

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
(СПЕЦИАЛИСТА)**

| Тема работы                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Повышение конкурентоспособности фирмы на рынке<br/>логистических услуг</b> |

УДК 658.111.21:666.1.005

Студент

| Группа       | ФИО                  | Подпись | Дата |
|--------------|----------------------|---------|------|
| <b>14a26</b> | <b>Киселева В.Е.</b> |         |      |

Руководитель

| Должность        | ФИО                      | Ученая<br>степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|------------------|--------------------------|------------------------------|---------|------|
| <b>Профессор</b> | <b>Никитина<br/>Ю.А.</b> |                              |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность        | ФИО                 | Ученая<br>степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|---------------------|---------------------------|---------|------|
| <b>Ассистент</b> | <b>Грахова Е.А.</b> |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО               | Ученая<br>степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------|------------------------------|---------|------|
| <b>ИП</b>     | <b>Хачин С.В.</b> | <b>К.Т.Н.</b>                |         |      |

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП**  
**НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**БАКАЛАВР (38.03.02)**

| <b>Код<br/>результата</b>                  | <b>Результат обучения<br/>(выпускник должен быть готов)</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Профессиональные компетенции</b></i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Р1                                         | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов                                        |
| Р2                                         | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности                                                                                                                                                                                                                                   |
| Р3                                         | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности                                                                                                                                                                                                                                     |
| Р4                                         | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                             |
| Р5                                         | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций                                                                                                |
| Р6                                         | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, |

| Код<br>результата                          | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Профессиональные компетенции</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                            | планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.                                                                                                                                                                                                         |
| Р7                                         | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия                                                                                                            |
| Р8                                         | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти |
| <b><i>Общекультурные компетенции</i></b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Р9                                         | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.                                                                                                                                                               |
| Р10                                        | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.                                                                                                                                   |
| Р11                                        | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.                                                                                                              |

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат)  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

|                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Выпускной квалификационной работы бакалавра</b><br>(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО                          |
|--------|------------------------------|
| 14a2б  | Киселевой Валерии Евгеньевне |

Тема работы:

|                                                                    |                     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Повышение конкурентоспособности фирмы на рынке логистических услуг |                     |
| Утверждена приказом директора ИСГТ                                 | 21.04.2016 № 3112/с |
| Срок сдачи студентом выполненной работы:                           |                     |

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                                                                                   |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b><br>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал) | 1. Научная литература.<br>2. Отчет по преддипломной практике.<br>3. Данные с официального сайта ООО «Речной терминал». |
| <b>Перечень подлежащих исследованию,</b>                                                                                          | 1. Рассмотрение                                                                                                        |

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>проектированию и разработке вопросов</b><br/> <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i></p> | <p>теоретических основ конкурентоспособности и специфику конкуренции на рынке логистических услуг.<br/>         2. Рассмотрение деятельности и конкурентной среды предприятия ООО «Речной терминал»<br/>         3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании.</p> |
| <p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br/> <i>(с указанием разделов)</i></p>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Раздел</b>                                                                                                            | <b>Консультант</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b></p>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b> |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|

**Задание выдал руководитель**

| Должность | ФИО           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|------------------------|---------|------|
| Профессор | Никитина Ю.А. |                        |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО           | Подпись | Дата |
|--------|---------------|---------|------|
| 14a26  | Киселева В.Е. |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 страниц, 1 рисунков, 8 таблиц, 35 источников.

Ключевые слова: логистика, повышение конкурентоспособности, ООО «Речной терминал», конкурентные преимущества.

В выпускной квалификационной работе объектом исследования является транспортно-логистическая компания ООО «Речной терминал».

Предметом выпускной квалификационной работы выступает текущее положение конкурентоспособности транспортно-логистической компании ООО «Речной терминал».

Цель работы – разработать рекомендаций по повышению конкурентоспособности фирмы с учетом специфики рынка логических услуг.

В процессе исследования проводились теоретическое исследование поставленных задач, анализ статистических данных по вопросам, затрагивающих тему работы, а также разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности компании ООО «Речной терминал».

В результате исследования были даны рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Речной терминал».

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также в возможности дальнейшего применения полученных результатов работы в деятельности ООО «Речной терминал».

Область применения: деятельность компании ООО «Речной терминал».

## **Определения, обозначения, сокращения**

ВКР – выпускная квалификационная работа

ОКВЭД - Общероссийского классификатора видов экономической деятельности

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

т.е. - то есть

КСО – Корпоративная социальная ответственность

Ключевая компетенция – это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя;

Линейная организационная структура — это самая простая иерархическая структура управления;

Конкурентоспособность – способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях. Также определяют, как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия;

Конкуренция — это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства;

