурентных преимуществ компании был проведен SWOT-анализ.

На основании итоговой SWOT-матрицы были конкретизированы цели компании. Основными из них являются:

- Расширение клиентской базы за счет проведения рекламной кампании;

- Внедрение новых технологий и минимизация издержек;

- Опережение конкурентов за счет предложения дополнительных услуг клиентам;

- Расширение доли рынка.

Таким образом, с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Да Логистика» необходимо:

- расширение рынка сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет);

- внедрение новых услугу для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли;

- использование новых технологий в операционной деятельности для снижения издержек.

В следующей главе рассмотрим данные направления подробно.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДА ЛОГИСТИКА»

Анализ, проведенный во второй главе, позволил определить, что с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Да Логистика» необходимо:

- расширять рынки сбыта и привлекать новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет);
- внедрять новые услуги для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли;
- использовать современные технологии в операционной деятельности для снижения издержек.

3.1 Перспективные направления повышения конкурентных преимуществ организации ООО «ДА Логистика»

Этап 1 - внедрение новых услуги для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли.

Для реализации обозначенных направлений повышения конкурентоспособности целесообразно предлагается использовать бизнес-модель «Вертикально интегрированный транспортно-логистической компании, перевозчик контейнерных грузов и поставщик отдельных логистических услуг

на территории Евразийского континента (3-PL логист)».

Возможность реализации данной бизнес - модели обусловлена следующими факторами:

- наличием значительных инвестиционных ресурсов;

- лидирующей позицией на рынке и устойчивым финансовым состоянием, обеспечивающими доступность заемных средств;

- накопленным отраслевым опытом, дающим возможность выхода на смежные рынки транспортно-логистических услуг.

«Вертикально интегрированная Компания, перевозчик контейнерных грузов и поставщик отдельных логистических услуг на территории Евразийского континента, глобальный экспедитор» - данная бизнес-модель является наиболее привлекательной из рассматриваемых моделей, однако ее реализация сопряжена с необходимостью инвестиций в транспортную и складскую инфраструктуру, в освоение принципиально новых видов деятельности, связанных с оказанием комплексных логистических услуг. Бизнес-модель предусматривает объединение трех отдельных бизнес - направлений, предназначенных для работы с разными клиентами и отличающихся географией оказываемых услуг: «Контейнерные перевозки», «3PL-логистика» и «Международное экспедирование».

Виды деятельности PL - логистики.

Согласно этой модели, Компания будет осуществлять контейнерные перевозки всеми видами транспорта, оказывать интегрированные логистические услуги (3PL-логистика) для крупных клиентов в России и Евроазиатском континенте, а также выйдет на международный рынок экспедиторских услуг.

Комплексные интегрированные логистические услуги (3PL-логистика)

будут все шире предоставляться клиентам в России и СНГ. Реализация данной бизнес-модели предусматривает для Компании возможность оказывать также отдельные логистические услуги: таможенное оформление, складирование, управление запасами, подготовку товаров к продаже и т.д. Развитие Компании в этом направлении потребует от нее освоения новых видов деятельности, поэтому предусматривается организация международного партнерства - как в виде альянсов, так и путем приобретения зарубежных логистических компаний.

Устойчивость развития Компании в соответствии с данной бизнес - моделью обеспечивается владением транспортными и логистическими активами; положительным взаимовлиянием (синергией) всех направлений бизнеса; долгосрочной перспективой развития логистического бизнеса; лояльностью клиентов, ценящих комплексный характер услуг и широкую географию их предоставления. Стратегические транспортные активы - контейнеры, платформы, автомобили, корабли-контейнеровозы; инфраструктурные активы - перегрузочные терминалы, портовые терминалы; логистические активы - склады, логистические центры.

Реализация бизнес – модели 3-PL логист будет способствовать внедрению новых услуг для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли.

Рассмотрим *интегрированные логистические решения, которые предлагается внедрить в рамках реализации концепции* 3-PL логист.

Таблица 3.1 - Перечень услуг интегрированной логистики.

Услуги ООО «ДА Логистика»	Краткая характеристика
1	2
Терминальное обслуживание	Подготовка контейнеров к погрузке
	Разгрузка / погрузка контейнеров

	Перевалка и хранение
Автоперевозки	Услуги по доставке "последней мили"
	Услуги по доставке на короткие расстояния
Интермодальные/ мультимодальные перевозки	Организация международных интермодальных и мультимодальных перевозок при привлечении сторонних организаций
	Планирование и оптимизация маршрутов
	Ускоренная доставка
	Организация альтернативных маршрутов
Обеспечение безопасности груза	Страхование
	Обеспечение безопасности груза в портах, на терминалах и поездах
	Специальные условия транспортировки опасных грузов
Растамаживание груза	Координация таможенного документооборота в портах и терминалах
	Хранение нерастаможенных грузов

Продолжение таблицы 3.1

1	2
	Перевозка грузов под гарантийными обязательствами об уплате обязательных таможенных платежей
Экспедирование грузов	Отслеживание место положения грузов в реальном времени
	Проверка грузовой документации
Складские услуги	Хранение, консолидация, распределение грузов складское и терминальное обслуживание (предоставление широкого спектра услуг по хранению, перегрузке, перевалке и складской обработке грузов).транзитное складирование, таможенное складирование, консолидацию груза и процесс, посредством которого груз отправляется во множество направлений из одного сортировочного центра.

