

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ТЛК « ПЕГАС »
НА РЫНКЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Уланской Анны Александровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Маматова Н.А.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности компании.....	6
1.1 Понятие конкурентоспособности компании.....	6
1.2 Способы оценки конкурентной позиции компании на рынке.....	16
1.3 Пути повышения конкурентоспособности.....	27
Глава 2 Актуальные проблемы и пути повышения конкурентоспособно- сти компании грузоперевозчика ООО ТЛК «ПЕГАС».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ТЛК «Пегас»...35	
2.2 Оценка конкурентной позиции ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузопере- возок.....	44
2.3 Пути повышения конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС».....	56
Заключение.....	72
Список литературы.....	75
Приложение.....	81

Введение

Актуальность данной квалификационной работы заключается в том, что в современном мире успех бизнеса определяется способностью компании своевременно осуществлять поставки сырья для производства и быстро доставлять готовую продукцию до потребителя, что обуславливает растущую потребность рынков в грузоперевозках.

Выгодное местоположение Белгородской области в Центральном Федеральном округе РФ в центре мощных транспортных потоков способствовало интенсивному развитию отрасли грузоперевозок автомобильным и железнодорожным транспортом. Однако, украинский политический кризис 2013 г., приведший к резкому ухудшению российско-украинских отношений, значительно снизил динамику осуществления грузоперевозок между двумя странами. В значительной степени этот процесс отразился на граничащей с Украиной Белгородской области, где в считанные дни многие железнодорожные сообщения стали тупиковыми. В результате, объем железнодорожных грузоперевозок в Белгородской области к 2016г. снизился на 24%, автомобильных - на 16% [5].

В условиях изменившихся факторов внешней среды актуальным для многих белгородских компаний-грузоперевозчиков видится формирование новой конкурентной стратегии поведения в отрасли на долгосрочную перспективу.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью транспортная логистическая компания «ПЕГАС».

Предметом исследования являются факторы конкурентоспособности.

Цель исследования - разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС» и обосновать их эффективность.

Исходя из установленной цели, можно отметить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические и методологические основы конкуренции и конкурентоспособности организации.

2. Охарактеризовать методы оценки конкурентоспособности предприятия и способы ее увеличения.

3. Проанализировать деятельность организации и оценить ее эффективность.

4. Провести оценку положения конкурентоспособности организации.

5. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС» и оценить их эффективность.

Теоретико-методологической основой изучения являются фундаментальные положения теории конкурентоспособности, работы отечественных и иностранных ученых и специалистов, занимающихся вопросами управления конкурентоспособностью организации. Общетеоретическим задачам исследования конкурентоспособности, как экономической категории посвящены труды зарубежных ученых, таких как К. Исикава [20], Т. Коно [22], М. Портер [39].

Проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятий изложены в трудах отечественных ученых Д.С. Воронова [13], М. Гельвановского [15], Р.А. Фатхутдинова [45].

Изучению аналитических вопросов в управлении конкурентоспособностью и, что касается, вопросов оценки уровня конкурентоспособности организаций посвящены работы О.А. Бондаренко [6], Д.С. Воронова [9], Ш.Г. Гильмитдинова [16], М.Л. Калужского [21].

Современные теории оценки и управления конкурентоспособностью фирмы подробно изложены в трудах Лифиц И.М. [29], Максимова И.В. [30], В.Н. Чайникова [48].

Эмпирической базой изучения послужили материалы, размещенные в сети Интернет; нормативная документация и бухгалтерская отчетность ООО ТЛК «ПЕГАС», а также результаты, полученные автором в ходе собственного исследования.

При написании выпускной квалификационной работы был использован ряд следующих общенаучных **методов**: метод анализа и синтеза, метод срав-

нения, метод индукции и дедукции, метод классификации и обобщения. Для оценки конкурентоспособности фирмы применялся ряд специальных методов: способы, базирующиеся на анализе сравнительных преимуществ; способы, базирующиеся на теории качества услуг; интегральный метод; способы, основанные на сопоставлении с эталоном.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные выпускной квалификационной работе рекомендации возможно использовать администрацией ООО ТЛК «ПЕГАС» для повышения конкурентоспособности на рынке услуг.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности компании

1.1 Понятие конкурентоспособности компании

В литературе существует 3 подхода в определении конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», значащему «столкновение», «соствязание»). Первый подход рассматривает конкуренцию как состязательность на рынке. Подобное определение свойственно для отечественной литературы. Следующий подход оценивает конкурентность как часть рыночного механизма, который способствует уравниванию спроса и предложения. Данный взгляд характерен для представителей классической экономической теории. И последний подход определяет конкуренцию как аспект, по которому можно определить тип отраслевого рынка, и основывается на прогрессивной теории морфологии рынка [5, с. 105].

Конкуренция имеет разные определения, но все же интерпретируется как конкуренция хозяйствующих субъектов, вследствие этого конкуренция - это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право отыскать собственного покупателя и за возможность реализовать собственный продукт на более прибыльных условиях и, значит, получить наибольшую выгоду. Наличие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы сражаются за право удовлетворить потребности покупателя лучше, чем кто-либо, сделать его собственным неизменным покупателем [4, с. 277].

Именно конкурентность:

- оживляет рынок;
- заставляет фирмы и поставщиков ресурсов определенным образом удовлетворять желания потребителей;
- вынуждает при введении в ту или другую отрасль новых компаний расширять производство и снижать стоимость продукта до показателя,

соответствующего издержкам производства; направляет организации переходить на очень эффективные технологии производства; обеспечивает обстановку, которая способствует техническому и общественному прогрессу [4, с.17].

Постоянная борьба за финансовое выживание и процветание – это закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность - монополия) имеет возможность существовать только лишь в определенных условиях рынка. Различные облики конкуренции (и монополии) находятся в зависимости от определённых характеристик состояния рынка. Существуют рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции обязан удовлетворять таким условиям:

- в нем есть большое количество изготовителей (продавцов), любой из которых мал по сравнению с рынком в целом;- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по собственным чертам обязаны быть достаточно однородными;

- клиенты обязаны быть отлично информированы о рыночном предложении;

- рынок должен обеспечивать свободный вход и выход участникам, т. е, обязаны отсутствовать рыночные барьеры;

- изготовители и покупатели имеют вероятность создавать независимые решения, т. е. необходимо отсутствие вероятности сговора между субъектами рынка.

Бесспорно, то, что в данных условиях рынков свободной конкуренции практически не существует, например, на рынках все эти обстоятельства в подавляющем количестве случаев не удовлетворяются. Как правило, как изготовители, так же и продавцы, влияют на рыночную стоимость, на размеры выпускаемых товаров вступают в гласные и негласные сговоры для того, чтобы контролировать рыночную ситуацию; правительство зарубежным производителям ограничивает доступ на рынок, если не выполняются иные

условия из ранее рассмотренных. В силу обозначенных оснований большее количество рынков относятся к рынкам несовершенной конкуренции. Чистая монополия определяет рынок единого продавца (государственная организация, частная, которая регулируется или же не регулируется со стороны государства организация), который не имеет ближайших заменителей.

Стоимость продукции в любом случае определяется разнообразно, к примеру, государственная монополия имеет возможность установить стоимости чуть ниже издержек на товары, имеющие весомое значение для не богатых покупателей, а нерегулируемая организация имеет возможность устанавливать максимально высокие цены. Деятельность же чистых монополистов (например, РАО «ЕЭС Россия») как правило, регулируется государством. В данном случае государство устанавливает такие цены, которые были бы справедливыми как для производителей, и для покупателей. В случае невозможности регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении тарифов стараются извлечь для себя максимальные выгоды. Отрицательные результаты чистой монополии появляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют стимулы внешнего характера к развитию, конкурентного давления, которое вынуждало бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, совершенствовать качество продукции.

Олигополия на рынке имеет место тогда, когда в отрасли действует определенное количество больших предприятий, и разделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В одном случае, производится и продается недифференцированный товар, к примеру, нефть, газ, металл; в другом случае - дифференцированный товар, к примеру, авто.

Таким образом, олигополистические организации проводят неценовую конкуренцию. Олигополистическим организациям свойственны следующие черты:

- продавцы (покупатели) выступают как крупные экономические агенты;

- незначительное количество продавцов;
- появляется большое количество препятствий входа и выхода на рынок;
- при долгосрочном периоде прибыль участников рынка отлична от нуля;
- для продаваемого продукта характерна как дифференцированность, так и однородность.

Чистая конкуренция существует там, где большее количество компаний производят и реализуют продукцию массового потребления с однородными качествами, к примеру, зерно, масло, сахарный песок и т. п. При чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе поддерживаются, за счет того, что создается надежная, устойчивая репутация предприятия, действенных систем сбыта и обслуживания, проведения интенсивных кампаний по продвижению продуктов.

Так как в данном случае имеется присутствие большого количества производителей (продавцов) продукты, которых считаются буквально схожими, увеличивать стоимость выше превалирующей рыночной стоимости не имеет значения. С иной стороны, снижать стоимость также нет надобности, поскольку компания имеет возможность реализовать все то, что может изготовить.

Для чистой конкуренции свойственно:

- присутствие большого числа участников рынка, продавцов и потребителей;
- однородность продукции;
- никто из продавцов или же потребителей не в состоянии воздействовать на рыночную стоимость.

В условиях монополистической конкуренции компании реализуют дифференцированные версии одного и того же базисного товара. Это обусловлено наличием в его предложении составляющих, в высшей степени значимых для части покупателей. С иной стороны, так как товары

дифференцированы, компания может снизить стоимость, но не переманит в свою сторону потребителей от других конкурентов. На рынке монополистической конкуренции осуществляют свою деятельность, к примеру, аптеки, рестораны, изготовители множества потребительских товаров.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- конкурируя между собой производители, предлагают дифференцированный товар на рынке, куда могут войти новые продавцы;
- образ такового отраслевого рынка позволяет продавцам определенным образом контролировать цену продажи;
- на монополистическом рынке функционирует сравнительно большая численность продавцов, любой из которых удовлетворяет незначительную долю рыночного спроса на общий вид товара, который реализуется организацией и ее конкурентами [6,9,16].

В данном смысле конкуренция является двигателем прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг бизнесмена – конкурент, который оказывается его наилучшим другом [10].

Конкурентоспособная среда - рынок или же его сектор, где продавцы свободно соперничают за право реализовать продукт потребителю. Единым судьей между откровенно конкурирующими предпринимателями считается покупатель. Он голосует собственным кошельком, осуществляя выбор того товара, который его больше всего устраивает. На рынке разворачивается борьба между конкурирующими фирмами, которые выпускают или же продают аналогичную продукцию (с подобными свойствами) одним и тем же категориям потребителей.

Конкурентная борьба представляет совокупность действий компании, нацеленных на достижение конкурентного преимущества товара, на завоевание различных позиций на рынке и вытеснение с него соперника.

Условия, которые действуют на конкурентную борьбу:

- масштабы рынка - чем они больше, тем сильнее конкуренты;

- темпы роста рынка – более быстрый рост упрощает вторжение на рынки других агентов;
- уровень мощностей – их излишество приводит к снижению цен;
- препятствия для входа или же выхода из рынка способствуют защите позиции компании, их отсутствие делает рынки слабыми для проникновения на них неконкурентных новичков;
- цена;
- степень стандартизации продуктов - потребители имеют большую возможность проще перейти с одного товара на другой;
- мобильные технологические модули;
- потребности к размерам инвестиционных капиталовложений - жесткие требования увеличивают риск, создают дополнительные преграды для входа и выхода;
- вертикальная интеграция увеличивает запросы к размерам капитала, приводит к большим различиям в конкурентоспособности и расходах на изготовление интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- экономия на масштабе - наращивает долю рынка, которая необходима для достижения конкурентоспособности продукта;
- быстрое обновление ассортимента товара.

Выбор формы конкурентной борьбы находится в зависимости от сложившейся ситуации, времени и пространства, но ее сущность всякий раз одна и та же: захватить большую, больше чем у конкурента, долю рынка или, выдавить его с рынка. Задача конкурентной борьбы добиться конкурентного преимущества, т.е. занять наиболее лучшую конкурентную позицию на рынке.

Конкурентоспособная позиция - сравнительная черта ведущих рыночных позиций компании и ее товара относительно конкурента [4, с. 278]. Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: для начала, наличие личного мотива к производительности,

ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, присутствие необходимых ресурсов для того, чтобы реализовать деятельность; и, в-третьих, вероятность и дееспособность противостоять конкурентам (необходимо обозначить, что в рамках определения конкурентоспособность в отличие от конкуренции это определение содержит самостоятельное значение, а не считается аналогом первого). Исходя из этого, можно сделать вывод, что конкурентоспособность - это положение, характеризующее действительную или же вероятную возможность выполнения собственных обязательств при возможном противодействии конкурентов. Это определение дает наиболее общую, характеристику, которая применяется ко всем без исключения объектам [5, с.95]. Практика демонстрирует, что финансового состояния более часто достигают фирмы с более высоким конкурентным потенциалом.

Под конкурентоспособным потенциалом фирмы имеется в виду как реальная, так и вероятная дееспособность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в определенных сферах рынка конкурентоспособные продукты, т.е. те, которые превосходят по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользуются большим приоритетным спросом у покупателей.

Высокий уровень конкурентоспособности фирмы обуславливается наличием трех признаков:

Покупатели довольны и готовы снова приобрести продукцию данной компании (потребители вернуться, а продукты нет);

Общество, акционеры, партнеры не имеют жалоб к фирме; Сотрудники гордятся собственной ролью в деятельности компании, а посторонние считают за честь проявлять свою активность в данной фирме.

Для того чтобы быть конкурентной фирмой нужно:

- гарантировать конкурентоспособность выпускаемого товара в целевых отраслях рынка. Под конкурентоспособностью товара имеется в виду оцененное покупателем свойство объекта превосходить в конкретный момент времени по высококачественным и ценовым чертам аналоги в определенной части рынка без вреда для производителя;

- повысить потенциал конкурентоспособности фирмы, а, следовательно, и его подразделений, до значения мировых изготовителей в конкретной отрасли [19, с. 128].

Под внешней средой организации понимаются все обстоятельства и моменты, образующиеся в окружающей среде, независимо от деятельности данной организации, но которые оказывают или же способны оказать влияние на её функционирование.

