Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Российский новый университет»
Институт Бизнес-технологий
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение конкурентоспособности организации (на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»)

студентки 5 курса
заочной формы обучения
направления подготовки «Менеджмент»
профиля «Менеджмент организации»
Колесниченко Ольги Александровны

Руководитель:
к.п.н., доцент Солостина Татьяна Анатольевна

Допустить к защите:
заведующий кафедрой
_____ Ганина С.А.

«____ » _____ 2021г.

Москва
2021

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности в современной организации.....5

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия…….5

1.2 Факторы и источники конкурентоспособности предприятия……..11

1.3 Методы повышения конкурентоспособности……16

Глава 2. Анализ конкурентоспособности деятельности предприятия на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» ……23

2.1 Организационная характеристика ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»……...23

2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия……...26

2.3 Анализ конкурентной среды АЗС города Нижнего Тагила…… 31

Глава 3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»……41

3.1 Расчет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности……..41

3.2 Определение эффективности предлагаемых мероприятий…….50

Заключение……54

Список использованных источников……..56

Приложения

Введение

Актуальность исследования. Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворение им конкретной потребности по сравнению аналогичными объектами, представленные на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке

Системное рассмотрение различных аспектов анализа, оценки и управления процессом роста конкурентоспособности предприятий актуально во всех отраслях экономики.

Теоретическое обоснование и практическое использование методики диагностики уровня конкурентоспособности предприятия, а также разработка системы управленческих решений в целях обеспечения роста конкурентоспособности предприятия является весьма актуальной проблемой современного менеджмента.

Определение конкурентоспособности предприятия необходимо не только и не столько для оценки количественного значения этого показателя, сколько в целях выявления преимуществ и недостатков его деятельности в ходе конкурентной борьбы, закрепления первых и устранения последних. В целом, конкурентоспособность предприятия находится в прямой зависимости от общей эффективности его деятельности и обусловлена использованием технического прогресса, постановкой маркетинговой службы, грамотным менеджментом, экономическими, технологическими параметрами.

Объектом исследования является хозяйственная деятельность предприятия.

Предмет исследования - управление повышением конкурентоспособности предприятия на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт».

Цель исследования - разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования маркетинговой деятельности.

Задачи исследования:

1) раскрыть теоретические основы конкурентоспособности в современной организации;

2) провести анализ конкурентоспособности деятельности предприятия на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»;

3) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт».

Теоретической основой бакалаврского исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, в области управления персоналом, таких как: М.Г. Миронов, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, К.Г. Фролов, Л.В. Юрьева.

Методы исследования. Для изучения финансового состояния предприятия использовались такие методы, как анализ, группировка, сравнение, метод относительных и средних величин, табличный способ, структурный анализ, изучение литературных источников.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций, которые могут быть применены для повышения конкурентоспособности в ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт».

Структура и объем работы. Структура работы построена с учетом соблюдения логической последовательности и взаимосвязи отдельных разделов, факторов и составляющих исследуемых проблем.

В первой части исследованы теоретические вопросы конкурентоспособности предприятия, дано ее понятие и методы оценки, выявлены факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности. Во второй части проведен подробный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В третьей части предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

В заключении изложены основные результаты исследования, сформулированы основные выводы и практические рекомендации по совершенствованию оценки и управления процессом повышения конкурентоспособности предприятия.

Глава 1. Теоретические основы конкурентоспособности в современной организации

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия

Конкуренция – это соперничество между субъектами экономики за более выгодные условия ведения хозяйственной деятельности.

Выделяют совершенную и несовершенную конкуренцию. Первая характерна для теоретических исследований. В ней ни один субъект не может оказывать существенного влияния на хозяйственные связи. Все экономические агенты имеют равный доступ к рыночной информации и находятся в состоянии справедливой конкурентной борьбы. На практике такое состояние сложно достичь, поэтому здесь используется несовершенная конкуренция. Она характеризуется асимметрией информации, а субъекты находятся в неравных условиях.

Согласно п. 7 ст. 4 Закона о защите конкуренции под конкуренцией принято понимать «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке»[1]. К хозяйствующим субъектам в данном случае законодатель относит не только коммерческие, но и некоммерческие организации, осуществляющие деятельность, приносящую ей доход.

Выделяют совершенную и несовершенную конкуренцию. Первая характерна для теоретических исследований. В ней ни один субъект не может оказывать существенного влияния на хозяйственные связи. Все экономические агенты имеют равный доступ к рыночной информации и находятся в состоянии справедливой конкурентной борьбы. На практике такое состояние сложно достичь, поэтому здесь используется несовершенная конкуренция. Она характеризуется асимметрией информации, а субъекты находятся в неравных условиях.

[1] Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 —ФЗ (ред. от 24.04.2020).

В настоящее время в научной литературе нет единого подхода к определению конкурентоспособности предприятия и к трактовке сущности этого понятия.

Конкурентоспособность предприятия – это успех или неуспех фирмы в конкретных отраслях производства, возможность конкурировать на рынке с другими фирмами, способность вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия.

В общем случае целесообразно выделять следующие составляющие: (Рис. 1.)

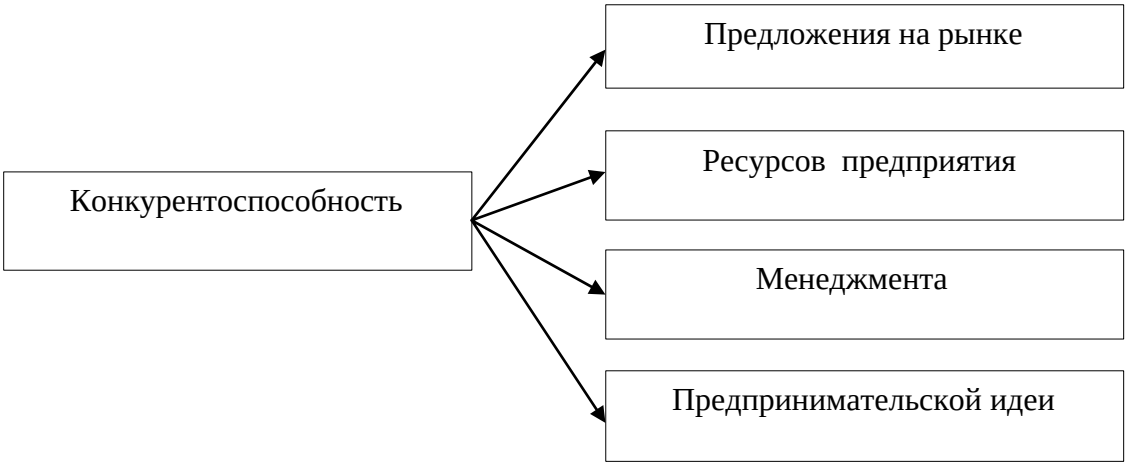


Рис. 1. – Составляющие конкурентоспособности

Конкурентоспособность фирмы означает наличие у нее способности вести результативную экономическую деятельность благодаря наличию конкурентных преимуществ, обусловленных факторами конкурентоспособности. Сюда же относятся экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущества перед конкурентами, обеспечивающие возможность выдержать конкуренцию.

Таким образом, конкурентоспособность организации отражает уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно их использования конкурентами. В соответствии с этим можно согласится с утверждением, что на конкурентоспособность организации влияет ряд внешних и внутренних факторов.

1. К внешним факторам относится динамика развития экономики,

политическая обстановка, общественная стабильность, технологический уровень развития отрасли.

2. Внутренние факторы включают в себя финансовую обеспеченность, потенциал работников, инновационные разработки, маркетинг, производственный потенциал и т.д.

Очевидно, что конкурентная среда, в которой действует организация, является неотъемлемым условием формирования конкурентоспособности организации. При этом уровень конкурентоспособности будет зависеть от того, является ли конкурентная среда благоприятной или враждебной для организации.

Конкурентоспособность предприятия используется как относительный показатель, демонстрирующий положение организации по сравнению с конкурентами. Она зависит от конкретных условий, складывающихся на определенном рынке.

Конкурентоспособность предприятия – понятие комплексное, предполагающие несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующие положение предприятия на рынке, важной стратегической задачей предприятия становиться опережение конкурентов в разработке и освоении новой продукции, новых технологий, дизайна, нововведений в системе распределения и сбыта. Тем самым достигается совокупность факторов и параметров конкурентных преимуществ, которые обеспечивают конкурентоспособность организации.

С конкурентоспособностью предложения на рынке связана текущая конкурентоспособность предприятия. «Предложение включает продукт, цену и сопутствующие услуги, а в общем случае - все, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента. Часто предприятие имеет несколько предложений (дифференциация), при этом можно говорить об интегральной конкурентоспособности всего продуктового портфеля»[2].

Маркетинговый подход к определению конкурентоспособности

[2] Криворотов, В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий/В. В. Криворотов. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2018.- 234 с.

предполагает, что предложение конкурентоспособно, если оно имеет на данном потребительском сегменте одну или более потребительские характеристики, лучшие, чем у товаров-аналогов (при этом данные характеристики признаются потребителями ведущими).

В условиях конкуренции ресурсную базу необходимо поддерживать в состоянии, актуальном условиям рынка. Эффективное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяется конкурентоспособностью менеджмента предприятия, прежде всего высшего руководства. Значение данной составляющей особенно проявляется в условиях динамичной внешней среды и активного конкурентного противодействия.

Эффективность и конкурентоспособность – две тесно взаимосвязанных категории в рыночной экономике. Если рассматривать понятие

«конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить, как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это итоги его производственно-хозяйственной деятельности, в которых отражаются усилия всех без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Конкурентоспособность менеджмента - это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов, это различия в квалификации, мотивации, организации управления.

Оценка конкурентоспособности менеджмента затруднена, так как результаты работы каждого менеджера интегрируются в общий результат, который в свою очередь может проявляться с определенным запозданием. Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, которого требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами

конкурентоспособности предприятия[3].

Связующим элементом указанных аспектов конкурентоспособности является конкурентоспособность предпринимательской идеи. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте предприятия, о способе удовлетворения потребности клиентов, поддержания и развития потенциала, управления предприятием.

Перечисленные составляющие являются уникальными для каждого предприятия, а их удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество - нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при данном сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время - критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности[4].

---

[3] Маркова В. Д. Маркетинг менеджмент: учебное пособие/В. Д. Маркова.- Москва: Омега-Л, 2019. - 204 с.

[4] Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ под ред. Р.А. Фатхутдинова. – М.: Эксмо, 2018.- 420 с.

Исходя из этого, ключевую роль в механизме повышения конкурентоспособности предприятия играет выбор методики ее оценки.

Методологию проведения оценки конкурентоспособности предприятия нельзя назвать достаточно разработанной. Сложность и неоднозначность определения данной категории обуславливает многообразие подходов к ее оценке.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия - это группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество[5].

«Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет отметить следующие общие недостатки представленных методов. Подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на создании их исчерпывающего перечня. Однако система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы – нечетким»[6].

Таким образом, методика оценки конкурентоспособности предприятий является простым и универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности, применение которого, возможно как в теоретических исследованиях, так и в практике экономического анализа[7].

[5] Фролов К. Г. Потребительские предпочтения как фактор конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях хозяйствования/ К. Г. Фролов // Микроэкономика. - 2018. - № 5. - С.55-57.
[6] Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л. В. Юрьева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 52 с.
[7] Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ под ред. Р.А. Фатхутдинова. – М.: Эксмо, 2018.- 420 с.

1.2. Факторы и источники конкурентоспособности предприятия

Управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется через рычаги воздействия на факторы, обеспечивающие ей определенный уровень конкурентоспособности. Изменяя характер проявления факторов конкурентоспособности, предприятие может управлять уровнем своей конкурентоспособности, улучшая при этом конкурентные позиции на рынке.

Только глубокий анализ конкурентной среды конкретного хозяйствующего субъекта и условий его деятельности может позволить установить факторы, оказывающие наибольшее влияние на его конкурентоспособность. Далее, путем целенаправленного воздействия на эти факторы появляется возможность повысить конкурентоспособность предприятия.

Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР)), или же прибыль «утекает» к покупателю за счет снижение цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

Для предприятия или организации очень важно правильно выбрать конкурентную стратегию, определить позицию организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов, проведя сбор и анализ необходимой информации. Выбор стратегии определяется результатом исследований двух проблем:

1) нужно установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе;

2) нужно определить конкурентные позиции предприятия и его продуктов по сравнению с другими предприятиями в этой сфере.

Анализ конкурентов и планирование конкретных действий в отношении

главных соперников часто приносят больше пользы, чем существенный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой - факторами базирования. Каждый из указанных блоков факторов, в свою очередь, имеет весьма сложный состав и структуру[8].

Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия и показатели конкурентоспособности приведены на рис. 2.

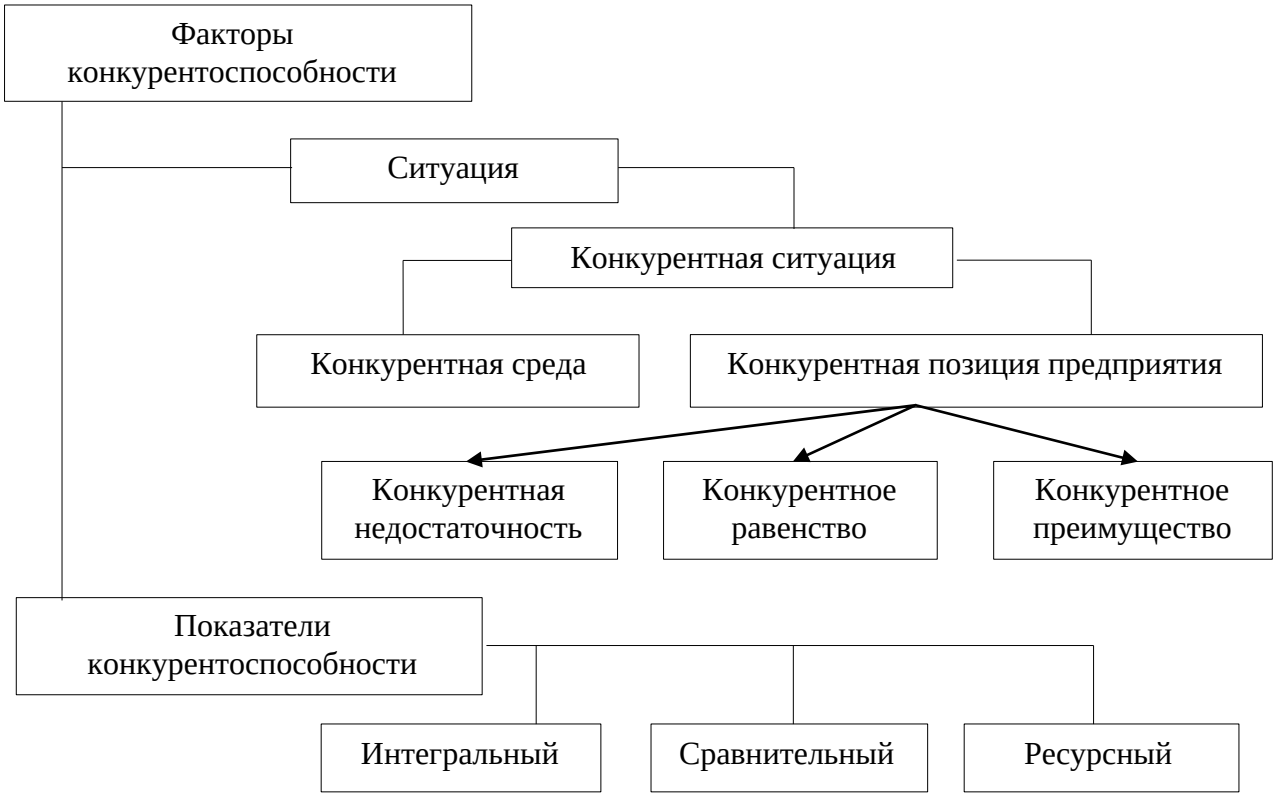


Рис. 2. – Факторы и показатели конкурентоспособности предприятия

[8] Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2019. - № 5. - С.124.

Факторы базирования и факторы конкурентной среды находятся между собой в тесном диалектическом единстве. Оказывая постоянное влияние друг- на друга, вытекая один из другого, рассматриваемые блоки факторов формируют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Анализ факторов конкурентоспособности предприятия позволяет констатировать, что одни из них в большей степени оказывают влияние на формирование операционной эффективности, а другие - стратегического позиционирования. Так, из числа факторов конкурентной среды на формирование операционной эффективности в большей степени оказывают влияние экономический потенциал поставщиков, а также экономический потенциал покупателей; на формирование стратегического позиционирования – угроза вторжения новых конкурентов и угроза появления продуктов- заменителей[9].

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности[10].

Изучение литературных источников показало, что авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий. Все эти факторы сгруппированы в Приложении 1.

Многие авторы, такие как Р.А. Фатхутдинов, Л. В. Юрьева, А. Т. Айдинова, Е. С. Головко и др., изучающие конкурентоспособность, предлагают разделить все многообразие факторов на внешние и внутренние, которые могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения.

«Внешние факторы - это организационные, экономические и социальные отношения, позволяющие выпускать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна в сравнении с товарами-конкурентами.

[9] Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2019. - № 5. - С.117.
[10] Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2018.- 590 с.

Предприятие может осуществлять лишь косвенное воздействие на внешние факторы, т.к. они лежат за пределами ее влияния».

Всю внешнюю среду организации принято подразделять на внешнюю среду прямого и косвенного воздействия, а внешние факторы, соответственно, на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на деятельность организации. К таким факторам относятся: потребители, поставщики, конкуренты, реализация законодательных актов, непосредственно влияющих на деятельность организации.

1) Потребители. Из всего многообразия внешних факторов прямого воздействия именно потребители оказывают самое сильное влияние на деятельность предприятия. От покупательского спроса зависит, сможет ли фирма возместить затраты, получить выручку и, следовательно, повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

2) Конкуренты. Не менее важную роль в деятельности фирмы играют конкуренты. Именно они определяют, какой товар, и по какой цене, можно реализовывать.

Фирмы конкурируют не только за рынки сбыта, но также и за трудовые ресурсы, сырьевые рынки, право использовать и внедрять в производство современные достижения науки и техники.

3) Поставщики. К поставщикам обычно относят:

- поставщиков оборудования, сырья, материалов, комплектующих.
- поставщиков финансовых услуг и капитала.

Здесь отражается зависимость от взаиморасчетов с поставщиками, условий займов и кредитов с банками, страховых услуг и т.д.

4) Законы и государственные органы. Государство оказывает на предприятия как прямое воздействие, посредством определенных законодательных актов, так и косвенное, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет[11].

[11] Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л. В. Юрьева. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 52 с.

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

К таким факторам относятся:

1) Экономическое окружение (этот фактор, прежде всего, характеризуется состоянием экономики и развития страны, так как они оказывают влияние на спрос ресурсов, товаров и услуг).

2) Политическое окружение (к факторам политического окружения относят всевозможные факторы государственного и законодательного уровня: налоговое, антимонопольное, патентное законодательство, денежно-кредитная политика и пр.).

3) Технологическое окружение.

Технологическое окружение одновременно выступает в роли внешнего и внутреннего фактора. В качестве внешнего фактора к технологическому окружению относят уровень научно-технического развития, а использование предприятиями достижений научно-технического прогресса с целью увеличения эффективности деятельности выступает как внутренний фактор.

4) Социально-культурное окружение (к факторам социально-культурного окружения относят демографическое состояние в стране, регионе, отношение предприятия с местным населением и пр.). Данный вид факторов формирует спрос населения, имидж компании, уровень заработной платы, трудовые отношения и пр.

5) Международное окружение.

В первую очередь факторы международного окружения оказывают влияние на фирмы, осуществляющие свою деятельность на международном рынке. К таким факторам относят экономическую, политическую, маркетинговую, социокультурную, экологическую ситуацию в мире[12].

К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность предприятия, относятся:

1) Конкурентоспособность производимой продукции.

[12] Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2018.- 480 с.

2) Качество продукции и услуг.

3) Наличие эффективной маркетинговой стратегии.

4) Уровень менеджмента и управление персоналом.

5) Уровень эффективности организационной структуры и пр.

Следует отметить, что конкурентоспособность товара во многом зависит от качества его изготовления, следовательно качество - это еще один важный фактор, который оказывает сильное влияние на конкурентоспособность предприятия в целом. Качество продукции отражает такие свойства как надежность, долговечность, простота использования, послегарантийное обслуживание и такие не менее важные свойства как соответствие ГОСТ, стандартам, наличие сертификатов и пр.

Качество продукции закладывается на этапе его разработки и обеспечивается на этапе производства. Оно представляет собой относительное понятие, которое основано на сравнении показателей качества оцениваемой продукции и аналогичного продукта конкурента. Для того, чтобы начать производить какую-либо продукцию, необходимо изучить потребности рынка, что обеспечивает стратегический маркетинг[13].

Таким образом, по результатам теоретического исследования факторов и источников конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод о том, что классификаций факторов существует огромное количество, а их многообразие показывает, что проблема повышения конкурентоспособности предприятия и удержания его позиций на рынке достаточно остра.

1.3. Методы повышения конкурентоспособности АЗС

В современных условиях рыночной экономики, характеризующейся полной свободой потребительского выбора, предприятия вынуждены вести постоянную борьбу друг с другом за лучшие условия. Одним из значительных факторов,

[13] Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/О. В. Медведева, Е. В. Шпилева, А. В. Немова – Ростов н/д: Феникс, 2018. – 325 с.

влияющих на повышение эффективности фирмы, считается уровень конкурентоспособности.

«Предприятие, функционирующее в условиях конкурентной среды, помимо получения прибыли должно ставить перед собой цель – повышение конкурентоспособности своей продукции, изучение деятельности конкурентов, стремление занять свою нишу на рынке, сформулировать стратегию развития, оценить возможности функционирования, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой»[14].

Практический интерес представляет система повышения уровня конкурентоспособности предприятия, которая включает разработки конкурентных стратегий, неценовой конкуренции и конкурентоспособности предприятия, инновационной деятельности, прогнозирования, планирования, стимулирования и государственного регулирования конкурентной среды и процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Автомобильная заправочная станция - комплекс оборудования на придорожной территории, предназначенный для заправки топливом транспортных средств. Конкуренция на рынке АЗС в наши дни особенно острая. Кроме периодических колебаний цен на топливо, конкуренция в данном виде бизнеса базируется на качестве обслуживания клиентов. Мировые бренды вводят множество систем стимулирования продаж на своих автозаправках, чтобы привлекать еще большее количество клиентов.

В связи с растущей конкуренцией это просто необходимо, а на плаву останутся те, кто способен выполнить следующие шаги:

- поднять общие продажи на автозаправке;
- освоить новые виды деятельности, которые помогут обеспечить дополнительный доход;
- довести качество обслуживания клиентов до идеального;
- ввести программы поощрения для постоянных клиентов;

[14] Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. –2018. –№ 1. –С. 120-122.

- обеспечить внешнюю привлекательность автозаправки;
- расширить перечень услуг.

В ходе проверок качества сервиса на АЗС в России, например, исследовательская компания клиентского опыта 4Service, одно из самых динамичных и инновационных провайдеров услуг «Mystery Shopping» в Средней Азии и Европе, выяснила, какие критерии чаще всего используют отечественные клиенты при выборе автозаправочной станции[15].

Данные по результатам проведенного ими исследования приведены на рис. 3.



Рис. 3. – Рейтинг критериев выбора АЗС

Как видно из рис. 3, критерии, которые, так или иначе, относятся к качеству сервиса - «Скорость обслуживания», «Вежливость и доброжелательность», «Активность персонала» – так же важны клиентам, как и более «осязаемые» «Качество и стоимость услуг» и «Местоположение заправки».

Одной из острейших проблем российского потребительского рынка нефтепродуктов выступает рост и высокий удельный вес контрафактной, фальсифицированной продукции (порядка 25-30%), что, в свою очередь, является существенным сдерживающим фактором роста конкуренции на рынке, ведет к ослаблению конкурентных позиций производителей и поставщиков, ведущих

[15] Багиев,А. Н. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ: учеб.пособие / А. Н. Багиев, Ю.Н. Кузнецова. –Тольятти: ТГУС. –2019. – 331 с.

легальный бизнес. «Поэтому важным направлением развития конкуренции на рынках реализации нефтепродуктов является реализация мероприятий, направленных на обеспечение требуемого в соответствии с российским законодательством качества нефтепродуктов, а также направленных на добровольное повышение качества оказываемых услуг».

Любое предприятие находится в состоянии непрерывного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность существования. Задача менеджеров состоит в налаживании такого взаимодействия предприятия с внешней средой, которое бы обеспечивало возможность достижения компанией поставленных целей и предоставляло ей возможность процветания в долгосрочной перспективе[16].

В условиях нестабильной ситуации нужно проводить постоянный мониторинг внешней среды. На основании собранной информации необходимо пытаться прогнозировать тенденции и возможные ситуации.