Активы ООО «ДА Логистика» формируют уникальную базу, которая обеспечивает высокую рентабельность интегрированных логистических услуг.

Чтобы удовлетворять строгим требованиям клиентов, оператору всегда необходимо иметь доступные для перевозки грузов средства, демонстрировать свою надежность и универсальность.

Для реализации наиболее привлекательной бизнес - модели в ближайшем будущем ООО «ДА Логистика» сосредоточится на развитии интегрированных логистических решений и высокодоходных услуг. Компания стремится

постоянно повышать качество сервиса посредством внедрения информационной системы, новых центров логистики и увеличения количества центров клиентского сервиса.

Судя по клиентской базе и имеющимся у компании активам, половина крупнейших клиентов оператора может перейти на интегрированные логистические услуги. В тоже время, по данным компании, спрос на этот вид услуг наблюдается отчасти и у предприятий малого и среднего бизнеса. Согласно нашим оценкам, доля перевозок на комплексной основе увеличится от суммарного грузооборота компании, обеспечивая до половины всей выручки ООО «ДА Логистика».

Этап 2 - использование современных технологии в операционной деятельности для снижения издержек.

Каждая транспортная компания или организация, имеющая свой автопарк, сталкивается с проблемой контроля использования транспорта. Соответственно, возникает необходимость сокращения выявленных нецелевых расходов. Данные мероприятия на сегодняшний день носят название «мониторинг транспорта», или, другими словами, реализовывается система слежения за автомобилем.

Эффективному управлению грузоперевозками на предприятия препятствуют следующие проблемы:

- непредусмотренные расходы при неизменных объемах перевозок;

- невозможность выявить факт совершения водителем поездки по личным нуждам или по незарегистрированному в путевом листе маршруту;

- сложность определения местонахождения автомобиля в интервале между посещениями конечных точек маршрута, которые отмечены в накладных;

- точное определение реального пробега транспорта и количество

израсходованного топлива.

Значение мониторинга транспорта для каждой успешной организации сложно переоценить: своевременно полученная и обработанная информация в современном, динамично меняющемся деловом мире - это деньги.

Ввести в должностные функции диспетчеров процедуру мониторинга автотранспорта можно несколькими способами. Современные системы мониторинга автотранспорта представляют собой совокупность элементов навигации, организации и анализа автоперевозок. Абсолютным лидером по спросу и эффективности является GPS/GSM система слежения (система спутникового слежения).

Система контроля транспорта обеспечивает:

- слежение, управление и анализ текущего состояния контролируемых объектов;

- контроль транспорта - соблюдения режимов работы;

- повышение эффективности использования транспортных средств и специальной техники;

- предотвращение возможности хищения топлива;

- снижение затрат на ремонт транспорта;

- выявление недобросовестных работников;

- повышение эффективности планирования маршрутов и безопасности грузоперевозок;

- накопление и систематизация всей информации в базе данных.

Система контроля транспорта осуществляет контроль за транспортом по следующим параметрам:

- текущее местоположение;

- пройденный маршрут по заданным контрольным точкам;

- скорость движения;

- количество топлива в баках;

- путевой расход топлива;

- расход топлива, его заправки и сливы;

- загруженность, положение механизмов (для спецтехники), открывание дверей и т.д.;

- время движения;

- время и места стоянок;

- обороты двигателя;

- количество авточасов.

Система контроля движения транспорта также позволяет:

- отобразить маршруты подотчётных объектов за любой период времени;

- отобразить на карте положения транспортных средств в текущий момент времени (on-line контроль транспорта);

- сохранять всю информацию в локальной базе данных системы контроля движения транспорта, позволяющей не иметь постоянное подключение к Internet;

- сохранять всю информацию в течение месяца при выходе транспорта из зоны действия сети GSM;

- составлять путевые листы в привычной форме и хранить их в базе данных;

- составлять отчеты о посещении объектов и автоматически сопоставить их с путевыми листами;

- составлять табличные и графические отчеты по расходу топлива, пробегу, скорости, времени в пути и т.д. за любой период по каждому транспортному средству или водителю.

На контролируемое транспортное средство устанавливается комплект бортового оборудования (GPS/GSM терминал, или GPS трекер).

GPS трекер определяет местоположение, скорость, направление движения транспорта, а также состояние подключенных датчиков (уровень топлива, обороты двигателя, его температура и т.п.), положение различных механизмов. Все отчеты о положении объекта и показаниях датчиков (GPS трекеры), с заданной периодичностью архивируются в энергонезависимой памяти, независимо от наличия соединения с сервером. Это позволяет осуществлять полный контроль над автомобилем.