Анализ внешней среды подразумевает процесс, при помощи которого можно контролировать внешние по отношению к организации моменты, дабы оценить способности и вероятности для компании. Он предоставляет предприятию время для прогнозирования вероятностей, время для составления плана на случай неожиданных событий, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных опасностей и время на разработку стратегий, которые имеют все шансы превратить бывшие опасности во всевозможные прибыльные способности. Опасности и способности, с которыми встречается организация, как правило, необходимо отметить в семь факторов [11].

1) Фактор экономический.

Анализ экономических составляющих макроокружения разрешает понять то, как складываются и распределяются ресурсы. Он подразумевает оценку таких данных, как размер валового национального продукта, темпы инфляции, безработицу и ее уровень и т.п. Любой из данных моментов может представлять или опасность, или новую возможность для компании. Собственно, что для одной организации видится финансовой опасностью, другая воспринимает как возможность.

2) Фактор политический.

Политический элемент внешней среды необходимо исследовать в первую очередь для того, чтобы иметь представление о планах органов государственной власти в отношении становления общества и о средствах, с поддержкой которых правительство собирается проводить в жизнь собственную

политику. В исследование политической обстановки входят следующие выяснения: какие программы воплощают в жизнь всевозможные партии, какое отношение правительство проявляет к разным отраслям экономики и регионам и т.д.

3) Рыночный фактор.

Не постоянная рыночная внешняя среда образует область постоянного рыночного беспокойства для предприятия. В анализ рыночной внешней среды входят бесчисленные моменты, которые имеют все шансы оказать непосредственное влияние на появление успехов и провалов организации. К данным моментам относятся: изменение демографической обстановки, жизненный цикл разнообразных изделий или же предложений, легкость проникания на рынок, распределение доходов среди населения и степень конкуренции в конкретной отрасли. В целом анализ всевозможных рыночных моментов предоставляет руководителям возможность уточнить его стратегии и закрепить позицию организации по отношению к конкурентам.

4) Технологический фактор.

Анализ технологии предоставляет шанс вовремя выявить те возможности, которые развитие науки и техники раскрывают для изготовления нового товара, для улучшения производимой продукции и для модернизации технологии производственного процесса и реализации продукции.

5) Международный фактор.

Основная масса больших компаний и тысячи маленьких фирм функционируют на международном рынке. Руководители должны постоянно держать под контролем, анализировать происходящие изменения в данной более широкой среде. Вероятности и способности имеют все шансы присутствовать в итоге легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности зарубежных картелей, изменения курса валюты и политических решений в государствах, которые выступают в роли инвестиционных объектов или же рынков. Общефирменная стратегия или же правительственная политика в разных государствах может рассматривать усилия по защите или расшире-

нию предприятий или отрасли. В стратегии, избранной соперниками, личная стратегия компании имеет возможность ориентироваться на закрепление внутреннего рынка, поиск защиты правительства против зарубежных соперников или же на развитие межгосударственной активности для противодействия стратегиям других фирм.

б) Конкурентная среда.

Оценка конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она желает выручить из внешней среды, в целях обеспечения своей деятельности, занимает особенное и довольно весомое место в стратегическом управлении. Это исследование нацелено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны соперников и на основе этого формировать собственную стратегию конкурентной борьбы.

7) Социальное поведение как фактор.

Эти моменты включают изменение ожиданий, нравы и отношение общества. К определенным важнейшим факторам в современное время относятся преобладающие в обществе отношения к предпринимательской среде, роль женщин и государственных меньшинств в обществе, конфигурации общественных установок менеджеров и перемещения в защиту интересов покупателей. Нередко именно общественный фактор представляет большие трудности для предприятия.

Под внутренней средой понимается хозяйственный субъект организации, который подключает управленческое устройство, направленное на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой работы компании. Внутренняя среда подразумевает потенциал, который даёт возможность предприятию работать, а, значит, присутствовать и выживать в неизвестном промежутке времени. Внутренняя среда содержит некоторые срезы, любые из которых подключают комплект основных процессов и составляющих предприятия, положение которых в совокупности определяет потенциал и возможности, располагающие организациями [14].

К внутренней среде относятся:

- кадровая составляющая: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, изучение и продвижение кадров; оценка итогов труда и мотивация; формирование и поддержка отношений между сотрудниками и т.п.;

- организационная составляющая: коммуникационные процессы; организационные структуры; правила, нормативы, процедуры; определение прав и ответственности; иерархию подчинённости;

- производственная составляющая: изготовление товара, снабжение и ведение складского хозяйства; сервис технологического парка; проведение исследований и разработок;

- маркетинговая составляющая: стратегия продукта, стратегия ценообразования и продвижения продукции на рынок; выбор рынков реализации и системы распределения;

- экономическая составляющая: эффективное использование и размещение финансовых средств предприятия, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы всецело пронизывается организационной культурой, которая например, как перечисленные выше составляющие, обязана подвергаться самому глубокому исследованию в процессе изучения внутренней среды организации. Организационная культура определяет как отношения между людьми в организации, так и оказывает существенное воздействие на то, как организация формирует свое взаимодействие с окружающей средой, как относится к собственным клиентам, какие способы избирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не содержит, очевидно, выраженного применения, то ее непросто и исследовать.

1.2 Способы оценки конкурентной позиции компании на рынке

Оценка конкурентных позиций фирмы занимает одно из значимых мест в стратегическом менеджменте, например, на базе данного анализа принима-

ются заключения о стратегии фирмы. Рассмотрим всевозможные подходы к конкурентному анализу.

Компания, которая выступает на рынке, обязана оценить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, влияющие на нее, определяемые теоретической моделью движущих сил конкуренции разработанной М. Портером. Предоставленная модель основывается на разработанной им концепции конкурентной стратегии.

Анализ пяти сил М. Портера применяется как способ для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса [39, с. 127]. Данная модель была разработана Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Пять сил, определенные М. Портером включающие в себя:

- анализ угрозы возникновения продуктов-заменителей;
- анализ угрозы возникновения новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти покупателей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

В данной методике выделены пять сил, которые определяют степень конкуренции, и, значит, актуальности ведения бизнеса в определенной сфере. Привлекательность отрасли, в предоставленном контексте, содержит отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью экономики считается та, в которой сочетание сил понижает рентабельность. Самой «не привлекательной», считается отрасль, которая стремится к совершенной конкуренции. Портер определяет эти силы «микросредой», противопоставляя ее большему числу факторов, которые включены в термин «макросреда».

Макросреда состоит из тех сил, которые воздействуют на дееспособность компании к обслуживанию личных покупателей и получению выгоды. Перемена в любой из сил «микросреды» как правило, требует, чтобы фирма пересмотрела свое пространство в отрасли и на рынке. Необходимая притягательность отрасли не значит, что каждая фирма в ней станет получать схо-

жую выгоду. Фирмы обязаны, например, использовать собственные главные зоны ответственности, бизнес-модели или же сбытовые сети, для получения выгоды более чем в среднем по сфере.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: опасность возникновения товаров - заменителей, опасность возникновения новых игроков, степень конкурентной борьбы; и 2 силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и покупателей.

Согласно М. Портеру, модель пяти сил надо применить только лишь для отрасли в целом. Модель не предопределена для применения группы отраслей или же одной части одной отрасли. Фирма, ведущая бизнес в одной отрасли, обязана создать как минимум один «анализ пяти сил Портера» для данной отрасли. М. Портер устанавливает, что для диверсифицированных фирм, основным базовым вопросом корпоративной стратегии является вопрос выбора секторов экономики (направлений бизнеса) в которых фирма станет конкурировать; и для любой направленности бизнеса, обязан выполняться собственный, своеобразный для отрасли, тест пяти сил.

Применимость анализа пять сил по М. Портеру требует неких условий:

- клиенты, соперники и поставщики не связаны, не ведут взаимодействие и не сговариваются;
- стоимость определяется структурными превосходствами (создавая входной барьер);
- непостоянность на рынке довольно мала и разрешает участникам рынка задумывать и воплощать в жизнь реакцию на воздействия соперников.

Притягательность отрасли для притока инвестиций и вероятность иметь предприятиями большой уровень выгоды определяет конкуренция.

При использовании модели пять конкурентных сил М. Портера возможно определить степень конкуренции в сфере, и оценить способности понижения прибыльности. Предназначение модели М. Портера состоит в том, что организация могла бы реализовать поиск той сферы деятельности, защищенных от воздействия конкурентных сил, или же там существует воз-

возможность применить эти силы в собственных интересах. Модель Портера разрешает расценить конкурентную среду по пяти силам конкуренции, представленные в облике конкретных групп, которые влияют на состояние фирмы в отрасли. Таким образом, ведется оценка смысла всякой конкурентной силы и их воздействие на деятельность фирмы.

В 1980 г. М. Портер опубликовал книгу «Конкурентная стратегия», в которой из большого количества условий, определяющих конкурентность в отрасли, были выделены 5. Они составили 5 сил конкуренции. Соответственно модели Портера стратегия бизнеса обязана опираться на структуру рынка и находиться в зависимости от состояния конкуренции в отрасли. При этом конкурентоспособные силы определяют конкурентность в отрасли. Согласно конкретной модели, степень отраслевой конкуренции находится в зависимости от влияния 5 конкурентных сил на функционирование организации: попытки фирм из других отраслей экономики завоевать покупателей с помощью товаров-заменителей; конкурентность между организациями в отрасли; опасность возникновения новых конкурирующих фирм; рыночное превосходство поставщиков сырья и применяемые ими способы воздействия; рыночное превосходство покупателей продукции и применяемые ими способы влияния [39, с. 263].

Эти 5 сил конкуренции согласно предложенной модели определяют прибыльность бизнеса, например как они воздействуют на цены, которые имеют все шансы устанавливать компании, на затраты, которые им приходится нести, на объемы капиталовложений, важных для конкурентной борьбы в предоставленной отрасли.

Модель пяти сил конкуренции Портера графически представлена на рисунке 1.2.1.



Рисунок 1.2.1 – Модель 5 сил конкуренции М. Портера

При этом конкурентность между фирмами в отрасли считается ведущей конкурентной мощью. Не считая того, как другие конкурентоспособные силы еще оказывают воздействие не только лишь на отрасль, но и на конкурентность между фирмами. Впрочем, при проведении оценки и представлении графика 5 сил конкуренции по модели Портера все они одинаковы в своём воздействии на конкурентное состояние в отрасли.

Модель 5 сил конкуренции Портера отображает объективное положение конкурентного окружения в определенный момент времени. Динамический анализ по модели Портера невыполним. Впрочем, вполне вероятно внедрение модели Портера для прогнозной оценки конкурентного положения на основе PEST и SWOT-анализа.

1. Конкурентность между фирмами в отрасли.

В поисках более прибыльной позиции фирмы каждый день маневрируют, они или штурмуют друг друга, или используют мирную дипломатию. Рассматривая воздействие огромного количества событий, влияющих на взаимоотношения между фирмами в отрасли, Портер в собственной модели подчеркнул ряд факторов, которые влияют на напряженность конкуренции между организациями в отрасли. Конкуренция увеличивается с увеличением количества конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.

Конкуренция, как правило, бывает жестче в тот период, когда медленно происходит рост спроса на продукцию. Конкурентность носит более

интенсивный характер, когда конкуренты снижают стоимость или же применяют другое конкурентное средство с целью снижения себестоимости продукции. Конкуренция сильнее в тот момент, когда низки издержки покупателя на переключение с продукции одного производителя на продукцию иного. Также она сильнее в тот момент, когда один или же несколько соперников не удовлетворены собственной рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет иных членов рынка.

Конкуренция увеличивается пропорционально величине возможного результата удачного стратегического воздействия. Конкуренция принимает более жесткую форму, когда издержки на выходе из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и продолжать конкурентную борьбу. Конкуренция становится тем больше небезопасной и непредсказуемой, чем более различаются конкуренты по используемым стратегиям, коллективным ценностям, ресурсам и особенностям стран их дислокации. Конкуренция увеличивается, в том случае, если большие фирмы из других секторов экономики покупают слабые фирмы данной отрасли и используют агрессивные и щедро финансируемые воздействия по преобразованию обретенных ими компаний и главных кандидатов на лидерство в данной отрасли.

Напряженная конкурентная ситуация в отрасли вызывается воздействием следующих факторов: в отрасли присутствует большое количество соперников, равных по размерам и силе; проявляется замедленный рост отрасли; продукция фирм лишена явных индивидуальных различий; для отрасли свойственны высокие неизменные потери, или же ее продукция относится к скоропортящейся; размер производственных мощностей в отрасли возрастает скачкообразно (нарушается баланс между спросом и предложением); высокие препятствия на выходе из отрасли; соперники выделяются собственными стратегиями. Модель пяти сил конкуренции Портера, таким образом, полагается на утверждение, о том, что конкурентность в отрасли понижает выгоды, например как приходится расходовать больше средств на рекламу, улучшение продукции, повышение ее качественных характеристик,

организацию послепродажного обслуживания, отработку различных форм взаимоотношений с конкурентами.

Не зависимо от уровня отраслевого соперничества задача аналитика, заключается в том, чтобы определить ту позицию, в которой она имела возможность противостоять действию конкурентных сил или же применить их в личных интересах. Свойства конкурентных сил по модели Портера для любой сферы определяет ее базисная финансовая или же техническая структура.

2. Продукты - заменители.

Относительно модели Портера продукты - заменители имеют все шансы воздействовать на конкурентную историю в отрасли за счет того, что компании, работающие в иных отраслях, выпускают товар, который имеет возможность заменять товар вашей компании. В данном положении главным считается утверждение, о том, что в данном случае создается конкурентное давление, влияющее на потолок тарифов в отрасли.

В случае если продукты - заменители выгоднее, и клиенты готовы их принять, то вы обязаны снижать стоимости, а это вынуждает вас находить методы снижения потерь. Не смотря на это, приходится убеждать покупателей в том, что ваш товар наиболее выгоден по сочетанию эксплуатационных характеристик, свойств, стоимости и сервиса, а все это требует привлечения дополнительных ресурсов в маркетинг.

Нужно определить фактор, который влияет на уровень опасности со стороны продуктов заменителей, и которым является сложность товара и затраты, которые связаны с переключением потребителей на заменяющую продукцию. При этом новшества в одной отрасли могут привести к негативным результатам для смежных секторов экономики. Модель 5 конкурентных сил Портера выделяет товары-заменители, которые заслуживают особенного интереса: отличаются незначительными издержками переключения на них в отрасли; изготавливаются в секторах экономики с достаточно высокой прибыльностью, или же в данных секторах экономики растет конкуренция, приводящая к понижению тарифов или же повышению качества.

3. Новые конкуренты.