Для улучшения и стабилизации своего высокого положения на рынках, могут быть использованы следующие маркетинговые инструменты:

1) комплексные программы лояльности покупателей, включающие систему скидок, удобство расчетов, специальные предложения;

2) решения в сфере товарной политики, которые связанны с высоким качеством и стандартами производимых нефтепродуктов;

3) развитие комплекса сопутствующих товаров и услуг в сети АЗС, что формирует уникальное товарное предложение;

4) мероприятия по брендингу и комплексному продвижению брендов.

Наиболее распространены АЗС, заправляющие автотранспорт традиционными сортами углеводородного топлива - бензином и дизельным топливом (бензозаправочные станции). Менее распространенными АЗС являются Автомобильная ГазоНаполнительная Компрессорная Станция - заправка сжатым природным газом и Автомобильная ГазоЗаправочная Станция

[16] Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. - М.: Дашков и К, 2019. - 448 с.

- заправка сжиженным нефтяным газом (LPG)[17].

Есть также несколько типов водородной заправочной станции. Контейнерная автозаправочная станция (КАЗС) – АЗС, технологическая система которой предназначена для заправки транспортных средств только жидким моторным топливом и характеризуется надземным расположением резервуаров и размещением топливораздаточных колонок в контейнере хранения топлива, выполненном как единое заводское изделие.

На современных АЗС зачастую сервис не ограничивается продажей топлива. Часто на таких станциях имеется небольшой магазин, реже - закусочная, а также банкомат, мойка и т. п.

Стационарные АЗС оснащаются системами освещения и молниезащиты.

По расположению различают дорожные и городские АЗС. К городским АЗС предъявляют более строгие требования по безопасности, в частности допускаемые расстояния до жилых домов, школ, больниц, общественных зданий строго регламентированы. Рынок АЗС довольно централизован: около 40% рынка занимают 8 компаний.

Автозаправки, расположенные на трассах, обычно предлагают более широкий спектр услуг. У некоторых из них, есть не только кафе но и ресторан, кроме того часто можно заметить возле АЗС мотель, где можно снять комнату, принять душ, посетить бар или воспользоваться доступом в Интернет.

В большинстве случаев АЗС может предложить клиенту дружелюбный сервис, программы лояльности, кафе, сервисные услуги. Для повышения конкурентоспособности нужно найти как можно больше точек соприкосновения с потребителями.

Устойчивая позиция на рынке позволит создавать свой, уникальный сервис. К тому же, в любых условиях стоит помнить, что «качество сегодня является обязательным условием, а не отличием. Знание клиентов и забота о них - не отличие, а обязанность».

---

[17] Багиев,А. Н. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ: учеб.пособие / А. Н. Багиев, Ю.Н. Кузнецова. – Тольятти: ТГУС. –2019. –331 с.

Стоит отметить, что для создания дружелюбного и клиентоориентированного сервиса требуется правильное управление и грамотный персонал.

Важным этапом управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг является разработка стратегии повышения конкурентоспособности и методов ее реализации.

Зарегистрированная торговая марка и разработанный дизайн подходят для создания презентаций, сувенирной продукции с символикой бренда, листовок, оформления АЗС и так далее, все это способствует осведомленности потребителя об АЗС в условиях конкурентного рынка.

Цель маркетинговой кампании состоит в попытке удержать собственных клиентов, пока отдающих предпочтение товарам или услугам соперников. Как раз этого и позволяет добиться дифференцирование.

Инструменты маркетинга, которые могут быть применены для реализации стратегии повышения конкурентоспособности АЗС, приведены на рис. 4.

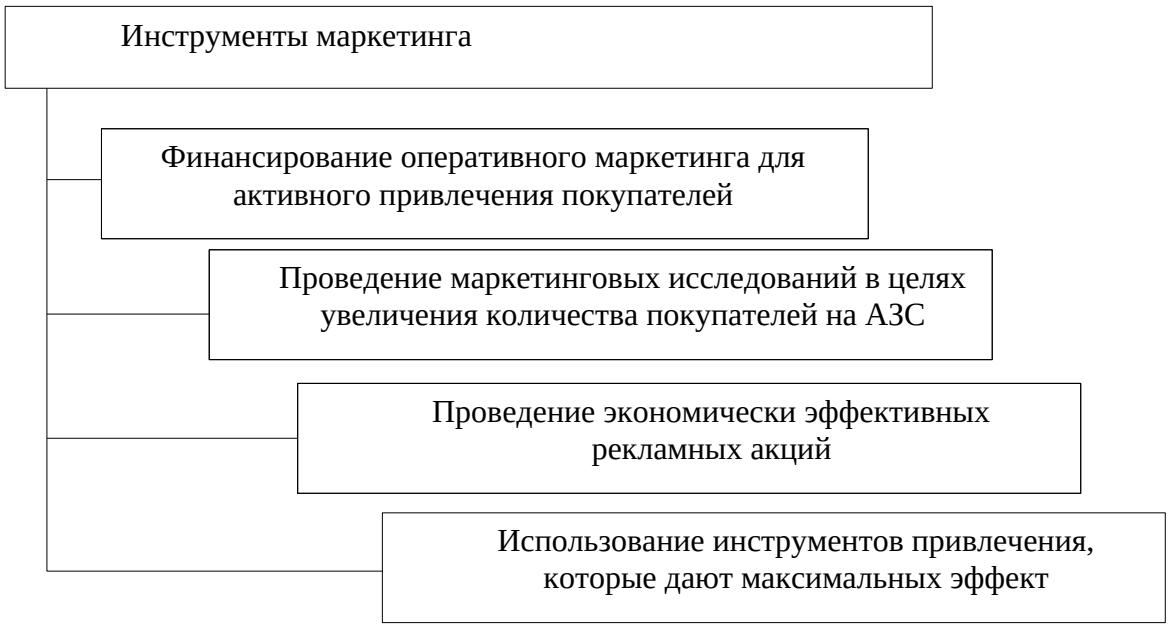


Рис. 4. – Инструменты маркетинга для реализации стратегии повышения конкурентоспособности АЗС

Таким образом, обобщая результаты теоретического исследования, можно сделать следующие выводы. Конкурентоспособность предприятия, будучи

многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. При прочих равных условиях важнейшую роль приобретает маркетинговая составляющая конкурентоспособности предприятия. Маркетинг ориентирован на выявление наиболее значимых потребностей клиентов, учет изменений потребительских предпочтений, оценку перспективности сегментов рынка, разработку и претворение действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

В дальнейшей работе эти выводы будут использованы для проведения анализа конкурентной среды и при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности деятельности предприятия на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

2.1 Организационная характеристика ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

Объектом исследования явилось предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» зарегистрированное по адресу: 622030, Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул. Черноисточинское шоссе 64г.

Основным видом экономической деятельности предприятия является «торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах».

Дополнительные виды деятельности:

- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- хранение и складирование газа и продуктов его переработки;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием;
- торговля розничная в неспециализированных магазинах.

В составе сети автозаправочных станций ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» имеется пять АЗС, расположенных на территории Нижнего Тагила. Перечень действующих АЗС, приведен в таблице 1.

Таблица 1

Перечень автозаправочных станций ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

Наименование	Местоположение
АЗС № 496	Нижний Тагил, Свердловское ш.
АЗС № 451	Нижний Тагил, ул. Фестивальная, 13
АЗС им. Владоса	Нижний Тагил, ул. Володарского, 5а
АЗС ЛУКОЙЛ	Нижний Тагил, Восточное ш., 20
АЗС ЛУКОЙЛ	Нижний Тагил, Восточное ш. 24/1

Автозаправочные станции предназначены для заправки транспортных средств нефтепродуктами. На АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

осуществляются следующие технологические процессы: прием, хранение, отпуск, и учет количества нефтепродуктов. АЗС эксплуатируются в соответствии с требованиями к средствам измерения, противопожарным мероприятиям, экологической и санитарной безопасности, охраны труда.

Отпуск и заправка нефтепродуктами осуществляется за наличный и безналичный расчет, в том числе по пластиковым и дисконтным картам с использованием контрольно-кассовых машин и терминалов. Управление процессом отпуска с топливозаправочных колонок осуществляется компьютерно-кассовой системой (в состав которой входят компьютер и фискальный регистратор) через контроллер управления.

Доставка нефтепродуктов на АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» осуществляется автомобильным транспортом (бензовозами). На АЗС на данный момент реализуются два вида топлива: АИ-95, АИ-92.

В ставе имущества ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» на каждом объекте АЗС числится:

- земельный участок с улучшениями в виде зданий и сооружений;
- оборудование, передаточные устройства;
- неснижаемый остаток топлива;
- оборудованная площадка для приема, хранения и выдачи нефтепродуктов;
- мини-маркет для продажи масел, консистентных смазок, принадлежностей к транспортным средствам.

На двух из имеющихся АЗС имеются пункты оказания сопутствующих услуг (мойка, техпост и др.) владельцам/пользователям транспортных средств.

ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» имеет линейную организационную структуру, в которой соблюдается принцип единоначалия: в руках директора предприятия сосредоточено управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. (Рис. 5)

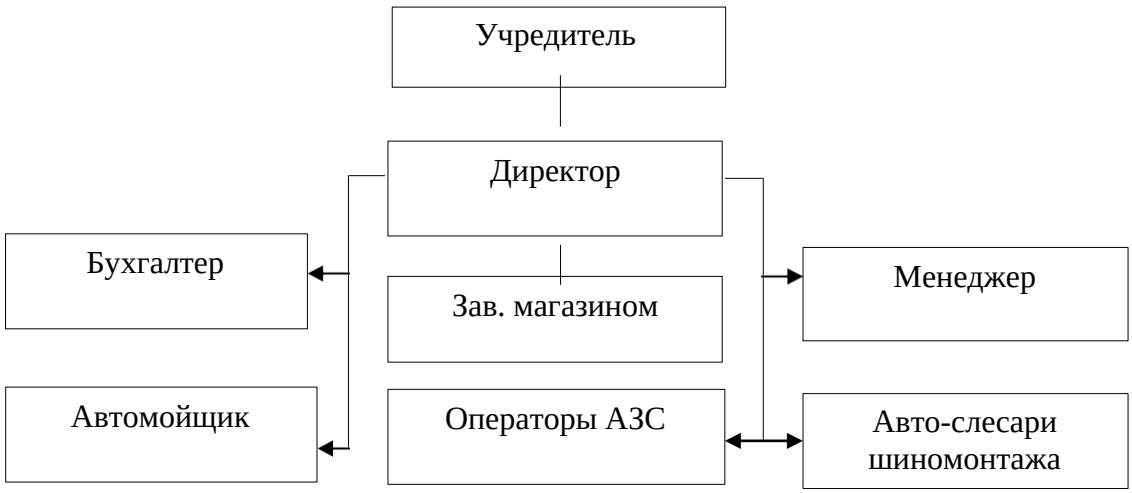


Рис. 5. Организационная структура ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

Анализ основных показателей производственной деятельности строительного предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» на основе данных бухгалтерской отчетности за 2019 год (Приложение 2) приведен в таблице 2.

Таблица 2.

Анализ основных экономических показателей деятельности

Показатель	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
				тыс. руб.	%
Выручка от продаж	тыс. руб.	11 228,0	11 473,0	245,0	2,2
Себестоимость	тыс. руб.	10 375,0	10 486,0	111,0	1,1
Прибыль от продаж	тыс. руб.	490,0	437,0	-53,0	-10,8
Прибыль чистая	тыс. руб.	307,0	281,0	-26,0	-8,5
Численность всего	чел.	26,0	27,0	1,0	3,8
Выработка на 1-го работающего	тыс. руб.	431,8	424,9	-6,9	-1,6
Фонд заработной платы	тыс. руб.	6 683,0	7 008,1	325,1	4,9
Средняя заработная плата	руб.	21 420,0	21 630,0	210,0	1,0

Анализируя данные таблицы 2.2, можно отметить, что выручка предприятия от реализации нефтепродуктов увеличилась на 2,2%, себестоимость возросла на 1,1%. Увеличение показателей обусловлено ростом цен на нефтепродукты. Чистая прибыль в 2019 году составила 281 тыс. руб., что ниже показателя 2018 года на 26 тыс. руб. Численность персонала составляет 27 чел., увеличение на 1 чел. по сравнению с 2018 годом. Рост фонда оплаты труда составил 325,1 тыс. руб., средняя заработная плата осталась на одном уровне, с незначительным увеличением на 210 руб.

2.2 Оценка эффективности деятельности предприятия

Анализ активов баланса предполагает анализ структуры, анализ внеоборотных и оборотных активов, и валюты анализ баланса предприятия. Активы предприятия и их структура изучаются как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности.