Связь мобильных GPS/GSM терминалов (трекер GPS) с сервером осуществляется по технологии GPRS, что обеспечивает минимальную стоимость эксплуатации системы при наилучшей скорости и гарантирует доставку отчетов на сервер, а значит, и своевременный контроль автомобилей вашего автопарка.

На телематическом сервере, предоставляемом компанией-поставщиком, функционирует база данных, в которой хранятся данные, принятые от GPS/GSM терминалов.

Диспетчерский Центр представляет собой обычный компьютер, имеющий какой-либо доступ к Internet. На нем, как и на сервере, функционирует база данных, в которой хранятся данные о контролируемых автомобилях (за каждым автомобилем контроль ведется индивидуально). Периодически осуществляется репликация данных (передача новой информации от серверной базы данных к диспетчерской). Такое построение системы мониторинга позволяет диспетчеру подключаться к Internet периодически и не накладывает требований на скорость подключения. Диспетчер строит маршруты на карте, отчеты о расходе топлива, пробеге, простое и т.д., используя данные из локальной базы данных, анализирует статистику, принимает решения.

Диспетчерский Центр может быть реализован автономно на стороне

Заказчика или на стороне Оператора услуг мониторинга с защищенным доступом через Internet.

Общим недостатком использования любой радионавигационной системы является то, что при определённых условиях сигнал может не доходить до приёмника, или приходить со значительными искажениями или задержками. Так как рабочая частота GPS лежит в дециметровом диапазоне радиоволн, уровень приёма сигнала от спутников может серьёзно ухудшиться под плотной листвой деревьев или из-за очень большой облачности. Нормальному приёму сигналов GPS могут повредить помехи от многих наземных радиоисточников, а также от магнитных бурь.

Факторы, влияющие на снижение точности:

- орбиты спутников;

- наличие объектов-помех, закрывающие необходимые области неба;

- влияние атмосферы;

- отражение радиоволн.

По самым скромным оценкам по данным опыта других компаний система спутникового мониторинга помогает сэкономить до 25% затрат на автопарк.

Добиться уменьшения расходов на топливо и проследить за ведением учета можно с помощью внедрения системы мониторинга движения автотранспорта (СМДА).

Подключившись к системе мониторинга и диспетчеризации транспортных средств, которая включает учет расхода топлива, ООО «ДА Логистика» сможет значительно снизить операционные затраты за счет:

- исключения нецелевого использования автотранспорта, приписок пройденного пути;

- уменьшения непроизводительного и холостого пробега;

- экономии ГСМ и других ресурсов, связанных с эксплуатацией

автотранспорта;

- повышения дисциплины персонала;

- снижения аварийности;

- принятия управленческих решений на основе достоверных статистических данных.

Согласно статьи расходов на транспортировку грузов ООО «ДА Логистика» одна из самых значительных, а именно расходы на топливо. Во многом это связано с плохой организацией системы учета использования транспортных средств, из-за чего соответственно возрастают расходы на топливо.

Этап 3 - Расширение рынков сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет)

Для реализации данного направления планируется использовать возможности Интернет-маркетинга, и в частности, рекламы в поисковой сети Яндекс.

У компании ООО «ДА Логистика» есть корпоративный сайт (рис. 4), но он существует больше как информационная площадка, но не используется для привлечения новых клиентов. Руководство компании не рассматривает Интернет, как средство привлечения новых клиентов и в большей степени предпочитает традиционные рекламные канал – телевидение, радио, реклама в специализированных печатных изданиях, обзвон потенциальных клиентов. В то же время, такой инструмент Интернет-рекламы, как Яндекс.Директ позволяет привлекать новых клиентов. И затраты на их привлечения могут быть в разы меньше, чем при использовании традиционной рекламы.

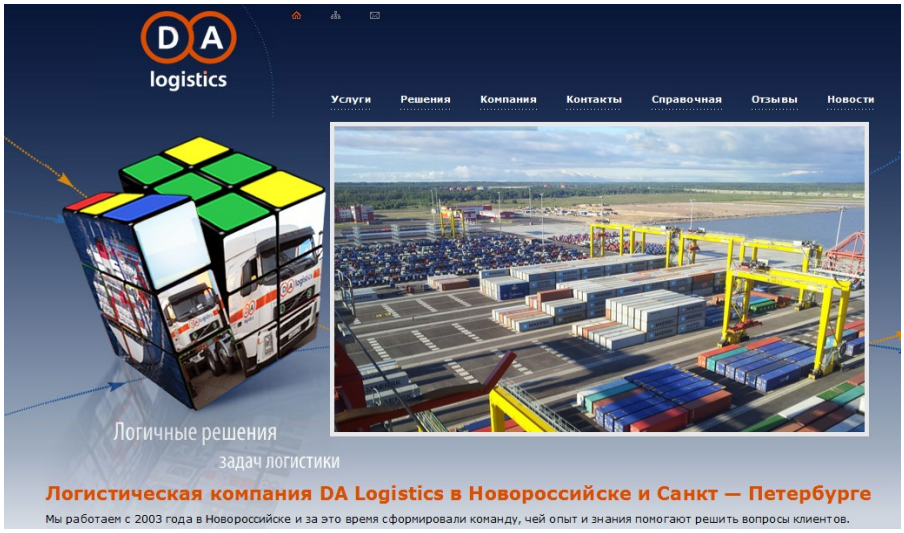

Рисунок 3.1– Корпоративный сайт компании ООО «ДА Логистика», http://dalogistics.ru