Отрасль представляет собой клуб, в котором должна быть осуществлена уплата вступительного взноса. Согласно модели Портера, конкурентное давление со стороны организаций, которые только появляются на рынке, находится в зависимости от препятствий для входа на него и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, находящихся на данном рынке. Препятствия входа в отрасль - это те препятствия, которые нужно преодолеть фирме для организации удачного бизнеса.

Существует ряд препятствий при входе на новый рынок:

Эффект масштаба. Внедрение на новый рынок предполагает серьёзное препятствие, так как требует от компании большого производства, рекламы, ее проведения, маркетинговых исследований, исследований научных и так далее. Отсутствие свободного доступа к технологиям, патентам, ноу-хау, которые имеются в распоряжении компаний, которые работают на данном рынке. Издержки на освоение новейшей продукции и на повышение квалификации сотрудников. Тут проявляется эффект положения, так как фирма, попавшая на новый рынок, несёт наибольшие издержки по сравнению с организациями, которые работают на данном рынке, которые приобрели опыт, ноу-хау и имеют тесноватые связи с покупателями.

Потребности в капитале. Они важны для организации производства, обучения персонала, стимулирования сбыта и покрытия исходных убытков. Издержки, которые не зависят от масштаба. Отсутствие доступа к высококачественным и дешевым источникам сырья, отсутствие важных патентов, авторских прав и ноу-хау, подготовленных опытных сотрудников. Доступ к каналам распределения. Имеющихся оптовых продавцов и дилеров нужно «покупать», предлагая им огромную выгоду до тех пор, пока продукция не получит признание или же делать собственные сферы распределения.

Лояльное отношение покупателей к знакомым торговым маркам. Создание собственной торговой марки требует наибольших затрат и времени.

Политические и административные препятствия. Правительственные структуры имеют все шансы ограничивать или же запрещать вторжение компаний на новые рынки методом введения лицензий, разрешений, правил безопасности, стандартов загрязнения окружающей среды и т. п. Тарифы и установление ограничений в международной торговле. Они применяются в целях защиты национальных хозяйствующих субъектов.

Ожидаемые ответные меры конкурентов. Эти меры бывают замечены при угрозе возникновения на рынке нового соперника. При этом следует принимать во внимание вероятную реакцию имеющихся компаний. Фирмам, проникающим на новый рынок, необходимо предсказывать, как функционирующие на данном рынке фирмы станут реагировать на вторжение. Будут ли они оказывать пассивное сопротивление, или же станут враждебно отстаивать собственные позиции методом улучшения собственной продукции, понижения цен, давления на поставщиков и дилеров.

Модель Портера базируется на том, что серьезность проникновения на рынок новых участников находится в зависимости от уровня барьеров на входе в сферу и от реакции на это со стороны конкурентов.

Значимых причин наличия препятствий на входе в отрасль несколько. Это экономия, обусловленная подъемом масштаба производства. Эффект масштаба проявляется с трудным преодолением препятствий в области распределения, использования торговых возможностей, финансирования и практически в разных сферах деятельности. Высоки и требования к начальному капиталу (необходимы инвестиции). Оказывает большое влияние и товарная дифференциация, более высокие, которые не зависят от размера производства, издержки, доступ к каналам распределения. Чем в большей степени ограниченными проявляются оптовые и розничные каналы, чем сильнее на них уже присутствующих на рынке организаций, тем более сложнее будет попытка входа новичка на рынок. Политика государства (оно ограничивает либо полностью закрывает участие новых конкурентов на рынок при помощи лицензирования или ограничения доступа к сырью). Кроме того, в рамках

модели конкуренции Портера можно сказать о том, что на решение о входе на новый рынок влияет и мнение новичка по поводу ожидаемой реакции фирм, которые уже присутствуют на рынке.

4. Рыночная власть поставщиков.

В этом случае учитываются только поставщики - контрагенты, которые способны влиять на положение организации в отрасли. Такие поставщики имеют влияние на положение в отрасли в целом. На практике сюда относят только крупные организации. Модель конкуренции Портера выделяют поставщиков в качестве конкурентной силы, так как поставщики хотят получить за свои продукты наивысшие цены, между ними и организациями обычно возникает большие препятствия. Власть поставщиков зависит от характера рынка сырья и комплектующих, от возможностей выбора и величины издержек в момент разрыва отношений между сторонами.

Если рынок поставщиков большой и открытый там и имеются приличные продукты-заменители с низким переключением на них, то поставщики не имеют большой рыночной власти. В данном случае для создания здоровой конкуренции необходимо разделить поставки между различными поставщиками. Рыночная администрация поставщиков небольшая и за это время, когда они трудятся с сектором экономики, являющейся их ключевым покупателем, и когда их благоденствие напрямую связано с благополучием ветви. Сообразно модели Портера, в данных случаях с поставщиками уточняются трудящиеся дела и от их возможно настоятельно просить своевременных поставок высококачественной продукции в важное время и в важных размерах для понижения расходов на сбережение припасов. В случае если же на рынке поставщиков преобладают некоторое количество фирм, продукция их уникальна, а переключение на иного поставщика непросто или же дорогостояще, то поставщики имеют действительную рыночную власть. В данном случае регулируют стоимости они. Поставщик содержит рыночную власть и за это время, когда он имеет возможность поставлять комплектующие изделия выгоднее, чем это получится компании при автономном их изготовлении. По-

ставщики будут обладать необходимой рыночной властью, если: доминирует меньшее число организаций, а уровень производства в них выше, чем в отрасли, в которую поставляется данный товар; продукция группы является уникальной или высокодифференцированной или высоки издержки переключения компаний - покупателей; отсутствуют конкурирующие поставщики товара в отрасль; сфера не является значимой для поставщиков.

5. Рыночная власть покупателей.

Покупатели товаров компании стремятся к уменьшению цен на продукцию и повышению ее качества. Клиенты владеют значимой рыночной властью, когда они информированы о тарифах и качестве продуктов, имеют рычаги для контроля цен, свойства, критерий сервиса и иных критерий покупки продукта. Чем крупнее клиент, тем проще вероятность переключения на товары-заменители, тем большими вероятностями клиент владеет при переговорах с поставщиками.

Согласно модели Портера, если продукция поставщиков дифференцирована, то рыночная власть покупателя ослабевает.

Модель 5 конкурентных сил Портера выделяет следующие условия, когда покупатели будут обладать значительной властью:

- отрасль характеризуется высокой концентрацией производительности или организации осуществляют закупки в огромных объемах;
- приобретаемый фирмами товар стандартизован или является недифференцированным;
- цена приобретаемого товара составляет значительную часть стоимости продукции компаний-покупателей;
- отрасль, где оперируют компании-покупатели, характеризуется низкой прибыльностью, а поэтому они весьма чувствительны к ценам поставок;
- закупаемый товар не позволяет потребителю добиться существенной экономии;
- приобретаемый товар не имеет определенного значения для качества товаров или услуг компании-покупателя;

- потребители имеют возможность интеграции вниз по технологической цепочке и организации самостоятельного производства товаров, приобретаемые в отрасли - поставщике.

Ситуация, когда фирма имеет возможность выбирать покупателей своей продукции, называется отбором потребителей. Организации могут поставлять товары многочисленным покупателям и сохранять при этом уровень прибыльности выше среднего, только тогда, если они обладают более низкими издержками производства, чем в среднем по отрасли, или же их товары обладают уникальными свойствами. Если в рамках модели Портера организация не имеет определенного преимущества, то попытка поставлять продукты всем подряд, делает ее позицию уязвимой. В итоге, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил.

Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, находящихся на данном рынке, и, значит, конкурентоспособная притягательность отрасли падает. Модель Портера опирается на главный нюанс: для удачного противоборства конкурентным силам нужно создать ту стратегию, которая оградила бы фирму от воздействия конкурентных сил и обеспечила бы фирме создание подобной позиции, которая даст ей надежное конкурентное превосходство в отрасли [43, с. 251]. Кроме того, Портер при разработке своей модели справедливо полагал, что из пяти сил конкуренции в отрасли главное место, как правило, занимает один фактор, решающий стратегию конкретной фирмы. Внимание следует уделить на тот фактор, на который организация может оказывать влияние с целью его изменения.

1.3 Пути повышения конкурентоспособности

Важнейшим источником конкурентных преимуществ является сам характер организации и масштаба производства. Известно, что масштаб произ-

водства является мощным фактором снижения издержек на единицу продукции. Увеличение масштабов производства предполагает внедрение новой и совершенной технологии, что позволяет удешевить продукцию, улучшить ее качество и сделать ее конкурентоспособной.

Риск дает шанс получить сверхприбыль, и в то же время означает вероятность оказаться в убытке.

Угроза имеет возможность исходить от соперника, который разработал свежий продукт и предлагающего выпустить его на рынок сквозь некий этап. В базе опасности лежит ограниченность ресурсов, на которые претендуют иные организации. Опасность оценивается с позиции ресурсного (финансового, вещественного, кадрового, информационного и т.п.) и управленческого потенциала организации.

Отдавая себе, отчет в трудности четкого деления понятий в сложившейся финансовой практике, будем считать, собственно что различие «риска» от мнения «угроза» в первую очередь заключается в степени вероятности их проявления. Риск – вероятность возникновения вреда, а опасность – с высочайшей степенью вероятности возникновение вреда. С точки зрения времени проявления риск в коммерческой деятельности есть всегда, а угроза появляется время от времени.

В итоге сопоставляются значения потерь от реализации угроз и необходимых ресурсов противодействия, и определяется общая оценка, которая позволяет определить приоритетные элементы защиты как основу поддержания конкурентоспособности организации на рынке. Проведенные исследования по проблеме удержания и повышения конкурентоспособности продукции предусматривают следующие организационные мероприятия:

- обеспечивание технико-экономических и высококачественных характеристик, создающих приоритетность продукции фирмы на рынке;
- изменение качества товара и его технико-экономических параметров в целях учета требований покупателя;

- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, которые выпускают конкуренты;
- определение вероятных модификаций товара путем увеличения качественных характеристик, к примеру, таких, как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, совершенствование внешнего оформления;
- выявление и внедрение ценовых факторов увеличения конкурентоспособности товаров, в том числе применяемых организациями-конкурентами (скидок с цены, сроков и объема гарантий);
- приспособление товаров к работе в различных условиях (тропических или полярного климата, на различных грунтах);
- проведение активной рекламной деятельности, предоставление денежного или товарного кредита, в частности рассрочки платежа.

Современные организации все чаще используют комплексный подход к увеличению конкурентоспособности, базирующийся на учете трех основных показателей:

- степень удовлетворения покупателя товаром;
- конкурентный потенциал организации;
- эффективность стратегии для определенной части рынка.

В соответствии с этими подходами необходимо выделять три группы резервов увеличения конкурентоспособности промышленных организаций.

Первая группа резервов акцентирует внимание на увеличение конкурентоспособности за счет более полного удовлетворения потребностей покупателей.

Вторая включает ряд мероприятий по увеличению конкурентоспособности в направлении совершенствования производственного процесса и организационной деятельности; улучшения использования финансового потенциала, совершенствования социальной политики.

В третью группу определены мероприятия по разработке и реализации конкурентных стратегий на рынке, а так же резервы использования мероприятий государственного стимулирования развития [42, с.58].

Несмотря на большое количество и широкое разнообразие существующих организаций, необходимо выделить четыре более распространенных пути увеличения конкурентоспособности фирмы:

- рост объемов реализации товара;
- повышение качества выпускаемого товара;
- снижение расходов
- бенчмаркинг.

Первые три направления достаточно традиционны и глубоко исследованы. Это является одновременно как их достоинством, так и существенным недостатком. С этой позиции отдельного внимания заслуживает бенчмаркетинг, он является более современным и актуальным способом увеличения конкурентоспособности.

Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков разных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании сведений, которые получены, необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности производительности. Одним из существенных недостатков является сложность получения достоверной информации о конкурентах по причине закрытости большинства компаний [20, с. 26].

Можно подразделить на две группы направления, которые нацелены на повышение конкурентоспособности фирмы для структуризации целей, с точки зрения Чайниковой Л.Н.:

- обеспечивающие процессы по увеличению конкурентоспособности товаров (увеличение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности фирмы и т.д.);

- по повышению качества товаров и сервиса их покупателей (таблица 1.3.1) [52, с.112].

Таблица 1.3.1 - Направления повышения конкурентоспособности организации

Направление повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров	
Повышение качества управления	Переход подготовки и переподготовки сотрудников на систему МЭТУК (методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность), исследование устройств воздействия экономических законов, законов предприятия, соблюдение требований научных подходов и основ, использование при принятии заключений передовых способов и моделей управления
Совершенствование связей с внешней средой	Неизменный контроль ведущих характеристик макро-, мезо- и микросреды организации, их групповая диагностика и обеспечение оперативности информации об окружающей среде, увеличение адаптируемости к ней организации
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга «выхода» и «входа» фирмы	Изучение динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование конфигурации параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности продуктов и предприятия, разработка предложений по формированию возможных стратегий организации
Совершенствование предприятия инновационной деятельности	Проверка патентного фонда, разработка организационной структуры инноваторской организации, направленной на конкурентоспособность. Подключение в структуру должностей головного менеджера, заместителей начальника по маркетингу, логистике, сервису покупателей. Анализ эффективности инноваторской работы
Внедрение новых финансовых и учетных технологий	Внедрение свежих финансовых и учетных технологий отчетности, разработка и внедрение финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на базе прогнозов. Введение международных стереотипов по экономической и бухгалтерской прибыльности любого наименования продукта на любом рынке
Анализ ресурсоемкости каждого продукта по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение способа комплексного анализа ресурсоемкости продуктов по стадиям актуального цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических моментов ресурсоемкости продукции. Разработка методов и технологий ресурсосбережения, которые обеспечивают улучшение использования ресурсов в организации
Повышение организационно-технического уровня изготовления	Обеспечение обновления основных фондов, подъема прогрессивных технологий

Продолжение табл. 1.3.1

Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов.
Развитие тактического маркетинга	Разграничивание функций стратегического и тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микро-сегментации, стимулирование ускорения сбытовых процессов, изучение поведения потребителей
Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей	
Повышение качества продукции	Анализ и международного сопоставления характеристик качества продуктов предприятия и ее конкурентов: характеристик назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др., прогнозирование показателей качества продуктов на определенных рынках
Повышение качества сервиса покупателей продукции	Анализ и международного сопоставления показателей качества сервиса покупателей продукции предприятия и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания потребителя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания потребителя, качество утилизации продукции, прогноз показателей качества сервиса покупателей продукции на определенных рынках, разработка реализации инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их покупателей

Реализация вышеперечисленных мероприятий позволит основательно конкурентоспособность фирмы, но только при адекватной первоначальной оценке конкурентоспособности организации, выявлении конкурентных преимуществ и их рациональном использовании, разумном отборе необходимых мероприятий которые рекомендуются. После осуществления всех мероприятий, которые направлены на усиление конкурентных позиций, необходимо провести дополнительную оценку конкурентоспособности, определить ее уровень и сформулировать соответствующие выводы. Таким образом, можно выделить четыре главных уровня, или степени, конкурентоспособности фирмы.