Информационной основной для анализа является бухгалтерский баланс ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2019 год. (Приложение 2)

Структура баланса организации за 2018 год представлена в таблице 3.

Таблица 3

Общий анализ структуры баланса

Актив	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Пассив	Сумма, тыс.руб.	% к итогу
Внеоборотные активы	5 586,0	37,7	Собственный капитал	10 725,0	72,3
Оборотные активы	9 243,0	62,3	Заемный капитал	4 104,0	27,7
Баланс	14 829,0	100,0	Баланс	14829,0	100,0

По данным таблицы 3, видно, что внеоборотные активы занимают 37,7% в структуре баланса, оборотные активы составляют 62,3%. Собственный капитал составляет лишь 72,3%, заемный капитал 27,7%, то есть, внеоборотные и оборотные активы покрываются большей частью за счет собственного капитала. Структура и динамика актива баланса ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018 - 2019 гг. приведена в таблице 4.

Таблица 4

Структура имущества

Показатели	2018 г.		2019 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы:	5 586,0	37,7	5 718,0	36,8	132,0	2,4
Оборотные активы:	9 243,0	62,3	9 801,0	63,2	558,0	6,0
Итого	14 829,0	100,0	15 519,0	100,0	690,0	4,7

Как видно из таблицы 4, за исследуемый период произошло изменение валюты баланса – увеличение на 690 тыс. руб. незначительно изменился

удельный вес внеоборотных активов, с 37,7% в 2018 году до 36,8% в 2019г. Удельный вес оборотных активов составлял 62,3% в 2018 году 63,2% в 2019 году. Структура активов является стабильной, в динамике отмечается тенденция прироста на 4,7%.

Рассмотрим более детально структуру и динамику внеоборотных активов предприятия в таблице 5.

Таблица 5

Структура и динамика внеоборотных активов

Показатели	2018 г.		2019 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	% к итогу	Сумма, тыс.руб.	%
Внеоборотные активы	5 586,0	100,0	5 718,0	100,0	132,0	2,4
Основные средства	5 586,0	100,00	5 718,0	100,00	132,0	2,4

Как видно из таблицы 5, внеоборотные активы представлены основными средствами на 100%. В 2018 году объем имущества увеличился на 2,4%, что составило 132,0 тыс. руб. в абсолютном выражении. В составе основных средств предприятия числятся 3 топливозаправщика, оборудование и передаточные устройства, предназначенные для приема, хранения и выдачи нефтепродуктов.

Важнейшей составной частью финансовых ресурсов предприятия являются его оборотные активы.

Анализ оборотных активов ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018-2019 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ структуры и динамики текущих активов

Показатели	2018 г.		2019 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы:	9 243,0	100,0	9 801,0	100,0	558,0	6,0
Запасы, в том числе:	9 019,0	97,58	9 559,0	97,53	540,0	6,0
-товары на продажу	8 378,5	92,9	8 451,2	88,4	72,7	0,9
-прочие запасы и затраты	640,5	6,93	1 107,8	11,30	467,3	73,0
Дебиторская задолженность	93,0	1,01	119,0	1,21	26,0	28,0
Денежные средства	131,0	1,42	123,0	1,25	-8,0	-6,1

Анализ структуры и динамики текущих активов ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018 – 2019 гг., представленный в таблице 6, позволяет сделать вывод о том, что за исследуемый период предприятие нарастило объем текущих активов в абсолютном выражении на 558 тыс. руб., темп прироста составил 6%.

В составе текущих активов основной объем приходится на товарные запасы в 2018 году 97,58% в 2019 году 97,53%. Изменения в структуре оборотного капитала, говорят о наращивании объема товарных запасов на 6%, что составило 540,0 тыс. руб.

Удельный вес дебиторской задолженности в 2018 году составил 1,01%. В 2019 году абсолютное изменение объема дебиторской задолженности в сторону снижения увеличения составило 26,0 тыс. руб., удельный вес увеличился до 1,21% в общем объеме текущих активов организации.

Во время проведения анализа в разрезе его структуры необходимо обязательно выявлять конкретную долю средств в отдельности по каждой статье. Анализ дебиторской задолженности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018-2019 гг. представлен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ дебиторской задолженности по категориям дебиторов

Показатели	2018 год		2019 год		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность	93,0	100,0	119,0	100,0	26	28,0
-покупатели и заказчики	85,0	91,4	110,0	92,4	25	29,4
-авансы выданные	5,5	5,91	4,0	3,4	-2	-27,3
прочие дебиторы	2,5	2,69	5,0	4,2	3	100,0

Из анализа видно, что величина дебиторской задолженности в 2019 год составила 119 тыс. руб., по сравнению с 2018 годом дебиторская задолженность увеличилась на 26 тыс. руб., темп прироста составил 28%. Основной удельный вес в структуре дебиторской задолженности составляет задолженность покупателям и заказчикам в 2018 году 91,4%, в 2019 году 92,4%.

Анализ оборачиваемости оборотных средств ООО «ЛУКОЙЛ-

Уралнефтепродукт» приведен в таблице 8.

Таблица 8

Анализ оборачиваемости оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	Отклонение
Выручка	тыс. руб.	11 228,0	11 473,0	245,0
Краткосрочные текущие активы	тыс. руб.	9 243,0	9 801,0	558,0
Оборачиваемость оборотных средств	об.	1,21	1,17	-0,04
Продолжительность оборота	дни	300	312	12

Как видно из таблицы 8, в 2019 году оборачиваемость снизилась. В 2018 году число оборотов оборотных средств в выручке от реализации составляло 3,4 оборотов, в 2019 году составило 3,2 оборотов. Продолжительность обращения запасов нефтепродуктов увеличилась на 12 дней с 300 дней в 2018 году до 312 дней в 2019 году. Замедление оборота, которое обеспечивается ухудшением всей торговой деятельности предприятия, ведет, в свою очередь, к увеличению величины оборотных активов, находящихся в товарных запасах, к росту издержек обращения, снижению рентабельности и ослаблению финансового состояния.

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018-2019 гг. приведен в таблице 9.

Таблица 9

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатель	Ед. изм	2018 г.	2019 г.	Отклонения
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	93,0	119,0	26,0
в том числе, покупатели и заказчики	тыс. руб.	85,0	110,0	25,0
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	11 228,0	11 473,0	245,0
Доля дебиторской задолженности в выручке от реализации	%	0,8	1,0	0,2
Оборачиваемость дебиторской задолженности	об.	120,73	96,41	-24,3
Период погашения дебиторской задолженности	дн.	3	4	1

Доля дебиторской задолженности в выручке, составляет 0,8% в 2018 году и 1% в 2019 году. Оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась, и увеличился период ее погашения на 1 день (с 3 до 4 дней).

Состояние и использование оборотных средств ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10

Состояние и использование оборотных средств

Показатели	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	Отклонения
1. Средняя величина оборотных средств	тыс.руб.	9236	9522	286
- материальных оборотных средств	тыс.руб.	9004	9289	285
- средств в расчетах	тыс.руб.	99	106	7,5
- денежных средств и краткосрочных финансовых вложения	тыс.руб.	133,5	61,5	-72
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		1,22	1,20	-0,01
3. Длительность оборота	дн.	300	303	3
4. Коэффициент закрепления		0,003	0,003	0,0
5. Доля оборотных средств в валюте баланса	%	62,3	61,4	-0,9
6. Материалоотдача	руб.	1,2	1,2	0,0
7. Материалоемкость	руб.	0,8	0,8	0,0

Анализ состояния и использование оборотных средств ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» за 2018 – 2019 гг. показывает, что средняя величина оборотных средств за исследуемый период возросла на 286 тыс. руб. Увеличение объема оборотных средств, связано главным образом с увеличением среднего объема материальных запасов на 285 тыс. руб. и средств в расчетах на 7,5 тыс. руб., величина денежных средств снизилась на 72 тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств за исследуемый период снизился с 1,22 об. до 1,2 об., что увеличило длительность оборота на 3 дня. Материальные запасы предприятия используются эффективно, на каждый рубль, вложенный в материальные запасы, предприятие получает 1,2 руб. прибыли. На 1 руб. товарной продукции приходится 0,8 руб. материальных затрат.

Таким образом, структуру имущественных ресурсов ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» можно оценить как эффективную. Далее необходимо

рассмотреть состав имущественных источников предприятия.

2.3 Анализ конкурентной среды АЗС города Нижнего Тагила

Для получения оперативной информации о положении на региональных рынках нефтепродуктов РФ, организована и находится в свободном доступе на сайте www.benzin-price.ru система мониторинга, которая позволяет проводить сравнительный анализ цен на нефтепродукты среди субъектов Российской Федерации, отслеживать динамику производства и реализации местных нефтепродуктов, географическую структуру отгрузки нефтепродуктов и другую актуальную информацию.

Автомобильная заправочная станция (АЗС) - комплекс оборудования на придорожной территории, предназначенный для заправки топливом транспортных средств.

Виды автозаправочных станций, действующих на территории города Нижнего Тагила и его окрестностей, приведены на рис. 6.

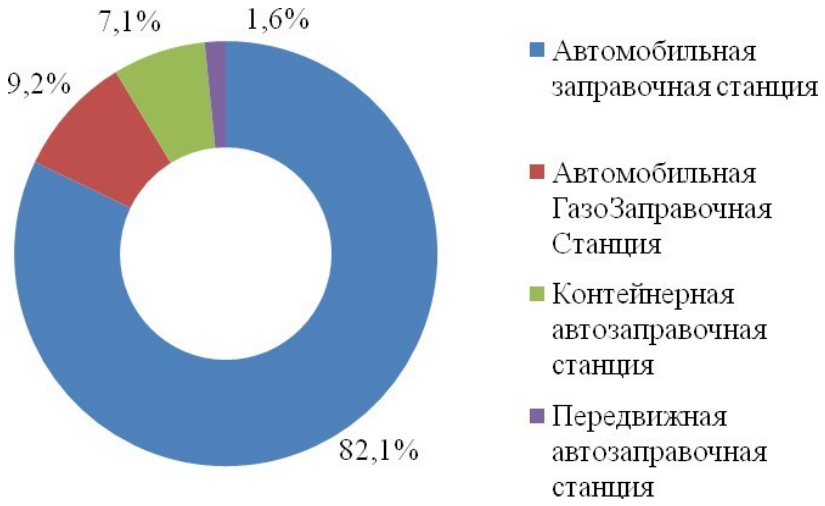


Рис. 6. Структура заправочных станций Нижнего Тагила и окрестностей по видам

Как видно на рисунке 6, наиболее распространенными АЗС в районе Нижнего Тагила являются АЗС, заправляющие автотранспорт традиционными сортами углеводородного топлива - бензином и дизельным топливом (бензозаправочные станции). Их удельный вес составляет 82,1%. Менее распространенными АЗС в Нижнем Тагиле являются Автомобильная

ГазоЗаправочная Станция (АГЗС) - заправка сжиженным нефтяным газом, удельный вес составляет 9,2%. Контейнерные газозаправочные станции составляют 7,1%. Передвижные заправочные станции составляют 1,6%.

По расположению различают дорожные и городские АЗС. К городским АЗС, предъявляют более строгие требования по безопасности, в частности допускаемые расстояния до жилых домов, школ, больниц, общественных зданий строго регламентированы.

Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные, выявив лучшее и оценив проблемные места в результате сравнения.

По данным сайта www.benzin-price.ru проведен анализ численности АЗС в Свердловской области. (Рис. 7)

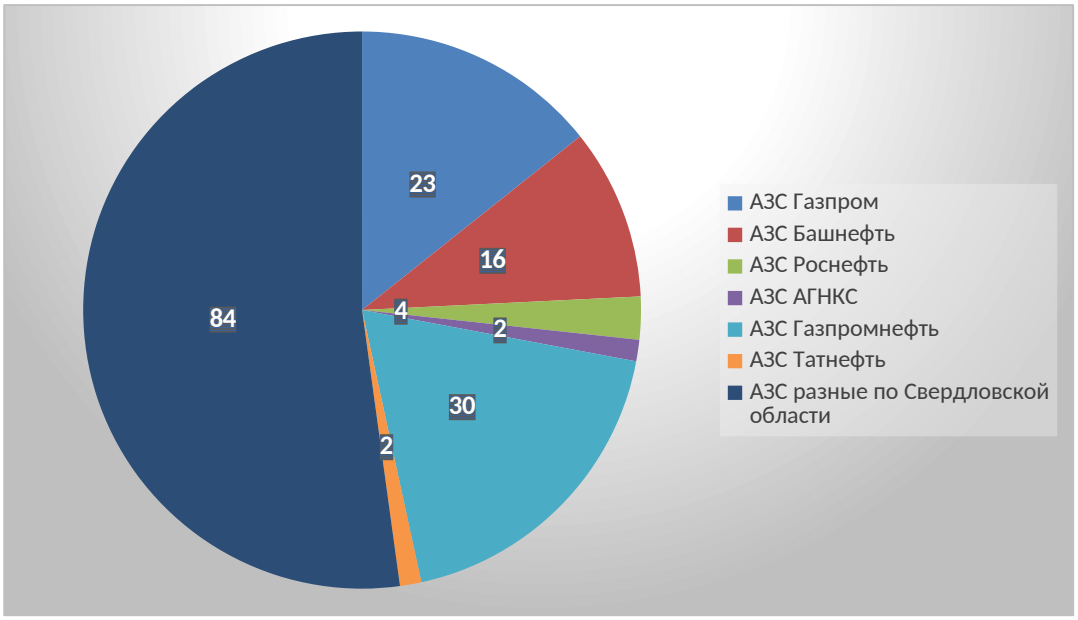


Рис. 7. Количество АЗС по Свердловской области

Как видно на рис. 7, на территории Свердловской области действует 161 автозаправочная станция.