Для определения потенциального спроса на услуги компании ООО «ДА Логистика» воспользуемся инструментом анализа статистики Интернет-запросов wordstat.yandex.ru. Будем определять спрос на основные услуги компании по региону Новороссийск:

- Экспедиторские и логистические услуги
- Контейнерные автоперевозки
- Железнодорожные контейнерные перевозки

Таблица 3.2 - Определения потенциального спроса на услуги компании ООО «ДА Логистика» в сети Интернет

Запрос в поисковой системе Яндекс	Количество запросов в месяц (шт.)
Экспедиторские компании	86
Логистические компании	67
Контейнерные перевозки	181
Железнодорожные перевозки	27
Итого:	361

По итогам таблицы 3.2 видно, что ежемесячно порядка 360 потенциальных клиента ищут услуги, которые оказывает ООО «ДА Логистика». Но они не находят сайт компании, т.к. в данный момент менеджмент не рассматривает Инетрнет-маркетинг как инструмент для привлечения потенциальных клиентов. Эту ситуацию необходимо исправить.

При анализе поисковой выдачи в Яндексе при запросе «контейнерные перевозки Новороссийск», мы видим (рис. 3.2), что такие компании, как ООО «Армата», ООО «ГолдАзия», ООО «Югтранс-Форвард» используют Яндекс.Директ для привлечения клиентов из сети Интернет. В данном случае ООО «ДА Логистика» проигрывает конкуренцию за потенциальных клиентов.

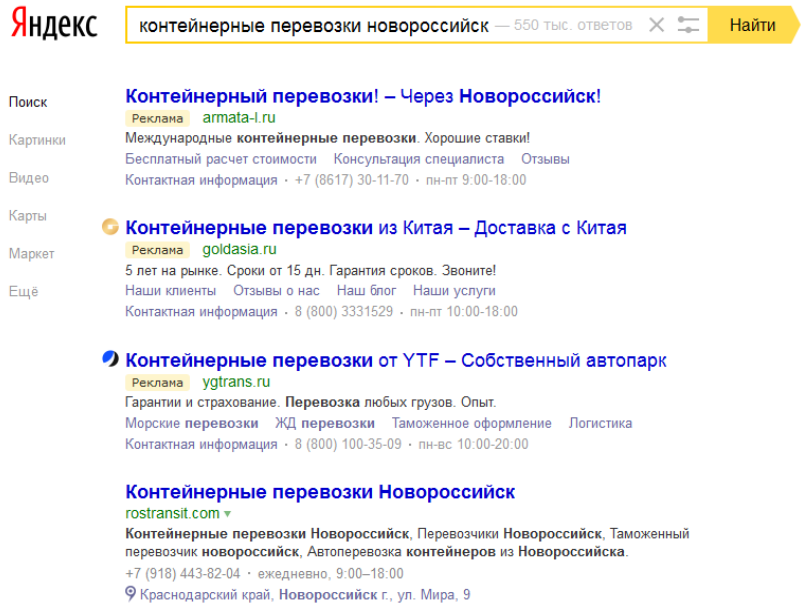

Рисунок 3.2 – поисковая выдача поисковой сети Яндекс при запросе «контейнерные перевозки Новороссийск»

Таким образом, мы расписали три основных этапа, которые призваны повысить конкурентоспособность компании:

- Этап 1 - внедрение новых услуги для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли.

- Этап 2 - использование современных технологии в операционной деятельности для снижения издержек

- Этап 3 - Расширение рынков сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет)

Далее рассчитаем прогнозируемый экономический эффект по каждому из этих направлений.

3.2 Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность от реализации предложенных мероприятий.

1. Реализация бизнес – модели 3-PL логист

Для оценки прогнозируемого экономического эффекта по данному направлению деятельности был проведен экспертный опрос.

Эксперты:

№1- Исполнительный директор ООО «ДА Логистика»;

№2- Руководитель департамента по работе с клиентами ООО «ДА Логистика»;

№3- Финансовый директор ООО «ДА Логистика».

Таблица 3.3 - Основная деятельность, входная логистика на ООО «ДА Логистика»

Новая услуга	Прогнозируемый прирост выручки, %			Средняя оценка
	№1	№2	№3	
Терминальное обслуживание	5%	7%	9%	7%
Автоперевозки	11%	10%	8%	10%
Интермодальные/ мультимодальные Перевозки	15%	15%	15%	15%
Обеспечение безопасности груза	3%	2%	1%	2%

Растамаживание груза	2%	2%	2%	2%
Экспедирование грузов	4%	3%	5%	4%
Складские услуги	6%	8%	8%	7%
Итого средняя оценка:	7%			

Таким образом, прогнозируемый прирост выручки в следующем периоде составит 7%. Учитывая, что выручка за 2015 год составила 63234 тыс. руб., получим прогнозируемый прирост выручки в денежном выражении: 4426,38 тыс. руб. Рентабельность фирмы на сегодняшний день составляет - 12,1%, поэтому прирост прибыли составит 4426,38*12,1% = 535,59 тыс.руб.