Руководство организации первого уровня рассматривает предприятие управления как нечто внутренне нейтральное. Организация ориентирована лишь на производство товаров, не уделяется необходимое внимание поведению конкурентов и покупателей. Руководство уверены в своих силах и преимуществах предприятия, считают любые новшества и улучшения излишними. Такие фирмы чаще всего ожидает быстрая потеря доли рынка и вытеснение их конкурентами.

Организации второго уровня в общем направлены на конкурентов. Руководители стремятся максимально полно соответствовать стандартам конкурентов, заимствовать у них технологии, технические приемы, использовать то же сырье, материалы. Вся система управления и изготовления основывается на принципах, подобных принципам конкурентов. Эти действия приводят к тому, что организации часто не только не покупают новых конкурентных преимуществ, но и утрачивают имевшиеся у них прежде. Впрочем, некоторые организации вовремя начинают делать упор на развитие своих уникальных преимуществ и эволюционируют до третьего значения.

Для организаций третьего уровня характерна всесторонняя, прежде всего внутренняя, поддержка развития конкурентоспособности. Победа в конкурентной борьбе определяется как эффективность управления и организация производства. Это и более экономичный аппарат управления, мотивация сотрудников, быстрота и рациональность принимаемых решений.

Организации четвертого значения впереди своих конкурентов на многие годы. Они бросают вызов любому конкуренту, так как обладают производством мирового класса. Такие организации не копируют опыт конкурентов, они во много раз превосходят любые из существующих стандартов. Фирмы четвертого уровня всегда обновляют ассортимент товаров, быстро и очень качественно осваивают новые техники и технологии, наращивая производительность труда, производство в таких организациях отличается гибкость, эффективность, низкие издержки и затраты [52, с. 68].

Таким образом, проведенный анализ литературных источников показал, что существует разный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции. Это совокупность факторов, которые характеризуют результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества товаров и эффективность маркетинговой деятельности. Итоговым критерием оценки конкурентоспособности, как товара, так и организации можно считать долю рынка, которую занимает данная продукция (данная организация), и связанные с ней показатели. От того насколько высоки показатели финансовой стабильности и показатели конкурентоспособности организации зависит успешная работа организации в целом.

Глава 2 Актуальные проблемы и пути повышения конкурентоспособности компании – грузоперевозчика ООО ТЛК «ПЕГАС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ТЛК «ПЕГАС»

Рассмотрев теоретические аспекты конкурентоспособности организаций в отдельно взятой отрасли и, основываясь на модели конкурентной стратегии М. Портера, проведем анализ деятельности конкретной организации на примере ООО ТЛК «ПЕГАС».

ООО ТЛК «ПЕГАС» является одним из участников отрасли грузоперевозок в г. Белгороде. Для достижения поставленной цели исследования проведем оценку деятельности организации и её конкурентоспособность на данном рынке.

ООО ТЛК «ПЕГАС» было учреждено 23.09.2014 года в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Гражданским Кодексом РФ. Общество зарегистрировано как юридическое лицо и учреждено учредителями без ограничения срока, с целью ведения хозяйственной деятельности и получения прибыли.

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью Транспортная логистическая компания «ПЕГАС».

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации. Общество зарегистрировано по адресу: 308015, Российская Федерация, г. Белгород, ул. Чичерина, д. 46 А.

ООО ТЛК «ПЕГАС» является непубличным хозяйственным обществом (микропредприятие) и действует на основании Устава (Приложение А).

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет круглую печать, бланки с собственным наименованием и штампы. Кроме того, ООО ТЛК «ПЕГАС» имеет собственный товарный знак, фирменную эмблему и другие средства индивидуализации.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банках на территории России и вправе открывать банковские счета за пределами РФ.

Минимальный размер имущества определяется уставным капиталом, который гарантирует интересы кредиторов и формируется номинальными стоимостями долей его участников.

Размер уставного капитала организации равен 20 000 (двадцати тысяч) рублей.

Общество может увеличивать или уменьшать размер уставного капитала. Изменение размера уставного капитала осуществляется по решению Общего собрания участников.

ООО ТЛК «ПЕГАС» относится к коммерческой организации и имеет частную форму собственности.

Основным направлением деятельности Общества является оказание транспортных услуг по перевозке грузов тентами и рефрижераторами.

Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Основными видами деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» являются:

- осуществление услуг по перевозке грузов;
- организация деятельности грузового специализированного транспорта на автомобилях;
- организация деятельности неспециализированного автомобильного грузового транспорта:
- предоставление в аренду грузового автомобильного транспорта с водителем;
- прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта;
- хранение и складирование прочих грузов;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей;

- техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;
- предоставление прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств;
- оптовая торговля автомобильными деталями узлами и принадлежностями;
- розничная торговля автомобильными узлами и деталями и принадлежностями.

Предметом деятельности Общества также является:

- обеспечение полного внедренческого цикла от разработки идеи до серийного производства и реализации на товарном рынке в следующих областях: медицина, экология, автоматика, новые виды товарного потребления, строительная индустрия, программное обеспечение;
- технические испытания, исследования и сертификация;
- организация по перевозке грузов грузовым и легковым транспортом;
- оказание транспортных и транспортно-экспедиционных услуг;
- организация перевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом;
- хранение и транспортировка грузов, оказание иных услуг в области складского и транспортного обслуживания;
- оказание агентских и трастовых услуг;
- осуществление консультационных и экспертных работ;
- внешнеэкономическая деятельность;
- проведение экспортно-импортных операций в отношении товаров, работ и услуг, разрешенных к ввозу-вывозу в Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством и другое.

Органами управления ООО ТЛК «ПЕГАС» являются:

- Общее собрание участников;
 - Директор в лице единственного исполнительного органа Общества.
- Общее собрание участников является высшим органом управления.

Для ООО ТЛК «ПЕГАС» характерен линейный тип организационной структуры, особенностью которой является иерархичность отношений: начальники отделом непосредственно подчиняются руководителю организации, а персонал отделов подотчетен своему начальнику.

Линейная структура управления имеет свои преимущества:

- система распорядительства имеет единую и четкую организацию;
- исполнители в своих действиях проявляют четкую согласованность;
- руководители, возглавляющие подразделения несут повышенную личную ответственность за результаты деятельности;
- управленческие решения принимаются оперативно;
- четкая взаимосвязь между распоряжениями и заданиями, которые получают исполнители, обеспеченные ресурсами;
- за конечные результаты деятельности своего подразделения руководитель несет личную ответственность.

Организационная структура Общества представлена на рисунке 2.1.1.

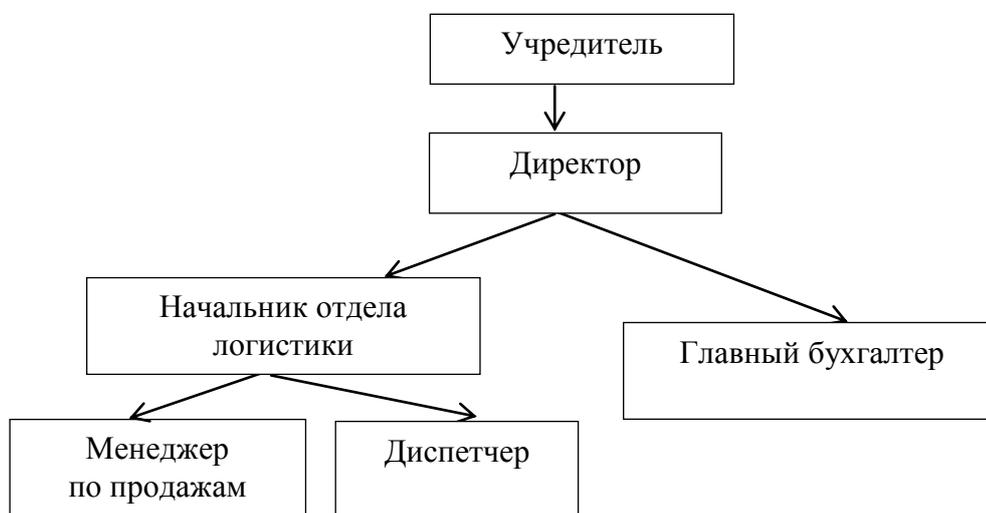


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО ТЛК «ПЕГАС»

Директор Общества осуществляет свою деятельность от имени ООО ТЛК «ПЕГАС», представляя его интересы и совершая сделки. Данное решение может приниматься Общим собранием участников Общества.

Для оценки деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» проведем анализ его экономических показателей за 2014 – 2016 гг.

В начале, оценим финансовое состояние Общества по данным бухгалтерского баланса (Приложение Б) в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Финансовое состояние ООО ТЛК «ПЕГАС» (тыс. руб.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -)
Активы				
Материальные внеоборотные	-	-	-	-
Нематериальные внеоборотные	-	-	-	-
Запасы	532	10	10	- 522
Денежные средства	275	439	756	481
Финансовые и другие оборотные активы	297	1 525	2 645	2 348
Пассивы				
Капитал и резервы	376	1 307	1 403	1 027
Краткосрочные заемные средства	-	19	-	-
Кредиторская задолженность	728	648	2 008	1 280
Коэффициент абсолютной ликвидности ($\geq 0,2$)	0,3	0,7	0,4	0,1
Коэффициент финансовой независимости ($\geq 0,5$)	0,3	0,7	0,4	0,1
Коэффициент задолженности (≤ 1)	1,9	0,5	1,4	- 0,5

Анализируя показатели таблицы 2.1.1 необходимо сделать вывод о том, что, ООО ТЛК «ПЕГАС» не имеет в собственности средства производства, т.е. собственного автомобильного транспорта для перевозки грузов не имеет. Общество осуществляет свою деятельность как посредническая организация (как агент), используя арендуемые транспортные средства других автотранспортных компаний.

Запасы за анализируемый период у организации существенно уменьшились на 522 тыс. руб. и составили в 2016 году всего лишь 10 тыс. руб.

Однако, денежные средства в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 481 тыс. руб. Также увеличились финансовые и другие оборотные активы на 2 348 тыс. руб.

Пассивы ООО ТЛК «ПЕГАС» с 2014г. по 2016г. также увеличились, т.е. капитал и кредиторская задолженность на 1 027 тыс. руб. и 1 280 тыс.

руб. соответственно. Однако, кредиторская задолженность у Общества возросла почти в 2 раза.

На основании анализа активов и пассивов ООО ТЛК «ПЕГАС» оценим показатели ликвидности и финансовой устойчивости организации.

В течение трех лет Общество является абсолютно ликвидным (т.е. платежеспособным), т.к. этот показатель за весь период больше 0,2.

Однако, финансовая независимость для Общества характерна только в 2015 году, ее коэффициент составил 0,7, что больше рекомендуемых значений. Также коэффициент задолженности в 2015 году составил 0,5, что характеризует положительный эффект от деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС».

В 2014 г. и 2016 г. данные показатели характеризуют финансовую неустойчивость организации.

Таким образом, наблюдается положительная динамика по активам организации, а также формированию резервов.

Независимо от вида деятельности, любая организация ставит своей целью получение прибыли, на которую она рассчитывает учитывая затраты на организацию своей деятельности и получаемой выручки от выполняемых видов деятельности и оказываемых услуг.

Проанализируем показатели экономической деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» по осуществлению транспортных услуг по грузоперевозкам за 2014 – 2016 гг. в таблице 2.1.2, учитывая данные бухгалтерской отчетности (Приложение В).

Анализ данных таблицы 1.2.2 показывает, что наиболее благоприятным в деятельности Общества является 2015 год.

Так, организация получила в 2015 году чистую прибыль 1 400 тыс. руб., что является наибольшим показателем по сравнению с предыдущим и последующим годом.

Себестоимость услуг в 4 раза ниже, чем выручка, рентабельность услуг составила 71,5 %.

Таблица 2.1.2–Экономические показатели ООО ТЛК «ПЕГАС» (тыс. руб.)

Показатели	2014 г	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -)
Выручка	480	1 400	1 096	616
Себестоимость услуг	84	399	849	765
Прибыль от услуг	396	1 001	247	- 149
Прочие расходы	12	55	85	73
Налоги на прибыль	17	16	66	49
Чистая прибыль (убыток)	367	930	96	- 271
Рентабельность услуг (%)	82,5	71,5	22,5	- 60

Анализ показателей за три года свидетельствует, что выручка в 2016 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 616 тыс. руб. Себестоимость оказываемых услуг также увеличилась на 765 тыс. руб.

Однако прибыль от оказываемых услуг снизилась на 149 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с 2014 годом, чистая прибыль и рентабельность также снизились на 271 тыс. руб. и 60 % соответственно.

Такая ситуация говорит о неэффективной организации деятельности в 2016 году по оказанию услуг по перевозке грузов ООО ТЛК «ПЕГАС». Кроме того, по данным бухгалтерской отчетности Общество за анализируемый период не получало доходов от других видов деятельности и занималось только перевозками грузов. Причиной этому является высокий уровень конкуренции на рынке грузоперевозок в Белгородской области, а также экономическая и политическая ситуация в стране и мире. Разрыв связей с предприятиями Украины и установление санкций по отношению к России существенно сократил возможности ООО ТЛК «ПЕГАС» по развитию своей деятельности. В связи с этим организация осуществляет деятельность по перевозке грузов в основном по Белгородской области.

Результативность деятельность предприятия также зависит от персонала организации. Уровень квалификации, четкая организация деятельности и выполнение функциональных обязанностей персонала во многом влияют на экономические показатели деятельности любой организации.

В ООО ТЛК «ПЕГАС» свою деятельность осуществляют специалисты, которые постоянно повышают квалификацию и знают специфику деятельности по оказанию услуг по перевозке грузов.

В 2014 году в ООО ТЛК «ПЕГАС» в состав персонала входило 4 работника: директор, начальник отдела логистики, главный бухгалтер и диспетчер. В 2015 году в состав персонала был принят на работу менеджер по продажам. Рабочий день персонала Общества длится 4 рабочих часа, соответственно заработная плата работников небольшая.