Крупные компании, поставщики нефтепродуктов, имеющие свои АЗС занимают половину рынка всех автозаправочных станций. Лидирующую позицию занимают АЗС разные - 84 единицы АЗС, или 52% от общего количества АЗС по Свердловской области; «Газпромнефть» - 30 АЗС; «Газпром» - 23 АЗС;

«Башнефть» - 16 АЗС; «Роснефть» - 4 АЗС.

Остальная доля рынка распределена между разными АЗС, принадлежащих малому и среднему бизнесу Свердловской области и расположенных в мелких населенных пунктах области.

Распределение численности АЗС по городам Свердловской области представлено на рис. 8.



Рис. 8. АЗС по городам Свердловской области

Как видно на рис. 8, наибольшее число автозаправочных станций находится в г. Нижний Тагил - 35 АЗС; в г. Екатеринбурге - 30; в НГО - 16.

Конкурентная среда является одним из важных факторов, оказывающих влияние на устойчивую работу предприятия отрасли. Следует отметить, что рынок нефтепродуктов является одним из самых высоко конкурентных в Свердловской области. При размещении АЗС конкурирующими структурами в основном использовались уже наработанные места реализации и большинство АЗС расположено в непосредственной близости друг от друга.

ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» имеет всего шесть АЗС, из них три АЗС расположены в черте города. Определим место ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» в структуре рынка АЗС Свердловской области, учитывая, что все шесть АЗС числятся в части 84 единиц АЗС, приведенных на рисунке 7.

Структура основных участников рынка АЗС по Свердловской области и в том числе АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» приведена на рис. 9.

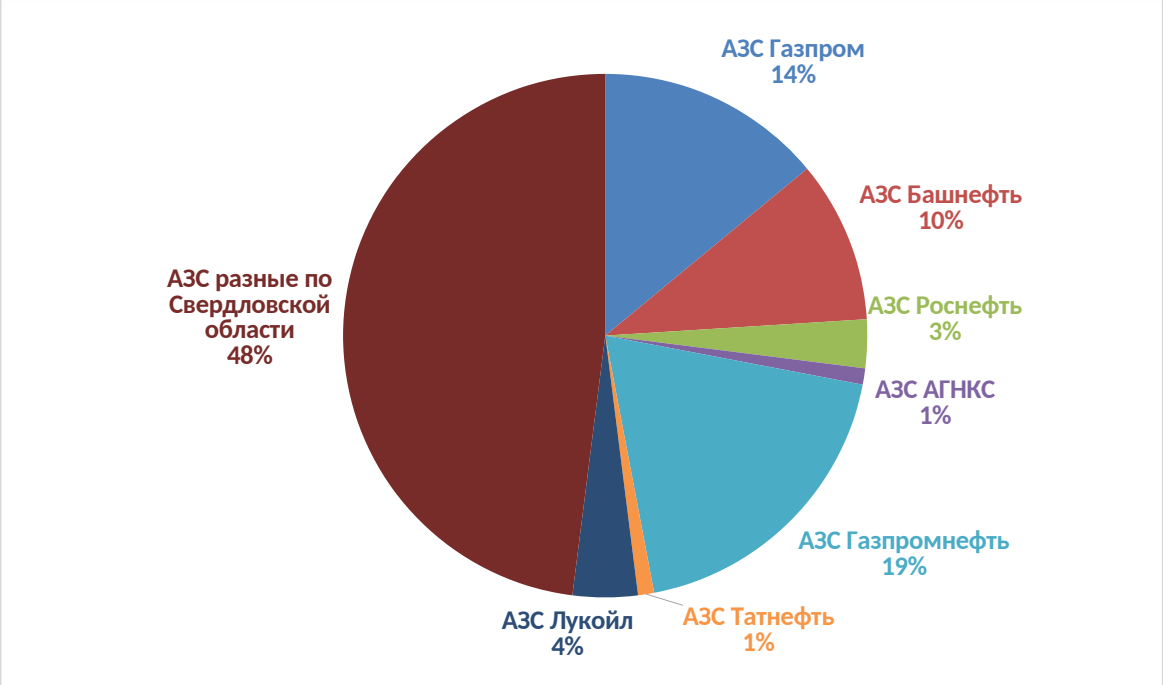


Рис. 9. Удельный вес основных участников рынка АЗС по Свердловской области

Как видно из рис. 9, на АЗС «Газпромнефть» приходится 19% доли рынка, на АЗС «Газпром» 14%, на АЗС «Башнефть» 10%. ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» занимает 4% доли рынка среди конкурентов по ассортиментной позиции с традиционными сортами углеводородного топлива.

На рис. 10 приведена структура конкурентного рынка АЗС по городу Нижний Тагил.

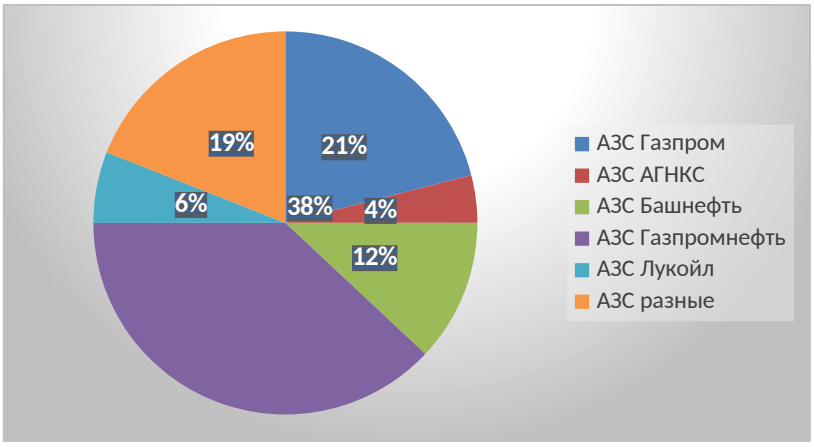


Рис. 10 – Структура основных участников рынка АЗС г. Нижний Тагил

Как видно на рис. 10, удельный вес АЗС ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» на рынке г. Нижнего Тагила составляет 6%. Лидирующая позиция принадлежит АЗС «Газпромнефть», которые занимают 38% рынка.

АЗС «Газпром» занимают 21%, АЗС «Башнефть» составляют 12%. На мелкие АЗС, находящиеся в собственности предпринимателей составляют 19% рынка АЗС г. Нижнего Тагила.

Сервис на АЗС города Нижнего Тагила зачастую не ограничивается продажей топлива. Часто на таких станциях имеется небольшой магазин, реже - закусочная, а также банкомат, мойка и т.п. Стационарные АЗС оснащены системами освещения и молниезащиты.

Учитывая вышеизложенное можно определить, что ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» имеет устойчивую, но не лидирующую позицию. Направлением повышения конкурентоспособности предприятия может быть определено расширение перечня услуг в рамках основной деятельности, что позволит достичь более устойчивого финансового положения, приобрести дополнительные конкурентные преимущества и завоевать большие доли рынка.

В условиях современного рынка победу в конкурентной борьбе, одерживают те предприятия, которые постоянно анализируют конкурентную ситуацию в отрасли и оценивают свою конкурентоспособность. Своевременно увидеть вызовы со стороны конкурентов, оценить свой реальный конкурентный статус и выйти победителем в конкурентной борьбе позволяет динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий.

Постоянный мониторинг конкурентных позиций и осуществляемое на его основе поступательное усиление преимуществ и устранение недостатков это и есть способ обеспечения высокой конкурентоспособности.

Объектом исследования явилось коммерческое предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» - собственник шести действующих автозаправочных станций, занимается реализацией нефтепродуктов и оказанием сопутствующих услуг.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-

Уралнефтепродукт» проводился с применением методов горизонтального и вертикального анализа статей бухгалтерского баланса, с последующим составлением аналитического баланса и анализом коэффициентов.

Структура активного капитала характеризуется преобладанием величины оборотных активов 63,2%, данный факт отражает специфику предприятия.

В структуре пассива наибольший удельный вес занимают собственные источники. Доля собственных средств в общей сумме всех средств, вложенных в имущество предприятия, составляет 72% в 2018 году и 76% в 2019 году, что оценивается положительно с точки зрения финансовой независимости предприятия. Заемный капитал ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» представлен на 100% кредиторской задолженностью. За исследуемый период кредиторская задолженность предприятия уменьшилась на 380,0 тыс. руб., темп снижения составил 9,3%.

Внешние признаки указывают на недостаточный уровень платежеспособности предприятия. Отмечается недостаток наиболее ликвидных активов, при этом имеется излишек для покрытия краткосрочной текущей задолженности быстрореализуемыми активами.

Выручка предприятия в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 245 тыс. руб., темп роста составил 2,2%. Результатом деятельности является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности.

Сопоставив валюту баланса и выручку, можно сделать вывод об эффективности привлеченного капитала. Коэффициент деловой активности увеличился на 0,04. В 2018 году на 1 размещенный в активах рубль, приходится 0,72 рубля прибыли в 2018 году и 0,76 рубля в 2019 году.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств повысился с 1,65 до 1,71 оборотов, что свидетельствует об интенсивности торговой деятельности. Отдача в выручке от продаж получена от собственного капитала составила 0,5 копеек с 1 рубля, оборачиваемость которого увеличилась с 0,57 до 0,64.

В 2019 году в общей выручке предприятия выручка от реализации нефтепродуктов составила 60,4%; 19,6% составляет выручка от услуг мойки, 11,1%

мини-маркет; 8,9% - СТО.

Прибыль от продаж составила 2442 тыс. руб., это на 7,8% меньше, чем в 2018 году. Чистая прибыль снизилась на 14,3%. Рентабельность продаж составила 3,32%, рентабельность основной деятельности – 3,52%, рентабельность собственного капитала – 87,01%.

Для того чтоб определить показатель конкурентоспособности необходимо для начала определиться с факторами, по которым будем оценивать АЗС. Для анализа возьмем наиболее крупных участников рынка и по данным, размещенным в сети Интернет проведем оценку по 5-ти бальной шкале. Оценим уровень оказываемых услуг, ценовой диапазон, развитие сервиса, инфраструктуру.

Характеристика основных конкурентов ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» на рынке АЗС города Нижнего Тагила приведена в таблице 11.

Таблица 11

Характеристика конкурентов

Критерии	АЗС Лукойл	АЗС Газпромнефть	АЗС Газпром	АЗС Башнефть	АЗС АГНКС
Время обслуживания	5	5	5	4	5
Цена	3	5	2	4	2
Качество топлива	5	4	5	5	5
Оборудование	4	5	4	4	4
Мойка	3	4	2	3	3
Месторасположение	5	5	5	5	5
Условия для клиентов	4	4	5	5	4
Информационные технологии	5	5	5	5	5
Кафе, магазин	5	5	5	5	5
Реклама	1	1	1	1	1
Итого	40	43	39	41	39

Как видно из таблицы 11, ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» занимает среди основных конкурентов не лидирующую, но вполне устойчивую позицию – четвертое место из 5-ти. Время обслуживания на всех АЗС примерно одинаковое, все имеют магазин или кафе, рекламные мероприятия носят локальный характер и не являются масштабными. Основными критериями выбора АЗС являются

скорость обслуживания и цена.

Сравнительный анализ цен на бензин на АЗС города Нижнего Тагила на сентябрь 2020 года приведен на рисунке 11.