Основные затраты при реализации данного этапа – обучение персонала и оборудование складов.

Определим стоимость реализации бизнес – модели 3-PL логист

Таблица 3.4 - стоимость реализации бизнес – модели 3-PL логист

Показатель	Количество единиц	Стоимость единицы, тыс.руб.	Сумма затрат, тыс.руб.
Переоборудование складов	4	200	800
Дополнительные сканеры штрихкодирования	10	50	500
Погрузчик	1	250	250
Обучение персонала	20	8	160
Итого			1650

Суммарные инвестиции в проект «Реализация бизнес – модели 3-PL логист» составят 1650 тыс. руб.

Окупаемость проекта составит около PP = 1650 / 535.39 = 3 года.

2. Использование GPS трекеров

Источником финансирования данной системы является прибыль организации.

Планирование во времени - это не разовый процесс. За срок реализации проекта план может составляться несколько раз. Новые планы учитывают дополнительную информацию и уменьшение неопределенности.

Перечень работ процесса представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 Затраты на СМДА (за год)

Затраты на 1 автотранспортное средство	Сумма
Стоимость оборудования (1 GPS-трекера), руб.	15000
Монтаж и установка системы , руб.	5000
Итого: руб.	20000
Обучение персонала , руб.	12500
Общее количество машин, ед.	70
единовременные затраты (общие) (20000*70+12500*105), руб.	2 712 500
Абонентская плата на 1 ТС, в год руб.	1050
Общее количество машин, ед.	70
Годовые затраты по обслуживанию (общие) (1050*70*12), руб.	882000
Итого затрат на весь автотранспорт за первый год (252000+637500), руб.	3 594 500

Изменение пробега и расхода на бензин представлены в таблице 3.6. экономия составляет (4774 – 4135) / 4774 * 100% = 13,4%.

Таблица 3.6 - Сравнение показателей по путевым листам и по СМДА

автотранспорт	Пробег по ПЛ	Пробег по GPS	Разница в пробеге м/у ПЛ и GPS	Расход топлива по ПЛ	Расход топлива по GPS
Volvo	4645	4254,9	1390,1	4774	4435
Итого по автомобилям	4645	4254,9	1390,1	4774	4435

Если затраты ООО «ДА Логистика» на топливо за 2014 год составили

17087,44 тыс.руб., то с помощью СМДА можно добиться сокращения расходов в следующем году до 17087,44 – 17087,44* 13,4% = 14 800,29 тыс. руб. (это при условии полного внедрения системы и нормального функционирования):

Экономия составит:

Э = 17087,44 – 14 800,29 = 2 287,15 тыс.руб.

Срок окупаемости проекта составит – 2 712, 5 / 2287,15 = 1,19 года или 14 месяцев.

Так как данный проект имеет ежегодные затраты, поэтому рассчитаем чистый приведенный доход, в качестве ставки дисконтирования выберем 12% + 5% = 17% увеличенный уровень рентабельности, а срок реализации проекта определим в три года.

Финансирование проекта осуществляется из собственных средств предприятия, рассчитаем срок окупаемости проекта при норме амортизации 20% нового оборудования, годовая сумма амортизации составит 15600 тыс. руб.

Срок окупаемости = Затраты/(Чистая прибыль + Амортизация) (3.1)

Срок окупаемости = (78000+2500)/(26200+15600)=2 года

Ожидаемые доходы (CFi) за 3 года составят:

CF = 2 287,15 - 882 = 1405.15 тыс.руб.;

Сначала рассчитаем чистые денежные потоки по формуле(28):

$CFi/(1+r)^t$ (28)

Где CFi – денежные потоки по годам.

r – ставка дисконтирования.

t – номер года по счету.

Тогда:

2015г= 1405.15/(1+0,17)^1= 1200.98 тыс.руб;

2016г= 1405.15/(1+0,17)^2= 1026.48 тыс.руб;

2017г= 1405.15/(1+0,17)^3= 877.33 тыс.руб;

Далее найдем чистый дисконтированный доход (NPV) за 3 года:

$$NPV=\sum CF_i/(1+r)^i - I \quad (3.2)$$

Где I – сумма инвестиций.

$\sum CF_i/(1+r)^i$ – сумма чистых денежных потоков.

NPV= 1200,98+1026,48+877,33 – 2 712, 5 = 392,19 тыс.руб.

NPV должен быть положительным, иначе инвестиции не оправдаются. В нашем случае NPV положителен, проект может быть принят к исполнению.

Рассчитаем индекс рентабельности (PI).

Индекс рентабельности рассчитывается по формуле (3.3) (чистые денежные потоки делим на размер инвестиций):

$$PI=\sum CF_i/(1+r)^i /I \quad (3.3)$$

PI =(1200,98+1026,48+877,33) / 2712,5=1,144.