Для того, чтобы оценить деятельность работников ООО ТЛК «ПЕГАС», проведем анализ затрат на персонал и использования трудовых ресурсов в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Анализ затрат на персонал и использования трудовых ресурсов Общества (тыс. руб.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -)
Среднегодовая численность персонала (чел.)	4	5	5	1
Затраты на оплату труда в год	250	457	504	254
Среднемесячная заработная плата	5,21	7,62	8,4	3,19
Производительность труда	120	280	219,2	99,2

Анализ таблицы 2.1.3 показал, что затраты на оплату труда за анализируемый период увеличились на 254 тыс. руб., это связано с увеличением численности работников на 1 специалиста и увеличения прибыли в 2015 году. Также увеличились с 2014 года по 2016 год средняя месячная заработная плата на 3,19 тыс. руб. и производительность труда увеличилась на 99,2 тыс. руб.

Тем не менее, необходимо отметить снижение производительности труда в 2016 году на 608 руб. по сравнению с 2015 годом, это говорит о неэффективном использовании трудовых ресурсов ООО ТЛК «ПЕГАС», либо неэффективной организации их труда.

На основании проведенной оценки организационно-экономических показателей можно утверждать, что у ООО ТЛК «ПЕГАС» доходы формиру-

ются в основном за счет выручки денежных средств, которые оно получает, выполняя услуги по грузоперевозкам.

Затраты группируют по калькуляционным статьям расходов по элементам затрат:

- заработная плата персонала по организации и осуществлению перевозок;
- отчисления в бюджетные и внебюджетные фонды от средств на оплату труда;
- аренду основных средств и нематериальных активов;
- общехозяйственные (накладные) расходы;
- налоги и платежи, включаемые в себестоимость.

Кроме того, в деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» можно выделить ряд положительных и отрицательных сторон:

1. Характеризуя элементы себестоимости услуг по грузоперевозкам, необходимо заметить, что аренда транспорта (45%), заработная плата (16%), топливо (17%) занимают наибольший удельный вес. Организация не имеет в собственности основных средств.

Прибыль ООО ТЛК «ПЕГАС» является частью выручки от оказываемых услуг, она определяется после вычета налогов и затрат на выполнение основного вида деятельности.

2. Положительным результатом деятельности Общества на протяжении анализируемого периода является то, что оно относится к платежеспособным предприятием.

Однако, только в 2015 году организация была финансово независимой и показатель кредиторской задолженности был самым низким.

В 2014 г. и 2016 г. данные показатели характеризуют финансовую неустойчивость организации.

3. Отрицательным результатом деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» является снижение в 2016 году прибыли от оказываемых услуг, также произошло снижение чистой прибыли и рентабельности на 60%.

Такая ситуация характеризует неэффективность деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» в оказании услуг по перевозке грузов. Также необходимо отметить, что в период с 2014 года по 2016 год Общество не осуществляло других видов деятельности, а занималось только перевозками грузов.

4. Положительным фактом в деятельности Общества можно отметить, что за три года затраты на оплату труда и производительность увеличились на 254 тыс. руб. и 99,2 тыс. руб. соответственно. Тем не менее, в 2016 году производительность труда снизилась на 608 руб. по сравнению с 2015 годом, что говорит о неэффективном использовании персонала организации, либо, неэффективной организации их труда.

Проведя анализ экономических показателей деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» в следующем параграфе оценим конкурентоспособность организации на рынке грузоперевозок.

2.2 Оценка конкурентной позиции ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок

Для того чтобы оценить конкурентную позицию ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке автотранспортных грузоперевозок необходимо исследовать основные конкурентные силы, действующие в отрасли грузоперевозок и влияющие на конкурентоспособность любой организации.

В качестве теоретического фундамента для разработки конкурентной стратегии фирм отрасли грузоперевозок может быть использована методика анализа конкурентной структуры отрасли, разработанная М. Портером. Методика основывается на исследовании основополагающих конкурентных сил, действующих в отрасли [39, с.37]: 1) угроза появления новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) угроза появления товаров или услуг субституты (заменителей). Представим характеристику каждой конкурентной силы применительно к отрасли автомобильных грузоперевозок в Белгородской области.

1. Угроза появления новых конкурентов

На рынке услуг по перевозке грузов в Белгородской области на 2016 г. работает около 1000 транспортно-экспедиционных компаний. Среди них можно выделить крупных и мелких игроков. Крупные фирмы: ООО «Делфика», ООО «Гардарика», ООО «АННАТРАНС». Мелкие ООО «ТрансПродСервис» Белгородская область, Чернянский район; ООО «Транспорт Черноземья» г. Белгород; ООО «Иридис» г. Белгород; ООО «Неруд Гарант Поставка» г. Белгород; ООО «АльфаБизнес» г. Старый Оскол и ООО «БелТранс» г. Белгород. Отличаются они тем, что крупные фирмы имеют свой автопарк и осуществляют перевозку грузов собственными силами. В свою очередь мелкие компании только экспедируют, т.е. предоставляют комплекс услуг по обеспечению перевозки грузов, включая поиск и наем транспорта [2].

Барьеры на вход в отрасль грузоперевозок практически отсутствуют. Для начала бизнеса в этой сфере необходим только стартовый капитал около 10 тысяч рублей, и лицензия на осуществление грузоперевозок, на получение которой уйдет не более двух недель. Однако, крупным игрокам - компаниям, занимающимся международными перевозками, надо получать соответствующие лицензии. Допуск – разрешение на осуществление международных перевозок грузов выдается Транспортным органом, находящимся в подчинении у Росминтранса. Выдается лицензия специального образца после проверки и оформления документации в установленном порядке. Наличие водительских прав, квалификации и образования у каждого штатного водителя - обязательное условие при подаче заявки. Рассмотрение предоставленных документов занимает 1-1,5 месяца, истинность поданной документации тщательно проверяется компетентными органами. Перечень документов объемов, сбор занимает немало времени, поэтому многие компании обращаются в специализированные фирмы, которые за вознаграждение подготовят документы для подачи в Транспортную компанию. К документам нужно приложить заполненное заявление, оплатить госпошлину. Общая сумма расходов с учетом но-

тариальных расходов составит в 6000-6500 рублей. Стоимость лицензии будет стоить 50000-65000 рублей. Отдельно нужно заплатить за лицензионные сборы, подачу документов, также при получении лицензии на руки. Лицензирование перевозок компаниям выдается на 1 год, организациям, уже ранее получавшим данное разрешение – на 5 лет. Допуск к международным перевозкам выдается на каждое транспортное средство в виде удостоверения. По истечении указанного срока можно подать новую заявку на переоформление и продление лицензии, но не ранее, чем за 3-6 месяцев до окончания срока годности действующей заявки. Более 2-х раз лицензию продлевать нельзя [24].

Перевозку грузов регулирует Федеральный закон «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» от 08.11.2007 N 259-ФЗ [1]. Суть его состоит в том, что когда перевозчик подписывает договор-заявку с клиентом на перевозку груза, несет полную ответственность при причинении ущерба (несет ответственность собственник автомобиля).

Таким образом, угроза появления новых компаний грузоперевозчиков в отрасли очень велика. В целом данная сила отрицательно влияет на прибыльность отрасли: отсутствие барьеров на входе, способствует росту числа компаний и снижает прибыльность отрасли.

2. Рыночная власть покупателей

Основными заказчиками ООО ТЛК «ПЕГАС» на грузоперевозки являются дорожно-строительные организации, сельскохозяйственные предприятия, комбинаты производящие молочную продукцию, заводы по производству мебели, предприятия производящие котельное оборудование, мелкие индивидуальные предприятия и др.

Проведем анализ тарификации по грузоперевозкам с фирмами конкурентами в таблице 2.2.1.

Стоимость перевозки в каждом отдельном случае составляется в рамках рыночных отношений. Тарифы берутся со стоимости солярки, в среднем она стоит 37-40 рублей, т.е. водитель берет в среднем за 1 км 45 рублей.

Таблица 2.2.1 – Тарификация видов грузоперевозок фирм-конкурентов по километражу (руб./км) в 2016 году

Конкуренты	Тарифы по видам перевозок (руб./км)			
	тендом	с прицепом 120 куб.	рефрижератором	термосом
ООО «Делфика»	48	60	65	55
ООО «Гардарика»	46	54	62	58
ООО «АННАТРАНС»	50	65	70	60
ООО «ТрансПродСервис»	44	48	58	50
ООО «Транспорт Черноземья»	40	48	63	52
ООО «Иридис»	45	50	60	55
ООО «НерудГарант Поставка»	42	42	58	53
ООО «АльфаБизнес»	45	48	61	55
ООО «БелТранс»	45	50	65	52

Исходя из данных таблицы 2.2.1 [2], тарифные ставки между компаниями не сильно отличаются. На небольшом расстоянии разница в тарифах совсем не ощущается, а на дальние расстояния перевозчик предоставляет заказчику бонусы в виде скидок.

Однако, необходимо заметить, что у ООО ТЛК «ПЕГАС» тарифы по видам перевозок ниже чем у других участников рынка.

В данной отрасли заказчик не несет существенных издержек переключения между грузоперевозчиками, что усиливает власть покупателя. Этот фактор препятствует развитию ценовой неэластичности спроса.

3.Рыночная власть поставщиков

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. В данной отрасли поставщиками являются как компании предоставляющие топливо, так и сами перевозчики-предприниматели, предоставляющие свой транспорт. Соответственно продукты поставщиков являются важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя, что усиливает власть постав-

щика. Со стороны поставщиков отрасли угрозы минимальны. Напротив, поддерживаются устойчивые партнерские отношения. Поставщики стремятся, чтобы их услуги были востребованы и готовы предоставлять скидки.

4. Угроза появления товаров или услуг субститутов (заменителей)

Грузоперевозчики Белгородской области ориентируются на эксплуатацию в основном автотранспорта. Несмотря на то, что железнодорожный транспорт является альтернативой автотранспорту, он остается не востребованным в связи с более длительными затратами времени на организацию грузоперевозок. Также и авиаперевозки нельзя предложить альтернативой автоперевозкам. Так как автотранспортом доставляется большие объемы грузов, да и к тому же процесс погрузки, доставки груза к самолету займет много сил и времени. Данная конкурентная сила мало влияет на рынок грузоперевозок.

Действие всех сил на рынке является достаточно ощутимым, что дает основание полагать, что уровень прибыли в данной отрасли относительно низкий. Анализ влияния этих сил представлен на рисунке 2.2.1 [43, с.38].



Рисунок 2.2.1 - Анализ сил, определяющих конкуренцию на рынке автомобильных грузоперевозок

Более конкретно оценим конкурентоспособность ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок автомобильным транспортом, т.е. ее преимущества перед конкурентами и недостатки, которые можно устранить и выйти на более высокий уровень конкурентоспособности.

Проанализировав деятельность ООО ТЛК «ПЕГАС» можно сделать вывод, что оно специализируется только на грузоперевозках и организует свою деятельность исходя из минимизации затрат на организацию перевозок грузов.

Поскольку собственного транспорта ООО ТЛК «ПЕГАС» не имеет, основными контрагентами Общества по оказанию транспортных грузоперевозок, с которыми заключаются договора это физические лица и индивидуальные предприниматели г. Белгорода и Белгородской области, в собственности которых имеются транспортные средства, такие как: ИП Яковлев В.Н., ИП Коваленко И.В., ИП Соловьев В.В., ИП Виганд А.А., ИП Ведица Л.В., ИП Янченко С.А., ИП Юршина А.А., ИП Якущев Д.А.

Как видно, это мелкие предприятия, которые ограничены в крупных грузоперевозках, и соответственно, не всегда могут удовлетворить потребности покупателей в больших объемах грузоперевозок.

Стоимость грузоперевозок зависит от дальности расстояния, веса груза и его вида. Однако, анализируя данные таблицы 2.2.1 можно констатировать, что тарифы на грузоперевозки по видам перевозок у ООО ТЛК «ПЕГАС» значительно ниже конкурирующих фирм на данном рынке. Поэтому Общество в этом показателе имеет преимущество перед основными конкурентами г. Белгорода и Белгородской области.

Основными заказчиками ООО ТЛК «ПЕГАС» на оказание услуг по грузоперевозкам являются следующие предприятия: Белгородский молочный комбинат, Ярославский завод порошковых красок, ООО «РАДОМ» - производитель офисной мебели, Южное вагонное депо (ЮВД), ООО «Агро - Белогорье», ООО «Ясные зори», ООО «Приосколье», ООО «Белая птица» и другие.

Заказчики на перевозку грузов могут получить информацию об ООО ТЛК «ПЕГАС» на портале «StranaGruzov.ru», где размещены реквизиты организации и контактная информация. Кроме того в интернете размещен свой сайт «tlk-pegas.ru», где указаны контактные телефоны и сфера деятельности – транспортные перевозки.

Однако, на сайте отсутствует дополнительная информация необходимая для заказчиков о видах деятельности, о транспортных средствах, используемых для грузоперевозок, о ценовой политике и условиях перевозки. Предоставляя большой объем информации ООО ТЛК «ПЕГАС» привлекло бы дополнительное число покупателей –заказчиков, что могло бы повлиять на развитие деятельности Общества и завоевать большую часть по услугам грузоперевозок.

В своей деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» использует транспортные средства с прицепом, тентами, а также рефрижераторами и термосом.

Цена грузоперевозок в ООО ТЛК «ПЕГАС» для заказчиков представлена в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Цена на грузоперевозки ООО ТЛК «ПЕГАС»

Виды работ	Тарифы по километражу	Тарифы почасовые
1. Перевозки тентом	40 руб. за км	4 тыс.руб./ час
2. Перевозки с прицепом	40 руб. за км	4500 тыс.руб. час
3. Перевозки рефрижератором	45 руб. за км	5000 тыс.руб./час
4. Перевозки термосом	42 руб. за км	5300 тыс.руб./час

Анализируя стоимость услуг по грузоперевозкам ООО ТЛК «ПЕГАС» необходимо заметить, что она не превышает стоимость этих услуг основных конкурентов.

Основными конкурентами на рынке грузоперевозок не менее 20 тонн являются: ООО «ТрансПродСервис» Белгородская область, Чернянский район; ООО «Транспорт Черноземья» г. Белгород; ООО «Иридис» г. Белгород; ООО «Неруд Гарант Поставка» г. Белгород; ООО «АльфаБизнес» г. Старый Оскол и ООО «БелТранс» г. Белгород.