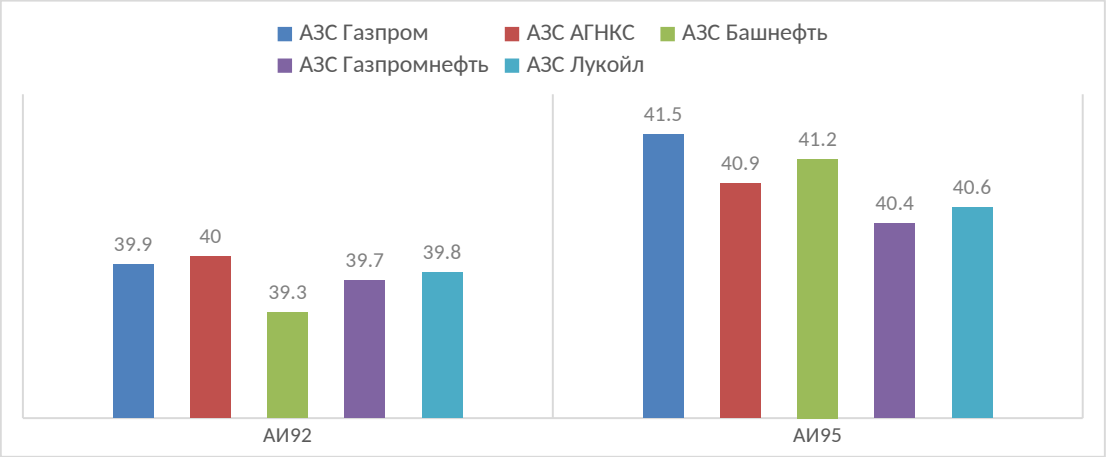


Рис. 11. Сравнительный анализ цен на бензин на АЗС г. Нижнего Тагила на сентябрь 2020 года, (руб./литр)

По состоянию рынка на конец сентября 2020 года, на заправках АЗС Свердловской области произошли изменения в сторону увеличения стоимости литра ГСМ. На автозаправках АЗС Башнефть отмечается самая низкая цена: АИ-95 - 41,2 (+60 коп.); АИ-92 - 39,3 (+70 коп.).

На АЗС Газпром стоимость топлива составляет: АИ-95 - 41,5 (+20 коп.); АИ-92 - 39,9 (+60 копеек). ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» находится в среднем ценовом диапазоне, не имея возможности конкурировать с АЗС Башнефть. Причиной повышения цен является увеличение стоимости тонны горючего на оптовом рынке.

Кроме периодических колебаний цен на топливо, конкуренция в данном виде бизнеса базируется на качестве обслуживания клиентов.

Кроме периодических колебаний цен на топливо, конкуренция в данном виде бизнеса базируется на качестве обслуживания клиентов.

Важным моментом анализа конкурентоспособности является анализ возможностей и опасностей в конкурентной среде. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты предприятия, которые подлежат корректировке, а возможности

и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации. Обобщим все основные параметры деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» в матрицу SWOT-анализа в таблице 12.

Таблица 12

Матрица SWOT– анализа ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

Сильные стороны	Слабые стороны
-некрупная, гибкая компания -возможность быстрого реагирования на спрос; -желание развивать бизнес и охватывать новые сегменты рынка;	-отсутствие систематизированных маркетинговых исследований; -мало рекламируется; -стандартный ассортимент услуг;
Возможности	Угрозы
-стремиться предоставить максимальный уровень информации, сервиса и уровня обслуживания; -учет недостатков конкурентов; -увеличение сопутствующего ассортимента; -применение рекламных технологий	- усиление конкурентного давления; -рост цен на нефтепродукты; -изменение политики поставщика; -нестабильность экономической ситуации

По данным матрицы SWOT– анализа ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» необходимо устранить влияние слабых сторон и воспользоваться выявленными возможностями для выработки стратегии повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность, которая приводит к высокому уровню удовлетворения клиентов, определяет успех фирмы.

Финансовое состояние предприятие стабильное. Просроченной задолженности нет. Сопоставление кредиторской и дебиторской задолженности показывает, что предприятие пользуется объемом денежных средств поставщиков, в большей степени, чем покупатели пользуются средствами предприятия.

Сопоставляя прибыль от продаж с затратами на производство продукции, приходим к выводу о прибыльности основной деятельности, каждый рубль затрат просит предприятию прибыль. Все показатели рентабельности являются невысокими.

На основе проведенного анализа деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт» можно сделать следующие выводы. Для проведения анализа были использованы методы группировки и сравнения. Из SWOT– анализа можно

сделать вывод, что отсутствуют систематизированные маркетинговые исследования и стандартный ассортимент услуг. Есть потенциал для повышения конкуренции, если расширить ассортимент предоставляемых слуг, проводить исследования и быть на шаг впереди конкурентов.

Глава 3. Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»

3.1 Расчет затрат на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности

Конкурентоспособность, которая приводит к высокому уровню удовлетворения клиентов, определяет успех фирмы.

Виды конкурентных стратегий для оценки наиболее подходящей стратегии для ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» приведены на рис. 12.

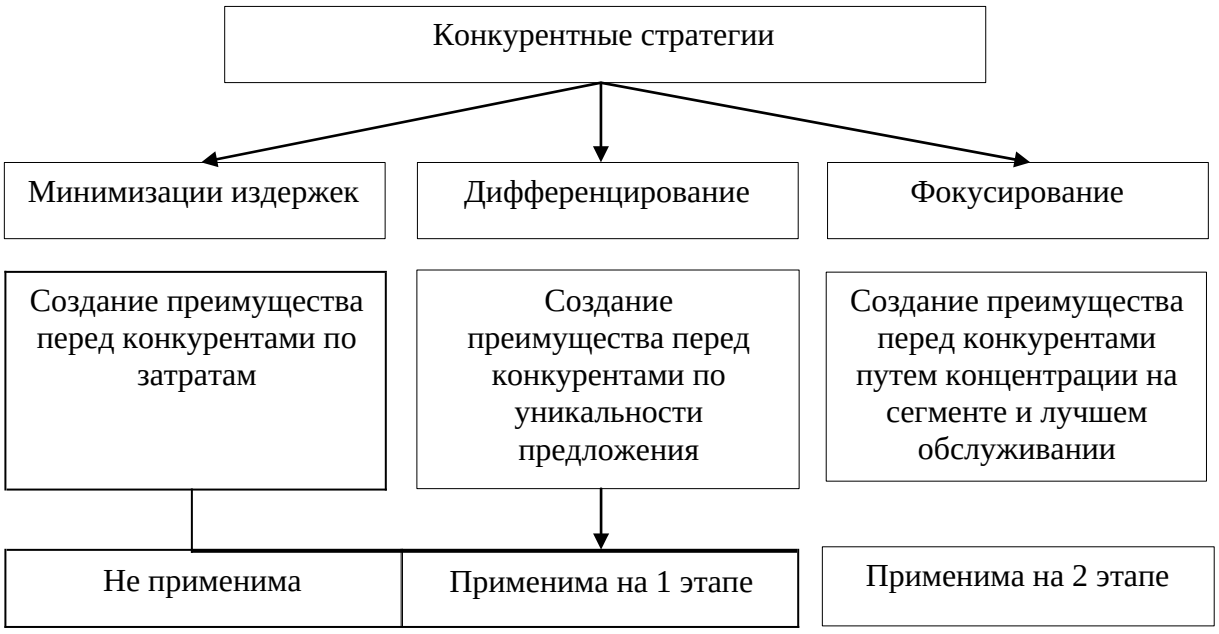


Рисунок 12. Выбор конкурентной стратегии ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт»

Удельный вес АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» на рынке г. Нижнего Тагила составляет 6% (см. рис. 9) необходимо ограничиться сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества.

Стратегия минимизации издержек не приемлема для исследуемого

предприятия по причине присутствия на рынке нефтепродуктов более крупных игроков. Кроме того, на постоянно меняющемся топливном рынке положение независимых автозаправочных сетей нестабильно. Учитывая издержки на закупку нефтепродуктов, логистику и аренду мощностей по хранению топлива, ценовая конкуренция для частных АЗС не рентабельна.

Много сетей АЗС предлагают одинаковые продукты. Однако даже в такой ситуации есть возможность выделить свой бизнес на фоне конкурентов.

Реализация задачи по повышению конкурентоспособности может быть реализована в два этапа. На первом этапе будет применена стратегия «создание преимущества перед конкурентами по уникальности предложения» и на втором этапе «концентрация на сегменте и лучшем обслуживании».

Содержание выбранных стратегий и направления действия для их реализации приведены в таблице 13.

Таблица 13

Конкурентные стратегии ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт»

Вид стратегии	Содержание	Действие
Стратегия диверсификации	Создание преимущества перед конкурентами по уникальности предложения	Выход на рынок с премиальным топливом UNIQ
Стратегия фокусирования	Концентрации на сегменте и лучшем обслуживании	Клиентоориентированность Особый сервис

Одна из основных задач в повышении конкурентоспособности ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» – не пытаться бороться с конкурентами, а создать лучший, клиентоориентированный сервис. АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» предоставляют дополнительные услуги, такие как автомойка, кафе, программы лояльности и пр., что так же присутствует на других АЗС, однако есть еще масса вариантов сделать свой бизнес особенным.

Клиентоориентированность проявляется в деталях – дружелюбный сервис, личное и приветливое отношение к каждому клиенту, возможность оплатить услуги пластиковой картой, приятные мелочи для постоянных покупателей, особенный подход к ведению бизнеса.

Не менее важно, чтобы на высоте было не только качество услуг, но и непосредственно качество самого продукта, в данном случае топлива. За последние несколько лет до 25% постоянных клиентов крупных сетей АЗС перешли на премиальное топливо, и это число только возрастает. Уже сформированный премиум-сегмент обеспечивает стабильный приток покупателей и увеличение клиентской базы. Это, в свою очередь, повышает внимание не только к премиальной продукции бренда, но и к основной линейке, и существенно увеличивает продажи. Наличие на АЗС как обычного качественного топлива, так и премиального, создает возможность работать с разными группами потребителей. Соответственно, таким шагом можно и дифференцироваться, и покрыть или снизить издержки.

Премиальное топливо для покупателя – это гарантия постоянно контролируемого качества, а значит и безопасности. Тем более это становится актуальным в связи с возросшим интересом к экологичности топлив и введением новых евро-стандартов.

Для независимых сетей АЗС премиальное топливо под собственным именем – это выход на новый уровень, возможность повысить конкурентоспособность не только на региональном, но и на федеральном уровне.

Изучение возможностей рынка нефтепродуктов показало, что Компания Топливный Регион в сотрудничестве с ВНИИ НП и концерном Afton Chemical, разработала премиальное топливо UNIQ, для производства которого не требуется специального оборудования и лабораторных исследований. Таким образом, любая АЗС, стабильно продающая топливо стандарта ГОСТ и способная оперативно реагировать на рыночную ситуацию, может перейти в премиальный сегмент.

Затраты на производство премиального топлива минимальны, так как дозировка необходимой присадки небольшая. Ввод присадки можно производить непосредственно в емкостях АЗС, а хранение топлива – например, в очищенных цистернах от АИ-80.

Что касается маркетингового развития, здесь существует масса возможностей бесплатно или максимально дешево продвигать продукт. Имидж

сети АЗС, на которой продается премиальное топливо, улучшается автоматически, так как ассоциируется с качеством. Повышение интереса потребителей увеличивает продажи, а создание клиентоориентированного сервиса заставляет говорить о Компании.

Сегодня автозаправка может приносить прибыль, только превратившись в станцию с широким перечнем услуг, привлекающую клиентов высоким качеством обслуживания. На рис. 13. приведен план мероприятий по повышению конкурентоспособности АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт».