Если индекс рентабельности инвестиций больше 1, то можно говорить о том, что проект эффективен.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности.

Внутренняя норма доходности – это значение ставки дисконтирования, при которой NPV=0.

Можно найти внутреннюю норму доходности методом подбора. В начале можно принять ставку дисконтирования, при которойNPV будет положительным, а затем ставку, при которой, NPVбудет отрицательным, а затем найти усредненное значение, когда NPV будет равно 0.

Теперь примем ставку дисконтирования равной 30% и рассчитаем NPV.

NPV= $1405,15(1/(1+0,3)^1+1/(1+0,3)^2+1/(1+0,3)^3)$ – 2712,5 = - 160,59 тыс.руб.

Итак, при ставке 17% NPV положителен, а при ставке 30% отрицателен. Значит внутренняя норма доходности IRR будет в пределах 17-30%.

Найдем внутреннюю норму доходности (IRR) по формуле (3.4):

$$IRR=r_1+(r_2-r_1)*NPV_1/(NPV_1-NPV_2) \quad (3.4)$$

IRR=17+(30-17)* 329,19/(329,19-(-160,59)) =25,7%.

То есть проект рентабелен и его можно реализовать, даже в условиях инфляции.

Таким образом, экономический эффект от внедрения системы GPS мониторинга достигается за счет следующих оптимизационных процессов:

- снижение пробега автотранспорта достигается, во-первых, за счет более

эффективного оперативного управления перевозками, транспортной логистики, исключение необоснованных простоев.

- снижение расхода ГСМ (топлива), во-первых, за счет уменьшения пробега. Во-вторых, при подключении датчика уровня топлива в системе отражается вся информация о том, какое количество топлива, было заправлено (или слито), с указанием места и времени заправки (или слива). Именно этот фактор и принес наиболее ощутимый экономический эффект.

- эффективное управление персоналом. После установки системы GPS слежения и ее работы в течение месяца, руководство автопредприятия проводит серьезную профилактическую работу среди водительского состава.

В более масштабном плане экономический эффект от внедрения системы GPS мониторинга транспорта можно обнаружить в повышении качества обслуживания клиентов, снижение себестоимости услуг (и цен на них), и как результат - повышение конкурентоспособности на своем рынке и за счет этого выход на лидирующие позиции и рост оборотов и, соответственно, рост прибыли.

3. Реализация рекламной кампании в сети Интернет

Для оценки экономической эффективности от проведения рекламной кампании в сети Интернет необходимо знать уровень конверсии. Коэффициент конверсии клика в клиента — это отношение количества клиентов, привлеченных с помощью данной ключевой фразы, к количеству кликов на объявление пользователями, набравшим данную ключевую фразу.

Средняя конверсия по Яндекс.Директу составляет 0,5%.

Имеем, что из 361 клиента, которые пришли на сайт в течении месяца, клиентами компании станут 1%, т.е. примерно 3 компании. В год планируется заключить до 36 новых договоров на клиентское облуживания.

Планируемые инвестиции на проведение рекламной кампании – 55 тыс.

руб. в месяц или 660 тыс. руб. в год.

Средний чек по одному клиенту компании ООО «ДА Логистика» составляет 180 тыс. руб. Получаем, что привлекая 36 новых клиента, мы получим годовой прирост выручки в размере 6480 тыс. руб. , а прибыли на 784 тыс.руб.

Итого разница составит 784 – 660 = 124 тыс. руб. в первый год.

Итого.

Для составления общего прогноза экономической эффективности воспользуемся следующей таблицей:

Таблица 3.7 - Общий прогноз экономической эффективности

Этап внедрения	Инвестиции, тыс. руб.	Прогнозный прирост прибыли или снижение затрат, тыс. руб.	Срок окупаемости
Реализация бизнес – модели 3-PL логист	1650	535.39	3 года
Использование GPS трекеров	2 712, 5	2 287,15	1,2 год
рекламной кампании в сети Интернет	660	784	1 год
Итого	5022,5	3606,54	1,39

Итого, получаем, что инвестиции на реализацию предложенных мероприятий составят 5022,5 тыс. руб., срок окупаемости проекта 1,39 года.

Вывод.

В третей главе работы были рассмотрены перспективные направления повышения конкурентных преимуществ организации ООО «ДА Логистика».

Этап 1 - внедрение новых услуги для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли.

Этап 2 - использование современных технологии в операционной деятельности для снижения издержек.

Этап 3 - Расширение рынков сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет).

По каждому из этапов расписаны источники и объем финансирования, рассчитана прогнозируемая выручка и срок окупаемости.