Сравнительный анализ тарифов по перевозке грузов ООО ТЛК «ПЕГАС» с конкурирующими фирмами в 2016 году представлен в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Тарификация видов грузоперевозок фирм-конкурентов по километражу (руб./км)

Конкуренты	Тарифы по видам перевозок			
	тентом	с прицепом	рефрижератором	термосом
ООО «ТрансПродСервис»	44	48	65	55
ООО «Транспорт Черноземья»	40	48	63	52
ООО «Иридис»	45	50	60	55
ООО «НерудГарант Поставка»	42	42	58	53
ООО «АльфаБизнес»	45	48	61	55
ООО «БелТранс»	45	50	65	52
ООО ТЛК «ПЕГАС»	40	40	45	42

Анализируя данные таблицы 2.2.3 можно сказать, что стоимость по определенным видам грузоперевозок у ООО ТЛК «ПЕГАС» меньше, нежели чем у конкурирующих организаций, и повысить ее Общество на сегодняшний момент не может, т.к. оно мало известно среди покупателей этих услуг.

Более высокая стоимость на грузоперевозки у фирм-конкурентов, функционирующих на рынке грузоперевозок длительное время и завоевавших определенный имидж и большую известность у покупателей на данном рынке.

Объемными показателями деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок являются: объемы по перевозке грузов, по грузообороту и по пробегу. На основании рисунков 2.2.2 и 2.2.3 проанализируем объемные показатели оказываемых услуг Обществом поквартально в 2015 и 2016 годах.

Динамическое изменение объемов перевозки грузов представлено на рисунке 2.2.2.

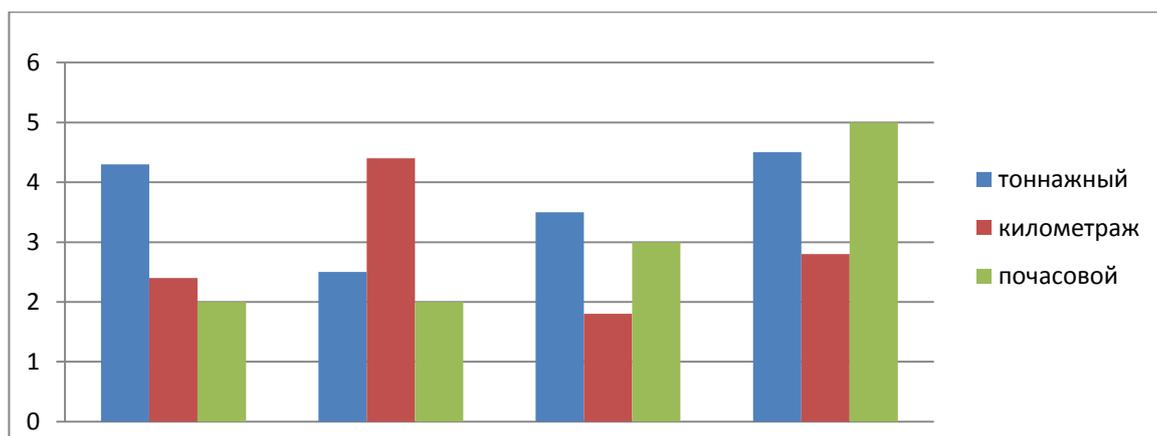


Рисунок 2.2.2 - Динамика объема перевозок грузов ООО ТЛК «ПЕГАС» в 2015 году

В 2015 году ООО ТЛК «ПЕГАС» осуществило грузоперевозки общей массой перевезенного груза в объеме 1,5 млн. тонн, по километражу – 1,5 млн. км, по объемам часов – 12 тыс. ч.

Динамическое изменение объема грузоперевозок ООО ТЛК «ПЕГАС» поквартально в 2016 году показано на рисунке 2.2.3.

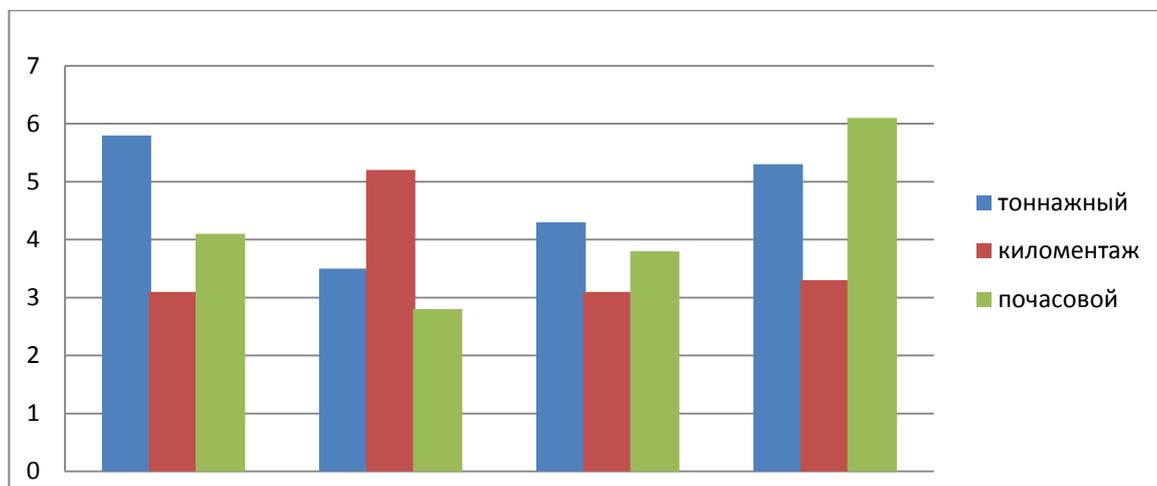


Рисунок 2.2.3 - Динамика изменения объема перевозок грузов ООО ТЛК «ПЕГАС» по кварталам 2016 года

Общий объем грузооборота в 2016 году составил: почасовой – 16,8 тыс. ч., по километражу – 1,7 млн. км, тоннажный объем составил 1,9 млн. тонн.

На основании анализа рисунков 2.2.2 и 2.2.3 в течение 2015 – 2016 годов можно сделать вывод, что у ООО ТЛК «ПЕГАС» наблюдался рост объемов грузоперевозок.

Рассматривая динамику данного показателя в зависимости от времени года нужно заметить, что в период таяния снега и в периоды повышения температуры вводятся ограничения нагрузок на ось, и это приводит к снижению объема грузоперевозок. Это значит, что температурные изменения влияют как прямо, так и косвенно на объемы грузоперевозок.

Проведем анализ деятельности основных конкурирующих организаций на рынке грузоперевозок по ряду параметров в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 - Анализ деятельности конкурентов на рынке грузоперевозок

Конкуренты	Количество услуг	Собственный транспорт (ед.)	Объем грузоперевозок (млн. тонн)
1. ООО «Белтранс»	6	8	18,3
2. ООО «АльфаБизнес»	4	5	13,9
3. ООО «НерудГарантПоставка	3	4	8,7
4. ООО «Транспорт Черноземья»	5	6	16,8
5. ООО «ТрансПродСервис»	5	4	14,8
6. ООО «Иридис»	2	2	3,9
7. ООО ТЛК «ПЕГАС»	1	-	1,9

Оценивая деятельность конкурирующих организаций на рынке грузоперевозок, можно сделать вывод, что лидирующую позицию по всем параметрам занимает ООО «Белтранс», на втором месте транспортная компания ООО «Транспорт Черноземья», третье место занимает ООО «ТрансПродСервис», предпоследнюю позицию занимает ООО «Иридис» и на 7 позиции находится ООО ТЛК «ПЕГАС».

Проведя анализ конкурирующих фирм на рынке грузоперевозок, нами была определена занимаемая доля ООО ТЛК «ПЕГАС» на этом рынке, которая представлена на рисунке 2.2.4.

Основываясь на анализе рынка грузоперевозок, необходимо отметить, что лидирующую позицию по грузоперевозкам занимают ООО «БелТранс» и ООО «Транспорт Черноземья».

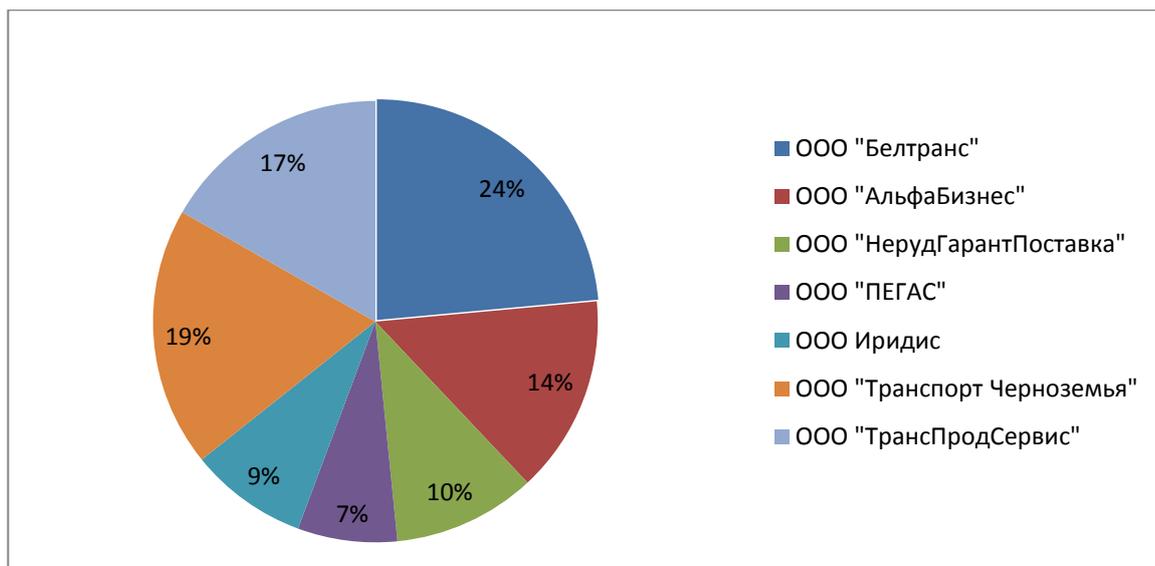


Рисунок 2.2.4 – Доля ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок Белгородской области

ООО ТЛК «ПЕГАС» на данном рынке занимает седьмую позицию из семи конкурирующих фирм. Общество не является лидером на данном рынке, поскольку функционирует чуть больше двух лет и потенциальные заказчики не имеют необходимой информации о деятельности организации. Кроме того, ООО ТЛК «ПЕГАС» осуществляет только одну услугу, это перевозка грузов и возможности его ограничены, поскольку организация не имеет собственных транспортных средств.

Кроме того, у ООО ТЛК «ПЕГАС» существует ряд проблем и трудностей в организационной деятельности на рынке грузоперевозок:

- собственные транспортные средства для осуществления перевозки грузов отсутствуют, поэтому оно достаточно много времени теряет на поиск транспортных средств, а такой ситуацией покупатели не всегда довольны (либо могут отказываться от предлагаемых услуг Общества), кроме того, организация несет дополнительные расходы по аренде в пользу транспортного парка, которое предоставляет транспортные средства;

- планировать заказы по перевозке грузов, а также по эксплуатации транспортных средств ООО ТЛК «ПЕГАС» не может, чаще всего это происходит спонтанно, т.е. на перспективу их планировать не получается, это

в свою очередь мешает планированию и развитию в целом для деятельности организации, и в частности привлечению покупателей – заказчиков;

- потенциальные контрагенты могут получить информацию о деятельности Общества только используя сайт, размещенный в интернете, где представлены только реквизиты и виды осуществляемой деятельности. ООО ТЛК «ПЕГАС» не использует другие рекламные средства для информирования потенциальных заказчиков по перевозке грузов.

- хотя сайт и существует, на нем размещены контактные телефоны организации и адрес, но не размещена необходимая информация для покупателей услуг по грузоперевозкам, о видах деятельности, тарифах на оказание услуг.

В результате проведенного исследования конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок нами были сделаны следующие выводы:

1. Анализируя конкурентную позицию ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке грузоперевозок можно констатировать, что данная организация занимает лишь 7 место (т.е. последнее) среди тех фирм, с которыми могла бы конкурировать.

2. ООО ТЛК «ПЕГАС» организуют свою деятельность по грузоперевозкам исходя из минимизации затрат на их организацию и ориентируются в основном на заказчиков с мелким и среднегабаритным объемом грузов.

3. Поскольку собственного транспорта ООО ТЛК «ПЕГАС» не имеет, основными контрагентами - поставщиками Общества по оказанию транспортных грузоперевозок являются индивидуальные предприниматели, которые не всегда могут удовлетворить потребности покупателей в больших объемах грузоперевозок.

4. Тарифы на грузоперевозки по видам перевозок у ООО ТЛК «ПЕГАС» значительно ниже конкурирующих фирм на данном рынке. Поэтому Общество в этом показателе имеет преимущество перед основными конкурентами г. Белгорода и Белгородской области.

5. ООО ТЛК «ПЕГАС» рекламирует свою деятельность, только используя сайт в интернете, и другими рекламными средствами не пользуется для привлечения покупателей услуг по грузоперевозкам. Используя в целях информирования разные рекламные средства Общество могло бы завоевать большую долю рынка, оказывая услуги по грузоперевозкам и расширить свою деятельность.

На основании этих выводов в пункте 2.3 нами будут предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС».

2.3 Пути повышения конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС»

В условиях рыночной системы отношений и жесткой конкуренции каждое предприятие и организация определяет основной целью своей деятельности получение прибыли, а также ее увеличение.

Чтобы достичь цель предприятия должны осуществлять различные виды деятельности, такие как: анализ состояния рынка, на котором они являются участниками; организовывать рекламную деятельность, чтобы привлечь большее количество контрагентов; оценивать внутреннюю среду своего предприятия, его финансовое состояние и возможности завоевания большей доли рынка; определять виды продукции и оказываемые услуги, которые могут приносить предприятию большую прибыль и др.

Этими направлениями деятельности также необходимо заниматься и ООО ТЛК «ПЕГАС», которое по своему масштабу является малым предприятием, которое на рынке грузоперевозок функционирует с сентября 2014 года.

В результате проведенного исследования и полученных выводов рекомендуем ООО ТЛК «ПЕГАС» в целях повышения конкурентоспособности осуществить следующие мероприятия:

1. Для увеличения доли рынка транспортных услуг и повышения конкурентоспособности дополнить свой сайт дополнительной информацией: о

видах транспортных средств используемых в своей деятельности, о тарифах и условиях грузоперевозок. Также существенное значение имеет рекламная деятельность при использовании нескольких видов рекламы, проведение специальных мероприятий по рекламированию своей деятельности, а также использовать рекламу в СМИ, интернет и др.