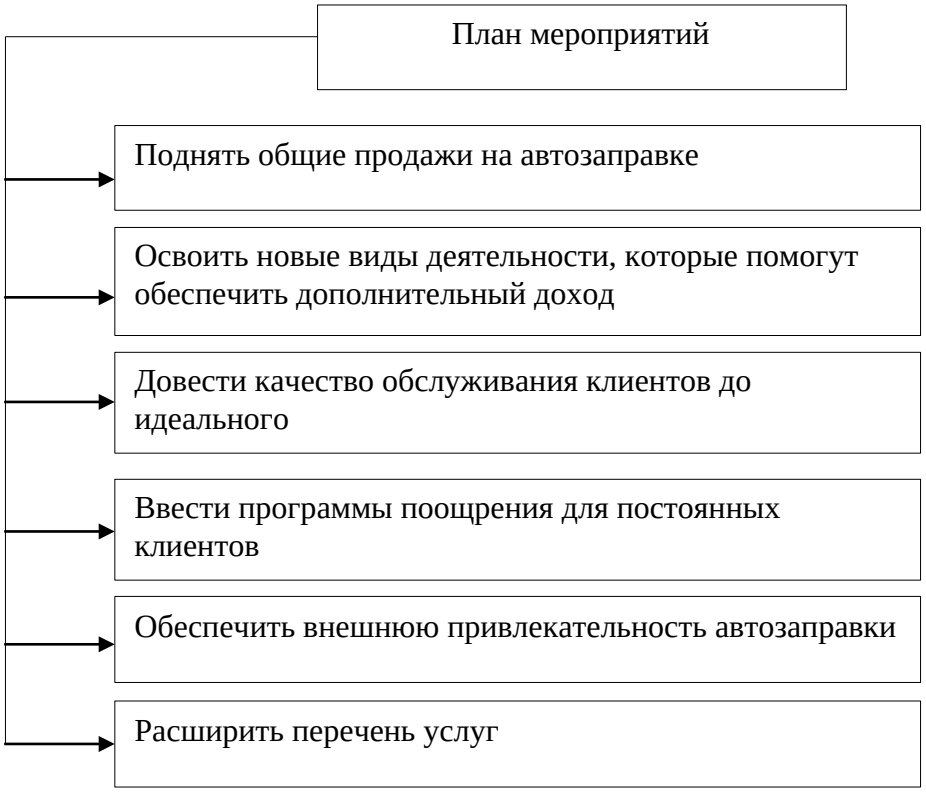


Рис. 13. План мероприятий по повышению конкурентоспособности АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт»

На заправках Нижнего Тагила еще не присутствует премиальное топливо UNIQ, поэтому первенство в этом направлении принесет значительную прибыль до момента его повсеместного внедрения.

Премиальное топливо - продукт с моющими присадками - обладает рядом характеристик, отличающих его от стандартного топлива на АЗС:

- очистка двигателя и топливной системы, возвращение двигателя к показателям первоначальное мощности;

- продление срока эксплуатации автомобиля;
- уменьшение расхода топлива, возрастание разгонной динамики;
- снижение уровня выброса выхлопных газов.

Эти и другие качества улучшенного топлива приобретаются после введения специализированных присадок с выверенным химическим составом, который каждая компания прорабатывает индивидуально. Как правило, премиум-бензин производится на основе 95-го.

Премиальное топливо UNIQ, разработанное специально для независимых нефтетрейдеров и предлагается с полностью сформированным пакетом документов:

- СТО на автомобильное топливо с использованием моющих присадок;
- технологию введения присадок в топливо;
- разрешение на использования бренда UNIQ компанией;
- полный пакет документов на присадки.

Затраты ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» на реализацию стратегии «диверсификации» по внедрению на рынке премиального топлива UNIQ приведены в таблице 14.

Таблица 14

Единовременные затраты на реализацию стратегии «Диверсификации»

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Электронное табло, стенды для информации, флагштоков, вывески, таблички, знаки, указатели	350,0
Форма для сотрудников	60,0
Покупка франшизы (паушальный взнос)	275,0
Итого	685,0

ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» заключив договор с Компанией Топливный Регион приобретает право на поставку и реализацию премиального топлива UNIQ, стоимость франшизы связана с объемом закупок и составит 275,0 тыс. руб.

Для поддержания бренда осуществляются затраты на оформление АЗС и форму сотрудников. Всего единовременные затраты составят 685 тыс. руб.

Само производство не требует специального оборудования, и

осуществляется простым смешением компонентов. На АЗС ООО Лукойл остались пустые емкости от АИ-80, которые можно использовать под новый топливный бренд. Важно, что брендированное топливо увеличивает продажи независимо от типа АЗС. Это может быть и сеть из нескольких десятков АЗС, или даже одна станция.

В отличие от других товаров, спрос на бензин практически не имеет сезонности в спросе, поэтому для планирования выручки по месяцам нет необходимости закладывать индексы сезонности. Однако, в связи с тем, что ввод нового топлива, не позволит сразу привлечь максимальное количество автолюбителей, заложим график выхода на планируемый объем продаж в таблице 15.

Таблица 15

График выхода на планируемый объем продаж

месяц	% от максимального объема продаж
1 квартал	30%
2 квартал	40%
3 квартал	55%
4 квартал	85%

В таблице 16 представлен планируемой объем продаж по товарным группам, цена, себестоимость и наценка.

Таблица 16

Планируемый объем замещения бензина АИ-95

Товарная группа	Себестоимость (руб./л)	Наценка (%%)	Цена (руб./л)	Доля в продажах (%)	Объем продаж, тыс. руб.
До внедрения мероприятий				100	6 929,70
-Бензин марки АИ-95	35	15%	40,25	54,8	3 797,6
-Бензин марки АИ-92	32	15%	36,8	45,2	3 132,1
После внедрения мероприятий				100	7 091,1
-Бензин марки АИ-95	35	15%	40,25	15,0	1039,46
-Бензин марки АИ-92	32	15%	36,8	45,2	3132,1
- UNIQ	39,5	20%	42,6	85,0	5890,25

По данным таблицы 16, удельный вес продаж АИ -95 в 2019 году составлял 54,8% в общем объеме продаж бензина, что в сумме составляет 3 797,6 тыс. руб. Топливо UNIQ будет составлять альтернативу бензину АИ-95, в улучшенном варианте. По прогнозам должно будет заменить этот вид топлива на 85%. Стоимость топлива UNIQ не на много превышает стоимость АИ-95, увеличение обусловлено стоимостью применяемых присадок.

Таким образом, при объеме продаж на уровне 2019 года выручка от продажи бензина составит 7091,1 тыс. руб., что больше чем в 2019 году на 161,4 тыс. руб., за счет большей стоимости топлива UNIQ.

Однако, реализация мероприятия по вводу нового топлива должна увеличить приток потребителей АЗС. Рассчитаем объем продаж ООО Лукойл после ввода нового вида топлива в таблице 17.

Таблица 17

Увеличение проходимости АЗС

Наименование	Кол-во заправок	Проходимость 1 АЗС авт/ мес.	Проходимость всех АЗС авт/ мес.
До внедрения проекта	6	8500	51000
Прирост в результате внедрения проекта (1/3)	6	2550	15300
Всего	6	11050	66300

Предприятие имеет шесть АЗС в разных местах области. Средняя проходимость одной АЗС составляет 8500 автомашин. При активной рекламной компании будем считать, что каждый третий потребитель заинтересуется предложением в результате объем потребителей должен возрасти на 1/3. Рассчитаем план продаж с учетом увеличения проходимости АЗС в таблице 18.

Таблица 18

План продаж

Наименование	1-й кварт	2-й кварт	3-й кварт	4-й кварт	Тыс. руб/год
-Бензин марки АИ-95	200	174	150	45	569
-Бензин марки АИ-92	783	783	783	783	3132
- UNIQ	2100	2500	2500	3595	10695
Итого	3083	3457	3433	4423	14396

Расчет текущих затрат приведен в таблице 19.

Таблица 19

Текущие затраты на реализацию стратегии «Диверсификации»

Наименование	Сумма, тыс. руб./мес.	Сумма, тыс. руб./год
Закупка топлива	975,6	11 707,0
В том числе закупка топлива UNIQ	713,0	8 556,0
Роялти	27,5	330,0
Итого		12 037

Объем затрат на покупку топлива ежемесячно составит 235,4 тыс. руб., в том числе ежемесячная уплата роялти 27,5 тыс. руб. Всего сумма затрат в год 12 037 тыс. руб.

В целях максимально быстрого выхода на полные продажи планируется провести рекламную кампанию, которая бы привлекла наибольшее количество потребителей на АЗС. Расчет бюджета рекламы приведен в таблице 20.

Таблица 20

Затраты на рекламные мероприятия

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Изготовление стелы со светящимися ценами на бензин	200,0
Изготовление вывески	50,0
Раздача листовок на имеющихся АЗС сети с информацией о премиальном топливе	3,0
Размещение рекламных конструкций с рекламой АЗС на других заправках сети	60,0
Проведение акций	65,0
Итого	378,0

По данным таблицы 20, расходы на проведение рекламных мероприятий составят 378 тыс. руб.

Таблица 21

Бюджет расходов

Наименование	Сумма
Единовременные затраты	685,0
Текущие затраты	12 037
Затраты на рекламные мероприятия	378,0
Итого	13 100

Продукция АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» на сегодняшний день не отличается от других и включает следующие группы товаров: бензин двух марок – 92, 95; моторные масла и присадки; охлаждающие жидкости; тормозные жидкости.

Фирменное топливо будет отличать компанию и сеть АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» от конкурентов. Уникальный на рынке топливный бренд - это показатель профессионализма, производственных мощностей и положительной репутации в нефтяном бизнесе, ведь выпуску премиум-продукции предшествует серьезная работа: разработка состава, лабораторные и полевые испытания, запуск бренда на рынке. Наличие собственной марки топлива формирует объем постоянных и лояльных клиентов, которые предпочтут АЗС с премиум-сегментом обычной заправке.

Во-первых, далеко не в каждом городе присутствует крупная сетевая заправка и еще с улучшенным топливом.

Во-вторых, многие автовладельцы, испробовав в деле топливо с моющими присадками, продолжают заправляться им в дальнейшем и ищут заправочные станции именно с таким продуктом.

В-третьих, все игроки рынка знают, что расширение ассортимента услуг и товаров - это мировая тенденция развития заправочного бизнеса. Поэтому наличие улучшенных сортов топлива может стать хорошим аргументом в современных реалиях. Все эти факторы стабильно увеличивают количество клиентов, многие из которых становятся постоянными.

Также премиум-бренд UNIQ позволяет эффективно реализовывать маркетинговую стратегию: например, создавать программу лояльности (скидки или бонусы) для постоянных клиентов, предлагать автовладельцам печатные и другие материалы, рассказывающие о достоинствах топливных присадок. Или выпускать сувенирную и сопутствующую продукцию под той же маркой. Например, освежитель воздуха с фирменным логотипом будет постоянно напоминать автовладельцу о топливе UNIQ, и повысит вероятность повторной заправки им же.

3.2 Определение эффективности предлагаемых мероприятий

Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий:

Пв = (Врп + (Врп * (Прв /100))) (1)

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (1):

11473 + (11473 * (25,5/100))) = 14396 тыс. руб.

Таблица 22

Прогноз выручки от продаж

Показатели	Базисный период	Прогноз	Отклонение (+;-)	
			Сумма тыс. руб.	%
Выручка от продаж	11 473	14 396,1	2 923,1	25,5
Себестоимость проданных товаров	10 486	13 100	2 614,5	24,9
Валовая прибыль	987	1 296	308,7	31,3
Коммерческие расходы	550	550	0,0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	437	745,7	308,7	70,6

Прочие расходы	87	0	-87,0	
Прибыль (убыток) до налогообложения	350	745,7	395,7	113,0

Продолжение таблицы 22

Налог на прибыль	69	149,1	80,1	116,1
Чистая нераспределенная прибыль убыток	281	596,5	315,5	112,3

По данным таблицы 22, увеличение выручки от продаж в результате основного мероприятия по внедрению нового вида топлива на АЗС составит 25,5% к показателю базисного года. Чистая прибыль увеличится почти в 2 раза и составит 596,5 тыс. руб.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий становится все более актуальной. При рассмотрении проекта оцениваются следующие виды эффективности:

- эффективность проекта в целом;
- эффективность рекламных мероприятий в проекте.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования.

Для выявления рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт», проведем финансовый анализ результатов проектных мероприятий.

В результате планируемых мероприятий ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» планирует увеличить товарооборот продукции на 25,5%.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$Э = (Пв – Зр) – Врп \quad (2)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, тыс. руб. Зр = 685,0 +378,0 +330,0 = 1393,0 тыс. руб.

Э = (14396,1 – 1393) – 11473 = 1530,1 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий по формуле (1):

Э = (14396,1 – (685+378)) – 11473 = 1860,1 тыс. руб.

Экономический эффект мероприятий может быть:

- положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли;

- отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;

- нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 1393 тыс. руб. увеличили товарооборот на 1530,1 тыс. руб.

Расчет рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий.

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий:

$$Р = (Э / Зр)*100\% \quad (3)$$

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий; Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб. Рассчитаем рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий по формуле (3):

(1530,1 / 1393) * 100% = 109,8 %

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в

сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

Однако полученных данных еще не достаточно для установления экономической эффективности маркетинговых мероприятий. Более точно эффективность затрат характеризует показатель рентабельности.

Рентабельность - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле 3:

$$R = П*100/З \quad (3)$$

где: П – прибыль, руб.;

З – суммарные затраты.

Р = 596,5*100/1393 = 42,8%

Целью проверки экономической эффективности является установление действительности комплекса маркетинговых мероприятий за определенный промежуток времени.