Произведенные расчеты показали, что инвестиции на реализацию предложенных мероприятий составят 9856 тыс. руб., срок окупаемости проекта 1,33 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая организация должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

В настоящее время в российской экономике сохраняются благоприятные условия для развития стивидорного и логистического рынка. Однако, как показано в работе, взаимодействие на стивидорном рынке не всегда может происходить по схеме «потребитель - стивидорная компания», достаточно часто в этой цепочке появляется профессиональный посредник - экспедитор. Данное обстоятельство служит предпосылкой организации транспортного процесса в виде модели на основе внедрения

концепции маркетинга взаимоотношений в сфере сотрудничества стивидорной компании, экспедитора и других участников транспортного процесса с ориентацией на создание совместного конкурентного преимущества.

Таким образом, внедрение и использование концепции маркетинга взаимоотношений обеспечивает повышение уровня конкурентоспособности стивидорной компании через развитие продуктового конкурентного преимущества и способствует становлению цивилизованных форм рыночного взаимодействия хозяйствующих субъектов в стивидорной сфере.

Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где - избежать её.

Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества.

Одной из основных задач организации является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами.

Вторая глава работы содержит анализ конкурентоспособности организации ООО «ДА Логистика».

О*сновными видами деятельности* Общества являются:

- перевозка грузов автомобильным грузовым, морским грузовым, внутренним водным транспортом;

- транспортная обработка грузов, взятие проб, взвешивание грузов и т.п.;

- хранение и складирование грузов;

На сегодняшний день штат сотрудников ООО «Да Логистика» составляет 30 человек.

В рамках анализа конкурентоспособности использовались:

- оценка силы бизнеса и доли рынка, занимаемой ООО «ДА Логистика» среди потенциальных конкурентов
- оценка конкурентоспособности предприятия на основе концепции ценностной цепи М. Портера
- анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз (SWOT)

Анализ показал, что основными конкурентами ООО «Да Логистика» на рынке являются компании ООО «Рускон», ООО «Новотранс-Юг», ООО GNS Group, ООО «НовоШипинг», ООО «Национальная Логистическая Компания», «ФорвардингШиппинг Компани».

Из проведенного конкурентного анализа был сделан вывод, что компания находится на втором месте среди своих конкурентов и имеет высокий конкурентный потенциал. Сильными сторонами компании по отношению к конкурентам являются высокое качество и хорошая цена на услуги, при этом, оценка показала, что организации стоит расширить ассортимент предлагаемых услуг, а так же существует необходимость повысить имидж на логистическом рынке региона.

Таким образом, перед предприятием встает три сценария дальнейшего существования:

- расширить ассортимент предоставляемых услуг и тем самым усилить свои позиции на рынке;
- применить стратегию экономии на издержках для максимизации прибыли;
- провести рекламную кампанию для расширения доли рынка.

Следующей методикой определения конкурентоспособности организации была методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе

концепции ценностной цепи М. Портера.

Для объективного анализа конкурентоспособности воспользовались методом экспертных оценок, в качестве экспертов выстили представители менеджмента организации в основной и поддерживающей деятельности.

Оценка показала, что по основной деятельности оценка конкурентоспособности составляет 3,58 балла; по вспомогательной деятельности - 3,6 балла.

Общий показатель оценки конкурентоспособности предприятия составил 3,62. Данная оценка считается средней.

Данный анализ помог выявить такие проблемы предприятия как - неэффективную работу службы маркетинга и службы управления персоналом. Так же следует уделить дополнительное внимание таким факторам как повышение уровня качества обслуживания клиентов и внедрению новых технологий.

Далее для оценки и определения конкурентных преимуществ компании был проведен SWOT-анализ.

На основании итоговой SWOT-матрицы были конкретизированы цели компании. Основными из них являются:

- Расширение клиентской базы за счет проведения рекламной кампании;

- Внедрение новых технологий и минимизация издержек;

- Опережение конкурентов за счет предложения дополнительных услуг клиентам;

- Расширение доли рынка.

Таким образом, с целью повышения уровня конкурентоспособности ООО «Да Логистика» необходимо:

- расширение рынка сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет);

- внедрение новых услугу для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли;

- использование новых технологий в операционной деятельности для снижения издержек.

В третей главе работы были рассмотрены перспективные направления повышения конкурентных преимуществ организации ООО «ДА Логистика».

Этап 1 - внедрение новых услуги для максимального удовлетворения потребностей клиентов и максимизации прибыли.

Этап 2 - использование современных технологии в операционной деятельности для снижения издержек.

Этап 3 - Расширение рынков сбыта и привлечение новых клиентов за счет проведения рекламной кампании (в том числе, в сети Интернет).

По каждому из этапов расписаны источники и объем финансирования, рассчитана прогнозируемая выручка и срок окупаемости.

Произведенные расчеты показали, что инвестиции на реализацию предложенных мероприятий составят 9856 тыс. руб., срок окупаемости проекта 1,33 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альбеков А.У., В.П.Федько, О.А.Митько. Логистика коммерции: Учебное пособие для студентов вузов - Ростов: Феникс+, 2011. - 212 с.

2. Алексеев С. Оптимизация графика поставок при случайных задержках в пути // Логистика - 2012,№ 12.- С. 48-52

3. Аникин Б.А. Логистика: Учебник для вузов.- М.: ИНФРА-М, 2010. - 372с.