Предлагаем использовать рекламу в газетах, печатание проспектов с необходимой информацией для покупателей – заказчиков. Такая информация и дополнительные рекламные средства помогут привлечь потенциальных покупателей - заказчиков по грузоперевозкам.

Кроме того, рекомендуем использовать визитки, изготавливаемые и распространяемые собственными силами Общества, размещая их на досках объявлений или столах информации, которые организованы на предприятиях, либо лично взаимодействуя с потенциальными заказчиками услуг по грузоперевозке.

Рекламная деятельность ООО ТЛК «ПЕГАС» должна соответствовать следующим целям:

- увеличивать объемы оказываемых услуг по грузоперевозкам;
- создать положительный имидж и повысить популярность Общества;
- завоевать большую долю рынка по грузоперевозкам;
- увеличить количество заказчиков по перевозке грузов;
- улучшить соответствие качества выполняемых услуг потребностям заказчиков.

Доступная реклама, конкретная информация может быть достигнута при эффективной выбранной стратегии и тактики в рекламной деятельности, которая способна раскрыть имеющиеся возможности.

Кроме имеющегося сайта, ООО ТЛК «ПЕГАС» может использовать другие, не дорогие и не менее эффективные рекламные средства:

- реклама на радио;
- реклама в газете;
- напечатанные рекламные проспекты.

Преимуществом радиорекламы является, то что она способна охватить большую аудиторию, она относительно не высока по стоимости и имеет гибкую систему размещения.

Радио предлагает охват, частотность и избирательность при самых низких затратах на тысячу человек, по сравнению с любыми другими СМИ. Конечно, телевидение, как и радио, охватывает целевую аудиторию, но радио делает это за неизмеримо меньшие деньги, при той же частотности.

В этом направлении рекомендуем размещение аудиороликов на радиостанции «Дорожное радио». Его слушают как водители транспортных средств грузового транспорта, так и автолюбители, которые могли бы стать потенциальными заказчиками ООО ТЛК «ПЕГАС».

Аудиоролик на канале «Дорожное радио» может звучать в эфире 2 раза в неделю по четыре раза в день. В течение месяца реклама Общества будет звучать в эфире 32 раза.

Затраты на трансляцию этого аудиоролика для ООО ТЛК «ПЕГАС» составят 4130 руб. Поскольку у организации небольшое количество денежных средств и в целях их экономии, рекламу о своей деятельности можно размещать 6 месяцев в год.

Стоимость рекламы за год для организации обойдется в 25 тыс. руб. В будущем, в случае развития своей деятельности Общество сможет размещать рекламу на радио чаще.

Предположим, что аудиоролик в эфире привлечет дополнительное число заказчиков по грузоперевозке, и это увеличит выручку на 5 %. На основании этого предположения можно рассчитывать увеличение выручки на 54 800 руб. и она составит 1 150 800 руб., естественно произойдет увеличение себестоимости на 25 тыс. руб. и она составит 874 000 руб., а полученная прибыль от оказываемых услуг увеличится на 29 800 руб. в 2017 году и составит 276 800 руб.

При изготовлении буклетов или проспектов, необходимо будет указывать информацию о деятельности организации, контактные данные, стоимость оказываемых услуг и маршрут грузоперевозок.

Их можно заказать в местной типографии, затраты на их изготовление составят 20 тыс. руб. Это рекламное средство необходимо размещать на доках объявлений других организаций. Предположительно, что такая печатная продукция будет способствовать увеличению выручки Общества как минимум на 3%.

Проведем оценку затрат и возможных доходов от использования такого рекламного средства в соответствии с результатами экономической деятельности ООО ТЛК «ПЕГАС» на 2016 год.

По расчетам произойдет увеличение выручки на 32 880 руб. и она составит в 2017 году 1 128 800 руб. Соответственно увеличится и себестоимость на оказываемые услуги и она составит 869 000 руб., полученная прибыль увеличится на 12 880 руб. и составит в 2017 году 259 880 руб.

Также можем предложить другое рекламное средство – как объявление в газете. Такое объявление можно размещать 2 раз в месяц в достаточно популярной и бесплатной для читателей газете «Визит».

Стоимость одного размещения рекламы этой газеты в виде визитки равна 1 250 руб. В целом сумма денежных средств на эту рекламу составит 30 000 руб. Предполагая, что используя объявления ООО ТЛК «ПЕГАС» дополнительно привлечет покупателей услуг по перевозке грузов на 5%.

На основании этого рассчитаем, что выручка от услуг за 2017 год увеличится на 54 800 руб., произойдет также увеличение себестоимости и она достигнет 879 000 руб., прибыль организация получит в размере 271 00 руб.,

На основании проведенных расчетов получим следующие значения показателей от предлагаемых рекомендаций в 2017 году:

Выручка: 1096,0 тыс. руб. + 54,8 тыс. руб. + 32,88 тыс. руб. + 54,8 тыс. руб. = 1238,48 тыс. руб.;

Себестоимость: 849, 0 тыс. руб. + 25,0 тыс. руб. + 20,0 тыс. руб.+30,0 тыс. руб. = 924,0 тыс. руб.,

Прибыль от услуг = 314,48 тыс. руб. Это прибыль от услуг, которую получит ООО ТЛК «ПЕГАС» в 2017 году, что на 67,48 тыс. руб. больше значения в 2106 году.

2. Сегодня ООО ТЛК «ПЕГАС» осуществляет свою деятельность, пользуясь услугами посредников, которые в собственности имеют грузовой транспорт, что существенно снижает доходность Общества и увеличивает время поиска подходящего и выгодного транспортного средства для выполнения заказов по перевозке грузов. На основании этого положения можно утверждать, что предприятию трудно развиваться и осуществлять большой объем грузоперевозок. Как в пределах Белгородской области, так и на российском рынке в целом, а также повышать свою конкурентоспособность на рынке грузоперевозок.

В целях развития своей деятельности и экономии затрат на аренду грузового транспорта, которая составляет примерно 10 000 руб. за 1 поездку, а в том случае, если необходимо осуществить как минимум 10 поездок, тогда экономия средств у организации составит 100 000 руб., поэтому рекомендуем привлекать негосударственных инвесторов, а также организации лизингового бизнеса в целях приобретения грузового транспорта. Использование лизинга для приобретения транспорта повлечет за собой повышение ликвидности техники и снижению рисков инвесторов.

Лизинг - один из реальных вариантов обновления материально-технической базы предприятия, или приобретения необходимой в условиях нестабильной экономической ситуации. В соответствии с принципами организации финансирования лизинговых операций схемы лизинговых платежей имеют несколько вариантов:

- 1) лизинговые платежи распределяются по годам равномерными, возрастающими и убывающими долями;
- 2) в интересах лизингополучателя предоставляется отсрочка первого взноса;
- 3) при заключении договора о лизинге в интересах лизингодателя происходит выплата аванса;
- 4) имущество приобретается при использовании финансового лизинга.
- 4) приобретение имущества в финансовый лизинг.

Приобретение новых транспортных средств, таких марок как MAN, Mercedes-Benz, Renault premium, стоимость которых 7 - 8 млн. руб., было бы желательно для осуществления перевозок и престижно, но поскольку ООО ТЛК «ПЕГАС» предприятие молодое и находится на стадии становления и развития своей деятельности рекомендуем сначала приобрести подержанный автомобиль марки Renault premium.

На основании предлагаемых мероприятий произведем расчеты лизинговых платежей для предприятия и оценим выгоду приобретения основных средств по лизингу.

В этой связи алгоритм расчета лизинговых платежей также может быть представлен несколькими вариантами. В таблице 2.3.1 проведем расчет амортизационных отчислений среднегодовой стоимости подержанного Renault premium.

Таблица 2.3.1 - Расчет амортизационных отчислений и среднегодовой стоимости Renault premium (тыс. руб.)

Годы	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
2017	607,5	202,5	405	506,3
2018	405	202,5	202,5	303,8
2019	202,5	202,5	-	101,3

1. ООО ТЛК «ПЕГАС» приобретает на условиях договора внутреннего долгосрочного финансового лизинга Renault premium стоимостью 607500 руб. Срок договора 3 года.

2. Процентная ставка по кредиту - 12%.

3. Вознаграждение лизингодателя - 3% годовых.

4. Ставка НДС - 18%.

Вариант 1. Расчет лизинговых платежей в общепринятом порядке.

Расчет общей суммы затрат и ежегодных выплат по лизингу осуществляется по формуле 1.

Расчет суммы лизинговых платежей за год осуществляется по формуле:

$$\text{ЛП} = \text{АО} + \text{ПК} + \text{КВ} + \text{ДУ} + \text{НИ} + \text{ПН} + \text{НДС}, \quad (1)$$

где ЛП - общая сумма лизинговых платежей за год, руб.;

АО - величина амортизационных отчислений, причитающихся лизингодателю в текущем году, руб.;

ПК - плата за используемые лизингодателем кредитные ресурсы на приобретение имущества - объекта договора лизинга, руб.;

КВ - комиссионное вознаграждение лизингодателю за предоставление имущества по договору лизинга, руб.;

ДУ - плата лизингодателю за дополнительные услуги, предусмотренные договором лизинга, руб.;

НИ - налог на имущество, уплачиваемый лизингодателем, руб.;

ПН - прочие налоги, уплачиваемые лизингодателем (налог на автотранспортные средства - при передаче в лизинг автотранспортного средства и т.д.), руб.;

НДС - налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя, руб.

Величина амортизационных отчислений определяется методом равномерного начисления амортизации.

Общая сумма лизинговых платежей определяется в следующем порядке:

За период 2017 года:

$$АО = 607,5 : 3 = 202,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$ПК = 506,3 * 12 : 100 = 60,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВЛ = 506,3 * 3 : 100 = 15,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$В = 202,5 + 60,8 + 15,2 = 278,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$НДС = 278,5 * 18 : 100 = 50,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$ЛП = 202,5 + 60,8 + 15,2 + 50,1 = 328,6 \text{ тыс. руб.}$$

За 2018 год:

$$АО = 607,5 : 3 = 202,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$ПК = 303,8 * 12 : 100 = 36,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВЛ = 303,8 * 3 : 100 = 9,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$В = 202,5 + 36,5 + 9,1 = 248,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$НДС = 248,1 * 18 : 100 = 44,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$ЛП = 202,5 + 36,5 + 9,1 + 44,7 = 292,8 \text{ тыс. руб.}$$

За 2019 год:

$$АО = 607,5 : 3 = 202,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$ПК = 101,3 * 12 : 100 = 12,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВЛ = 101,3 * 3 : 100 = 3 \text{ тыс. руб.}$$

$$В = 202,5 + 12,2 + 3 = 217,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$НДС = 217,7 * 18 : 100 = 39,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$ЛП = 202,5 + 12,2 + 3 + 39,2 = 256,9 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчетов за 2017 - 2019 годы представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Расчет лизинговых платежей, тыс. руб.

Годы	Аморт. отчисления	Плата за кредит	Вознаграждение лизингодателя	Выручка от сделки	НДС	Лизинг. платежи
2017	202,5	60,8	15,2	278,5	50,1	328,6
2018	202,5	36,5	9,1	248,1	44,7	292,8
2019	202,5	12,2	3	217,7	39,2	256,9
Всего	607,5	109,5	27,3	744,3	134	878,3
В % к ЛП	69	13	3	-	15	100

Согласно данным таблицы 2.3.2, лизинговые платежи в соответствии с проведенными расчетами снижаются от 328,6 тыс. руб. в периоде 2017 года до 256,9 тыс. руб. в 2019 году, то есть на 71,7 тыс. руб., что составляет более чем в 1,5 раза.

Схема лизинговых платежей может быть представлена тремя вариантами: ежегодно равными долями, начиная с первого года; понижающими долями – в соответствии с приведенными расчетами (таблица 3.2.3) и возрастающими долями (в обратном порядке относительно второго способа или в другой зависимости возрастания по соглашению сторон). Варианты лизинговых взносов в зависимости от распределения лизинговых платежей по годам представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 3.2.3 - Ежегодные выплаты по лизингу Renault premium (вариант 1), тыс. руб.

Годы	Стратегии выплат				
	Равномерная (вариант 1.1)	Убывающая (вариант 1.2)		Возрастающая (вариант 1.3)	
		Руб.	%	Руб.	%
2017	292,8	328,6	38	256,9	29
2018	292,8	292,8	33	292,8	33
2019	292,8	256,9	29	328,6	38
Итого	878,3	878,3	100	878,3	100

Размер лизинговых взносов при равномерных начислениях в год составляет:

$$ЛВ_r = 878,3 : 3 = 292,8 \text{ тыс. руб.}$$

На практике применяются специальные таблицы с заранее рассчитанными значениями коэффициента дисконтирования K_d1 .

Формула приведенного денежного потока имеет следующий вид:

$$P = S * \frac{1}{(1+r)^n} = S * K_d1(r, n), \quad (2)$$

где P - размер ежегодных денежных выплат, руб.

S - общая сумма доходов (расходов, затрат), руб.

$K_{д1}$ - коэффициент дисконтирования, показывающий, чему равна одна денежная единица с позиции текущего момента, то есть ее современная стоимость при заданной процентной ставке r и отсутствии каких-либо поступлений за период n . Приведение всех затрат к «сегодняшним» ценам, то есть к текущему моменту, осуществляется по всем годам и дает возможность сравнить их сумму с первоначальной величиной понесенных расходов.

Коэффициент дисконтирования для периода лизинга 3 года и процентной ставки 9% составляет: 1-й год - 0,917; 2-й год - 0,841; 3-й год - 0,771.

Относительно определенное и конкретное движение наличных денежных средств по годам при лизинге позволяет дисконтировать их по более низкой ставке в сравнении со ставкой выплаты долга по кредиту. Используется ставка кредита после выплаты налога на прибыль в связи с тем, что реальное движение наличности осуществляется после уплаты налога. Формула расчета следующая:

$$r = 12 / 100 * (1 - \text{ставка налога на прибыль}) = 0,12 * (1 - 0,24) = 9,12 = 9\%.$$

Текущая оценка ежегодных выплат по лизингу представлена в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 - Расчет дисконтированных выплат по лизингу Renault premium (вариант 1), тыс. руб.