Все меры по реализации комплекса маркетинга приведут к улучшению деятельности ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт», к формированию прибыли и достижению заданных целей. Общий объем затрат составляет 1393 тыс. руб.

Таким образом можно сделать вывод, что для реализации задач по повышению конкурентоспособности используется два этапа. На первом этапе применить стратегию «создания преимущества перед конкурентами по уникальности предложения» и на втором этапе «концентрацию на сегменте и лучшем обслуживании».

Проектные предложения можно признать в целом эффективными. Рентабельность продаж составит 42,8%.

По данным расчета можем отметить, что реклама будет экономически эффективной, это положительный факт в деятельности предприятия.

Заключение

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Объектом исследования явилось коммерческое предприятие ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» — собственник шести действующих автозаправочных станций, занимается реализацией нефтепродуктов и оказанием сопутствующих услуг.

При решении первой задачи раскрыты теоретические основы конкурентоспособности организации.

Решая вторую задачут был проведен анализ деятельности организации, ее внешнего окружения. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» показал, что доля собственных средств в общей сумме всех средств, вложенных в имущество предприятия, составляет 72% в 2018 году и 76% в 2019 году, что оценивается положительно с точки зрения финансовой независимости предприятия.

Выручка предприятия в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 245 тыс. руб., темп роста составил 2,2%. Результатом деятельности является положительный эффект в виде чистой прибыли от совокупной деятельности.

В 2019 году в общей выручке предприятия выручка от реализации нефтепродуктов составила 60,4%; 19,6% составляет выручка от услуг мойки, 11,1% мини-маркет; 8,9% - СТО.

Прибыль от продаж составила 2442 тыс. руб., это на 7,8% меньше, чем в 2018 году. Чистая прибыль снизилась на 14,3%. Рентабельность продаж составила 3,32%, рентабельность основной деятельности – 3,52%, рентабельность собственного капитала – 87,01%.

Удельный вес АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» на рынке г. Нижнего Тагила составляет 6%. Лидирующая позиция принадлежит АЗС «Газпромнефть»,

которые занимают 38% рынка.

Рынок нефтепродуктов является высококонкурентным. Ценовая конкуренция и снижение себестоимости для небольших АЗС, моловероятное направление. Достичь конкурентных преимуществ данной ситуации можно только с помощью уникального сервиса и современного подхода к ведению бизнеса.

При решении третьей задачи разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности.

Одна из основных задач в повышении конкурентоспособности ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» – не пытаться бороться с конкурентами, а создать лучший, клиентоориентированный сервис. АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» предоставляют дополнительные услуги, такие как автомойка, кафе, программы лояльности и пр., что так же присутствует на других АЗС, однако есть еще масса вариантов сделать свой бизнес особенным.

Клиентоориентированность проявляется в деталях – дружелюбный сервис, личное и приветливое отношение к каждому клиенту, возможность оплатить услуги пластиковой картой, приятные мелочи для постоянных покупателей, особенный подход к ведению бизнеса.

Премиальное топливо - высококачественный продукт для современных двигателей, пользующийся большой популярностью у водителей и открывающий новые перспективы для бизнеса

Увеличение выручки от продаж в результате основного мероприятия по внедрению нового вида топлива на АЗС составит 25,5% к показателю 2019 года. Чистая прибыль увеличится почти в 2 раза и составит 596,5 тыс. руб.

Собственное фирменное топливо будет отличать компанию и сеть АЗС ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт» от конкурентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые источники

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51- ФЗ (ред. от 31.07.2020). [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135 -ФЗ (ред. от 24.04.2020).[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 31.07.2020).[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/

Учебники, монографии, брошюры

4. Абдукаримов И. Т., Беспалов М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В.Беспалов – М.: Инфра-М, 2018. – 228 с.
5. Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. - 3-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 239 с.
6. Азоев Г.Л., Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 365 с.
7. Афансаьева О.Г. Повышение конкурентоспособности - важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях: Монография / О.Г. Афанасьев. – Москва: ИНФРА.- 2018 – 118 с.
8. Багиев Г.Л., Тарасевич В. М., АннХ. Маркетинг: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2019. – 267 с.
9. Бондаренко С.И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С.И. Бондаренко. - М.: Научная книга, 2018. - 104 с.

10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2019. – 496 с.
11. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. - М.: Дашков и К, 2019. - 448 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Наука, 2018. – 374 с.
13. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия/В.Д. Герасимова. - М. : КноРус. - 2018. -360 с.
14. Гибсон, Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРА-М, 2018 – 660 с.
15. Елизаров, Ю. Ф. Экономика организаций (предприятий): учебник / Ю. Ф. Елизаров. – М.: Экзамен, 2018. – 495 с.
16. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник/ В.Н.Еремин. – М.:КноРУс, 2018. – 648 с.
17. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия/А. Н. Жилкина. - М.: Инфра - М, 2019. - 332 с.
18. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 375 с.
19. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов/ Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Изд. 4–е – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 378 с.
20. Криворотов, В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий/В. В. Криворотов. - Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2018.- 234 с.
21. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия.- М.: ЮНИТИ – Дана, 2019.- 750 с.
22. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность/М. Г. Миронов. - М.: Издательство «Альфа-Пресс». -2018. - 160с.

23. Маркова В. Д. Маркетинг менеджмент: учебное пособие/В. Д. Маркова.- Москва: Омега-Л, 2019. - 204 с.

24. Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/О. В. Медведева, Е. В. Шпилева, А. В. Немова – Ростов н/д: Феникс, 2018. – 325 с.

25. Портер, М. Конкуренция.: учебник / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2019. - 608 с.

26. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2018.- 590 с.

27. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ под ред. Р.А. Фатхутдинова. – М.: Эксмо, 2018.- 420 с.

28. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2019. – 892 с.

29. Экономика организаций (организаций): учебник / А. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – М.: Проспект: Кнорус, 2019. – 304 с.

30. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л. В. Юрьева. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. - 52 с.

Периодические издания, журналы

31. Айдинова А. Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А. Т. Айдинова, Е. С. Головко // Молодой ученый. - 2019. - №12. - С. 371-373.

32. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. –2018. –№1. –С. 120-122.

33. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. - №4. - 2018. - С. 25-38.

34. Багиев,А. Н. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ: учеб.пособие / А. Н. Багиев, Ю.Н. Кузнецова. –Тольятти: ТГУС. –2019. –331 с.

35. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности

организаций / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2019. - № 5. - С.117-124

36. Иванова Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. - №7. – С. 67-69

37. Котова С.В. Механизм реализации системы управления конкурентоспособностью предприятия и производимой продукции / С.В. Котова // Аллея науки. 2018. № 5. С. 146-149.

38. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2019. № 2. С. 102-104.

39. Тукач В. С. Анализ научной литературы по теме «Устойчивые конкурентные преимущества и стратегический конкурентный анализ» // Молодой ученый. - 2019. - №35. - С. 47-50.

40. Фролов К. Г. Потребительские предпочтения как фактор конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях хозяйствования/ К. Г. Фролов // Микроэкономика. - 2018. - № 5. - С.55-57.

Электронные ресурсы

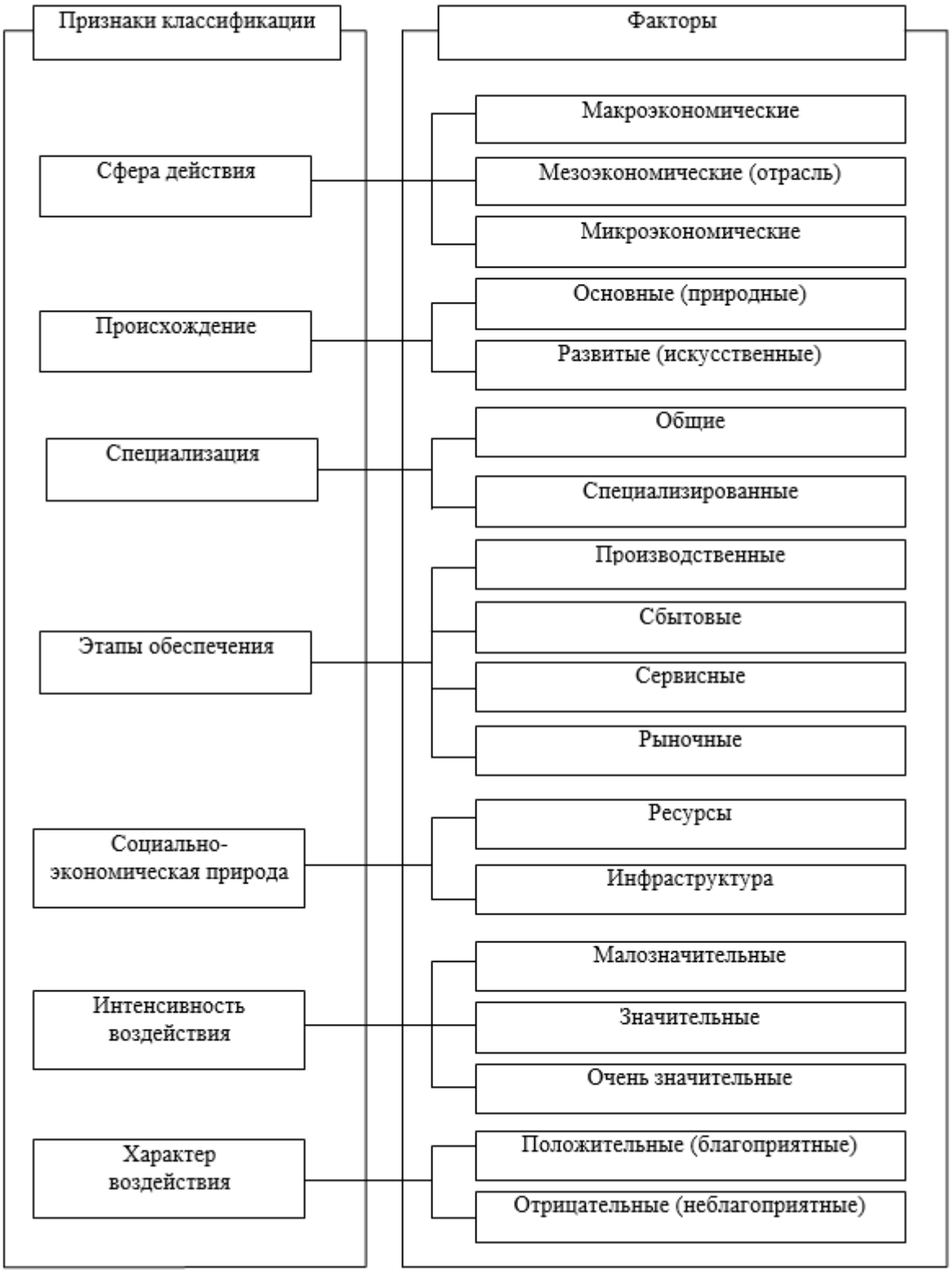
41. https://lukoil.ru/ - Официальный сайт ООО «Лукойл»

42. https://lukoil.ru/Company/Career/Vacancies - Информационный сайт ООО «Лукойл»

Приложения

Приложение 1

Классификация факторов конкурентоспособности



Приложение 2

Бухгалтерский баланс

на	**31 декабря 2019 г.**		Коды	
		Форма по ОКУД		
		Дата (число, месяц, год)	31 12	2019
Организация	ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт»	по ОКОПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	5902182943	
Вид экономической деятельности	Розничная торговля моторным топливом	по ОКВЭД	47.3	
Организационно-правовая форма/форма собственности	частная			
Собственность с долей федеральной собственности		по ОКОПФ/ОКФС	65	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	

Местонахождение (адрес): 622030,Свердловская область, г. Нижний Тагил.

АКТИВ	Код	На 31.12.2019 года	На 31.12.2018 года	На 31.12.2017 года
1	2	3	4	5
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследования и разработок	1120			
Основные средства	1130	5718	5586	4856
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1150			
Итого по разделу I	**1100**	5718	5586	4856
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	9559	9019	8989
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	119	93	104
Краткосрочные финансовые вложения	1250			
Денежные средства	1260	123	131	136
Прочие оборотные активы	1270			
Итого по разделу II	**1200**	9801	9243	9229
БАЛАНС	**1600**	15 519	14829	14085

Продолжение приложения 2

ПАССИВ	Код	На 31.12.2019 года	На 31.12.2018 года	На 31.12.2019 года
1	2	5	4	3
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Паевой фонд	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11785	10715	8347
Итого по разделу III	1300	11795	10725	8357
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	3400	3900	5500
Кредиторская задолженность	1520	324	204	228
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	3724	4104	5728
БАЛАНС	1700	15 519	14829	14085

Руководитель Коноплин А.Ю.

«31» декабря 2019 г.