4. Антонов Д.Л.. Интеграция России в систему международной торговли транспортно-экспедиторскими услугами/ Д.Л. Антонов - М. : Москва. Дело, 2014- 56 С.

5. Афанасьев Л.Л. Автомобильные перевозки. М.: Академия, 2010. - 240 с.

6. Баркалов С.А., Бурков В.Н. Задачи управления материально-техническим снабжением в рыночной экономике: Учебник. - М: ИПУ РАН, 2010. - 408 с.

7. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 4. С.45–49

8. Белоусов А.Г., Стаханов Д.В., Коммерческая логистика: учеб.пособие для экон. спец. высших и средних спец. учебных заведений. - Ростов: Феникс+, 2008. - 198 с.

9. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для вузов / Отв.редактор А.М. Гаджинский.-16-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2014. - 420с.

10. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2011. - 299 с.

11. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учеб. Пособие - М.: Дашков и Ко, 2011. - 289 с.

12. Горбачева В. Структура услуг логистических операторов// ЛОГИНФО - 2011, № 7-8. - С.54-58

13. Громов Н.Н. Управление на транспорте / Н.Н. Громов, В.А. Персианов. - М. : Транспорт, 2013 - 336с.

14. Должанский И.З., Загорная Т.О. Конкурентоспособность

предприятия: учебное пособие.- К.: Центр учебной литературы,2011. – 384с.

15. Дыбская В.В. Логистика для практиков - М.: ИПТИЛ ВИНИТИ РАН, 2010. - 89 с.

16. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика - М.: Экспертное бюро, 2014. - 250 с.

17. Кристофер М. Логистика и управления цепями поставок / Под общ.ред. В.И.Лукинского. - СПб.: Питер - 2013. - 245 с.

18. Курганов В.М. Логистика: Транспорт и склад в цепи поставок - М.: Книжный мир, 2012. - 512 с.

19. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - 3-е изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2010. - 368 с.

20. Материалы научно-практической конференции. 17 ноября 2011г. / Под ред. Е.В. Поносовой – Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2011. – 556 с.

21. Миротин Л.Б. Логистика: обслуживание потребителей / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. - М. :РосКонсульт, 2011. - 368 с.

22. Миротин Л.Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах / Л.Б. Миротин. - М. :Юристъ, 2012. - 414 с.

23. Миротин Л.Д. Эффективная логистика - М.: Экзамен, 2009. - 160 с.

24. Миротин Л.Д., Ташыбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения, процедуры: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2011. - 301 с.

25. Неруш Ю.М., Логистика: Учебник для вузов. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. - 501 с.

26. Николайчук В.Е. Логистика: Учеб. Пособие - С-Пб.: Питер, 2014. - 324 с.

27. Николашин В.М. Сервис на транспорте / В.М. Николашин, Н.А.

Зудилин. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 272с. Растет популярность контейнерных перевозок / Т. Кийски //FI.LOGISTICS. - 2011. - №3. - С. 51-52.

28. Новиков О.А. Логистика: Учеб.пособие.- СПб.: СЭПИ, 2014. - 112 с.

29. Организация и управление торговым предприятием: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Т.П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 303 с.

30. Основы логистики: Учеб. Пособие / Под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. - М: ИНФРА-М, 2010.- 200 с.

31. О транспортно-экспедиционной деятельности: федеральный закон РФ от 11.06.03 N 87-ФЗ// http://base.consultant.ru.

32. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 496 с.

33. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учеб. Пособие. - М.: Бизнес и сервис «Интел-Синтез», 2011. - 348 с.

34. Смехов А.А. Введение в логистику. - М.: Транспорт, 2013. - 112 с.

35. Соколова Н.Н. /Рост перевозок на реках и на море //Морской Бизнес северо-запада. - 2010. - №3. - С. 4-5.

36. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. Учебник. - М.: Инфра-М, 2013. 342 с.

37. Транспортная логистика: Учебное пособие. - М.: Бранусс, 2010. - 145 с.

38. Устав ассоциации российских экспедиторов: утвержден решением общего собрания Ассоциации экспедиторов Российской Федерации от 17 февраля 2012 г. регистрационный номер 060.267

39. Устав организации «ДА Логистика»

40. Шевченко Н.С., Черных А.Ю., Тиньков С.А., Кузьбожев Э.Н.

Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами / Под ред. д. э. н., проф. Э.Н. Кузьбожева.-Курск: Курск.гос. тех. ун-т. 2010. - 154с.

41. Шустов А.С. Терминальная система международных перевозок грузовым автомобильным транспортом / А.С. Шустов, Е.А. Малышева. - М. : АСМАП, 2010. - 66 с.

42. Экономическая теория. Учебник. Под ред. Н.Г. Кузнецова. Изд. 2-ое, переработ, и дополнен. Текст./Н.Г. Кузнецов / - М. - Ростов н/Д.: Издательский центр «Март», 2010. - с. 129.

43. Электронный ресурс, INFO MANAGEMENT // Лекции по менеджменту - Основы менеджмента.

44. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. - Витебск: УО «ВГТУ», 2013. - 302 с.