Годы	Выплаты при стратегии			$K_{д1}$ 9%	Дисконтированные выплаты при стратегии		
	равномерной	убывающей	возрастающей		равномерной	убывающей	возрастающей
	А	Б	В		(вариант 1.1) ($A * K_{д1}$)	(вариант 1.2) ($B * K_{д1}$)	(вариант 1.3) ($V * K_{д1}$)
2017	292,8	328,6	256,9	0,917	268,5	301,3	235,6
2018	292,8	292,8	292,8	0,841	246,2	246,2	246,2
2019	292,8	256,9	328,6	0,771	225,7	198,1	253,4
Итого	878,3	878,3	878,3	-	740,4	745,6	735,2

Из таблицы 2.3.4 видно, что при возрастающей стратегии выплат достигается наименьшая текущая стоимость лизинга в сравнении с другими схемами выплат. Так, экономия составляет соответственно 5,2 тыс. руб. (740,4 – 735,2), или 0,7%, и 10,4 тыс. руб. (745,6 – 735,2), или 1,4 %. С позиций ООО ТЛК «ПЕГАС» наиболее выгодным и рациональным вариантом является вариант 1.3. - возрастающая стратегия выплат по лизингу.

Вариант 2. Расчет лизинговых платежей при отсрочке первого взноса.

Одно из преимуществ лизинга заключается в гибкости разрабатываемых схем финансирования, позволяющей вносить платежи с определенной отсрочкой в интересах лизингополучателя. Это создает возможность достижения устойчивой выручки от реализации продукции за счет эксплуатации арендуемых активов и формирования постоянного потока денежной наличности для осуществления дальнейших расчетов по лизинговым операциям.

В рассматриваемом примере отсрочка первого взноса обуславливает возрастание ежегодной суммы выплат на 50% ($439,2 / 292,8 * 100 - 100$) при равномерных начислениях и пропорциональные изменения при убывающей и возрастающей стратегиях лизинговых платежей. Выплаты периода 2017 года, составляющие соответственно 328,6 тыс. руб. и 256,9 тыс. руб., распределяются равномерно по другим годам. Так, выплаты исходя из данных варианта 1.2 составляют:

$$2018 \text{ год: } ЛВ_2 = 292,8 + 328,6 / 2 = 457,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$2019 \text{ год: } ЛВ_3 = 256,9 + 328,6 / 2 = 421,2 \text{ тыс. руб.}$$

В результате изменения стратегии выплат и приведения их в сопоставимый вид (дисконтирования) (таблица 2.3.5) достигается значительная экономия денежных сумм по сравнению с вариантами 1.1, 1.2, 1.3 (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 - Расчет дисконтированных выплат по лизингу Renault premium (вариант 2), тыс. руб.

Годы	Выплаты при стратегии			К _д 1 9%	Дисконтированные выплаты при стратегии		
	равномерной	убывающей	возрастающей		равномерной	убывающей	возрастающей
	А	Б	В		(вариант 2.1) (А * К _д 1)	(вариант 2.2) (Б * К _д 1)	(вариант 2.3) (В * К _д 1)
2017	-	-	-	0,917	-	-	-
2018	439,2	457,1	421,2	0,841	369,4	384,4	354,2
2019	439,2	421,2	457,1	0,771	338,6	324,7	352,4
Итого	878,3	878,3	878,3	-	708	709,1	706,6

Из таблицы 2.3.5 видно, что наиболее эффективный вариант 2.3 характеризуется рациональным распределением лизинговых выплат по годам (в текущих ценах) и наименьшей суммой лизинговых платежей за весь период – 706,6 тыс. руб., что на 28,6 тыс. руб., или 1,04%, ниже по сравнению с вариантом 1.3 (735,2 – 706,6) тыс. руб.

При возрастающей стратегии (вариант 3) выплаты составят:

2018 год: $ЛВ_2 = 292,8 + 256,9 : 2 = 421,2$ тыс. руб.

2019 год: $ЛВ_3 = 328,6 + 256,9 : 2 = 457,1$ тыс. руб.

В целом схема финансирования с предоставлением отсрочки первого платежа (по варианту 2) более привлекательна для ООО ТЛК «ПЕГАС» в сравнении с общепринятой схемой начисления выплат (по варианту 1). При этом достигается экономия и при убывающей стратегии выплат на сумму $(740,4 - 709,1) = 31,3$ тыс. руб. по сравнению с вариантом 1.1. равномерных выплат, что составляет 1,04%.

Вариант 3. Расчет лизинговых платежей с применением механизма ускоренной амортизации.

При ускоренной амортизации ООО ТЛК «ПЕГАС» возвращает Лизинговой организации в первые годы эксплуатации основную часть произведенных им инвестиций в имущество. Тем самым происходят более

быстрое восстановление, обновление основных фондов и существенное снижение налогооблагаемой прибыли у всех участников лизинговой сделки. Последнее связано с увеличением амортизационных отчислений в составе затрат лизингополучателя и расходов лизингодателя.

По договору финансового лизинга имущества, относящегося к активной части основных средств, может применяться механизм ускоренной амортизации с более высоким коэффициентом. Гибкая амортизационная политика лизингодателя может предусматривать установление в первые сроки эксплуатации амортизационных отчислений с коэффициентом 0,5, затем с коэффициентом 1 и по мере увеличения доходов лизингополучателя за счет лизингуемого имущества применение коэффициента ускорения 2 и 3, таблица 2.3.6.

Таблица 2.3.6 - Расчет среднегодовой стоимости Renault premium, тыс. руб.

Годы	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
2017	607,5	405	202,5	405
2018	202,5	202,5	0	101,3

Для сравнительной оценки различных схем лизинговых выплат в рассматриваемом примере используется коэффициент ускорения 2. В результате срок лизингового договора сокращается до 1,5 лет. Среднегодовая стоимость имущества рассчитывается за два периода.

Общая сумма лизинговых платежей определяется в следующем порядке.

За 2017 год:

$$AO = 607,5 : 3 * 2 = 405 \text{ тыс. руб.}$$

$$ПК = 405 * 12 : 100 = 48,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВЛ = 405 * 3 : 100 = 12,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$В = 405 + 48,6 + 12,2 = 465,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$НДС = 465,8 * 18 : 100 = 83,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЛП} = 405 + 48,6 + 12,2 + 83,8 = 549,6 \text{ тыс. руб.}$$

За 2018 год:

$$\text{АО} = 202,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ПК} = 101,3 * 12 : 100 = 12,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ВЛ} = 101,3 * 3 : 100 = 3 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{В} = 202,5 + 12,2 + 3 = 217,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{НДС} = 217,7 * 18 : 100 = 39,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ЛП} = 202,5 + 12,2 + 3 + 39,2 = 256,9 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчетов представлены в таблице 2.3.7 и 2.3.8.

При равномерных выплатах ежегодные взносы составляют 537,7 тыс. руб. (806,5: 1,5).

Таблица 3.2.7 - Расчет лизинговых платежей, тыс. руб.

Годы	Аморт. отчисления	Плата за кредит	Вознаграждение лизингодателя	Выручка от сделки	НДС	Лизинг. платежи
2017	405	48,6	12,2	465,8	83,8	549,6
2018	202,5	12,2	3	217,7	39,2	256,9
Всего	607,5	60,8	15,2	683,5	123	806,5
В % к ЛП	75	8	2	-	15	100

Стратегия лизинговых выплат представлена в таблице 2.3.8.

Таблица 2.3.8 - Ежегодные выплаты по лизингу Renault premium (вариант 1), тыс. руб.

Годы	Стратегии выплат				
	Равномерная (вариант 3.1)	Убывающая (вариант 3.2)		Возрастающая (вариант 3.3)	
		Руб.	%	Руб.	%
2017	537,7	549,6	68	256,9	32
2018	268,8	256,9	32	549,6	68
Итого	806,5	806,5	100	806,5	100

По данным таблицы 2.3.8 видно, что доля ежегодных взносов в общей сумме лизинговых платежей колеблется от 32% до 68% при возрастающей и убывающей стратегии выплат, а при равномерной - 66%.

Для ООО ТЛК «ПЕГАС» наиболее предпочтителен вариант 3.3, когда распределение выплат по годам осуществляется в возрастающем порядке при значительном снижении текущей стоимости затрат по лизингу (667,4 тыс. руб. против 694,4 тыс. руб. и 695,5 тыс. руб.), что на 4 % меньше. Оценка ежегодных выплат представлена в таблице 2.3.9.

Таблица 3.2.9 - Текущая оценка ежегодных выплат по лизингу (вариант 3), тыс. руб.

Годы	К _{д1} 12%	Дисконтированные выплаты при стратегиях		
		Равномерная (вариант 3.1)	Убывающая (вариант 3.2)	Возрастающая (вариант 3.3)
2017	0,893	480,2	490,8	229,4
2018	0,797	214,2	204,7	438
Итого	-	694,4	695,5	667,4

Таким образом, влияние лизинговых схем платежей на финансовые результаты предприятия-лизингополучателя проявляется в уменьшении налогооблагаемой прибыли, повышении валовой прибыли за счет списания лизинговых платежей на себестоимость услуг и экономии по имущественным налогам, уплачиваемым лизингодателем. Соответственно достигаются увеличение суммы валовой, чистой прибыли организации и привлекательность балансового отчета для будущих инвесторов.

С позиций лизингополучателя наиболее выгодным и рациональным вариантом является вариант 3 - расчет лизинговых платежей с применением механизма ускоренной амортизации.

Таким образом, в результате проведенного исследования выявленные недостатки в использовании арендуемых транспортных средств можно устранить приобретением транспортных средств, используя систему лизинга, что позволит снизить налоги и затраты при осуществлении транспортных услуг ООО ТЛК «ПЕГАС», а также увеличит возможности привлечения потенциальных заказчиков, повысит имидж организации, увеличит доходы от деятельности и соответственно будет способствовать росту числа заказчиков

и конкурентоспособности организации на рынке автомобильных грузоперевозок.

Заключение

В выпускной квалификационной работе было проведено исследование конкурентоспособности предприятия на примере ООО ТЛК «ПЕГАС».

ООО ТЛК «ПЕГАС» было образовано в 2014 году. Основным направлением его деятельности является оказание услуг по перевозке грузов.

Общество является посреднической организацией, которое использует арендуемые транспортные средства частных собственников.

Анализ экономических результатов деятельности показал, что предприятие является прибыльным и рентабельным. Однако необходимо заметить, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом произошло снижение чистой прибыли на 271 тыс. руб., и рентабельности услуг стала ниже на 60 %.

Численность персонала организации состоит из 5 специалистов. Производительность труда за 2014 – 2016 гг. увеличилась на 99,2 тыс. руб., а среднемесячная заработная плата увеличилась на 3,19 тыс. руб.

Деятельность по перевозке грузов ООО ТЛК «ПЕГАС» осуществляет по территории Белгородской области и некоторым городам России. Основными заказчиками его являются строительные предприятия по производству сельскохозяйственной продукция, молочные комбинаты, мебельные заводы. К ним относятся Белгородский молочный комбинат, Ярославский завод порошковых красок, ООО «РАДОМ» - производитель офисной мебели, Южное вагонное депо (ЮВД), ООО «Агро - Белогорье», ООО «Ясные зори», ООО «Приосколье», ООО «Белая птица» и другие.

Собственных транспортных средств по перевозке грузов ООО ТЛК «ПЕГАС» не имеет, а арендует их у частных лиц и предпринимателей.

В своей деятельности Общество использует различные транспортные средства, осуществляя перевозки с прицепом, тентом, рефрижератором и перевозки термосом.

Основными конкурентами на рынке грузоперевозок не менее 20 тонн являются: ООО «ТрансПродСервис» Белгородская область, Чернянский

район; ООО «Транспорт Черноземья» г. Белгород; ООО «Иридис» г. Белгород; ООО «Неруд Гарант Поставка» г. Белгород; ООО «АльфаБизнес» г. Старый Оскол и ООО «БелТранс» г. Белгород.

Проведя сравнительный анализ тарифов по перевозке грузов среди конкурирующих организаций нами было выявлено, что у ООО ТЛК «ПЕГАС» ниже, чем у конкурентов и их повышение на сегодняшний день невозможно, поскольку организация еще мало известна потенциальным заказчикам.

Причиной этому является и то, что информацию об Обществе можно найти потенциальным заказчикам только на сайте организации, который недостаточно заполнен необходимыми данными, такими как стоимость перевозок, услуги оказываемые организацией, виды используемого транспорта. Другие информационные средства ООО ТЛК «ПЕГАС» не использует для позиционирования своей деятельности.

Оценивая деятельность конкурирующих организаций на рынке грузоперевозок можно сделать вывод, что лидирующую позицию по всем параметрам занимает ООО «Белтранс», на втором месте транспортная компания ООО «Транспорт Черноземья», третье место занимает ООО «ТрансПродСервис», предпоследнюю позицию занимает ООО «Иридис» и на 7 позиции находится ООО ТЛК «ПЕГАС».

Кроме того, в результате исследования было выявлено, что ООО ТЛК «ПЕГАС» организуют свою деятельность по грузоперевозкам исходя из минимизации затрат на их организацию и ориентируются в основном на заказчиков с мелким и среднегабаритным объемом грузов.

На основании проведенного анализа конкурентоспособности ООО ТЛК «ПЕГАС» на рынке автомобильных грузоперевозок нами были предложены следующие рекомендации в целях повышения конкурентоспособности:

1. Кроме того, что организации необходимо пополнить свой сайт информацией необходимой для потенциальных заказчиков, также предлагаем использовать другие рекламные средства: реклама в газетах, на радио,

печатание проспектов с необходимой информацией для покупателей – заказчиков. Такая информация и дополнительные рекламные средства помогут привлечь потенциальных покупателей - заказчиков по грузоперевозкам.

2. Поскольку ООО ТЛК «ПЕГАС» не имеет в собственности транспорт для перевозки грузов и на сегодняшний день не имеет возможности приобрести новые автомобили, предлагаем привлечь негосударственных инвесторов, сферы лизингового бизнеса для приобретения транспортного средства. Поскольку ООО ТЛК «ПЕГАС» находится на стадии становления своей деятельности рекомендуем сначала приобрести подержанный автомобиль для осуществления грузоперевозок, что позволит снизить налоги и затраты на аренду транспортных средств.

По нашему мнению предлагаемые рекомендации будут способствовать увеличению возможностей привлечения потенциальных заказчиков по перевозке грузов, повышению имиджа организации, увеличению доходов от деятельности и росту числа заказчиков, а в целом повышению конкурентоспособности организации на рынке автомобильных грузоперевозок.