Транспортная логистика — это система по организации доставки, а именно по перемещению каких-либо материальных предметов, веществ и пр. из одной точки в другую по оптимальному маршруту.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                                                    | 9  |
| Глава 1. Основы конкурентоспособности фирмы.....                                                                                 | 12 |
| 1.1 Сущность конкурентоспособности фирмы.....                                                                                    | 12 |
| 1.2 Конкуренция как основная сила развития предприятия.....                                                                      | 14 |
| 1.3 Конкурентоспособность предприятий на современном этапе.....                                                                  | 17 |
| 1.4 Этапы анализа конкурентоспособности предприятия. ....                                                                        | 22 |
| Глава 2. Специфика конкуренции на рынке логистических услуг.....                                                                 | 28 |
| 2.1 Задачи и методы логистики в управлении грузоперевозками.....                                                                 | 28 |
| 2.2 Влияние логистического сервиса на конкурентоспособность.....                                                                 | 33 |
| Глава 3. Повышение конкурентоспособности фирмы с учетом специфики рынка логических услуг (на примере ООО «Речной терминал»)..... | 35 |
| 3.1 Общая характеристика предприятия ООО «Речной терминал».....                                                                  | 35 |
| 3.2 Организационная структура ООО «Речной терминал».....                                                                         | 39 |
| 3.3 Анализ конкурентной среды и конкурентных преимуществ ООО «Речной терминал».....                                              | 41 |
| 3.4. Пути повышения конкурентоспособности фирмы на рынке логистических услуг (на примере ООО «Речной терминал»).....             | 52 |
| Глава 4. Социальная ответственность ООО «Речной Терминал».....                                                                   | 61 |
| 4.1 Внутренняя социальная политика предприятия. ....                                                                             | 62 |
| 4.2 Анализ внешней социальной политики предприятия.....                                                                          | 64 |
| 4.3 Стейкхолдеры и программы социальной политики предприятия.....                                                                | 66 |
| 4.4 Оценка эффективности социальной деятельности компании.....                                                                   | 69 |
| Заключение.....                                                                                                                  | 72 |
| Список публикаций.....                                                                                                           | 75 |
| Список использованных источников.....                                                                                            | 76 |
| Приложение А. Анкета для экспертного анализа пяти сил Майкла Портера.....                                                        | 80 |



## **Введение**

В условиях рыночных отношений конкурентоспособность и эффективность характеризуют степень развития Компании. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше, устойчивее экономический рост и жизненный уровень населения и экономической стабильности.

Рынок логистики не исключение, существующим в нем компаниям тоже приходится конкурировать между друг другом.

Особенностью рынка логистики является соперничество транспортных компаний за эффективные методы хозяйствования, то есть за наиболее выгодные условия осуществления перевозок и получения максимальной выгоды от проделанной работы.

Другими словами, рынок логистики обусловлен борьбой за грузовладельцев с целью получения максимально полезного эффекта на основе применения современных, более эффективных технологий, повышения качества перевозок, их надежности и скорости перемещения грузов.

В существующей экономической ситуации рынок логистических услуг один из важнейших составных частей материальной базы экономики, которая играет исключительно важную роль в развитии экономики любого государства. Но не все компании, создающиеся в данной, отрасли могут существовать более одного года, поэтому очень важно быть конкурентоспособной фирмой, чтобы получать прибыль и быть эффективным в этой отрасли.

Следовательно, тема моей выпускной квалификационной работы является актуальной и современной.

При написании исследования применялись материалы из сети Интернет. Например, статьи о логистическом рынке в России, характеристики рынка логистических услуг, отчёты о российском логистическом рынке.

Для исследования теоретических аспектов конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, специфики рынка логистических услуг,

применялись труды таких авторов, как Гаджинский А.М. «Логистика», Весенин В.Р.. «Основы менеджмента», Филосова Т.Г «Конкуренция и конкурентоспособность».

В работе использовались статьи из профильных периодических изданий по экономике, рекламе, маркетингу и менеджменту (например, журнал «Продвижение продовольствия»). Отдельное внимание было уделено сайтам компаний в сети интернет, которые являются отражением приведённых технологий и возможностей логистической компании. Для написания практической части применялись делопроизводственные документы, устав организации, данный сайта компании), а также труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных конкурентоспособности предприятия и особенностям на рынке логистических услуг.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендаций по повышению конкурентоспособности фирмы с учетом специфики рынка логических услуг на примере ООО «Речной терминал»

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать теоретические основы конкурентоспособности фирмы;
- проанализировать особенности конкуренции на рынке логистических услуг;
- исследовать конкурентную среду предприятия транспортно-логистической компании ООО «Речной терминал».

В выпускной квалификационной работе объектом исследования является транспортно-логистическая компания ООО «Речной терминал».

Предметом выпускной квалификационной работы выступает текущее положение конкурентоспособности транспортно-логистической компании ООО «Речной терминал».

Работа представлена четырьмя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены общие основы конкурентоспособности.

Во второй главе работы рассмотрена специфика конкуренции на логистическом рынке.

В третьей главе рассмотрена деятельность крупной промышленной компании, занимающейся перевозкой грузов, - ООО «Речной терминал». А также на основе проведенного анализа представлены рекомендации по совершенствованию деятельности компании.

В четвертой главе работы рассмотрена концепция социальной ответственности ООО «Речной терминал».

Научная и практическая новизна работы заключается в комплексном исследовании вопросов, касающихся конкурентоспособности предприятия и существующих инструментов для анализа конкурентных преимуществ, с возможностью их усовершенствования и внедрения в организацию логистических услуг.

Исследование в выпускной квалификационной работе основывается на общенаучных методах познания: обобщение и систематизация теоретических данных; сравнение, анализ, изучение и обработка статистических данных; моделирование выводов исследования.

Практическая значимость работы связана с возможностью применения разработанных рекомендаций компании ООО «Речной терминал».

Работа состоит из введения, четырех глав, четырнадцати параграфов, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1. Основы конкурентоспособности фирмы**

### **1.1 Сущность конкурентоспособности фирмы**

Рынок конкуренции, обусловлен непосредственным взаимодействием компаний конкурентов между собой и накоплением или усовершенствованием каждым возможных конкурентных преимуществ. Для того, чтобы более детально рассмотреть конкурентоспособность компании, рассмотрим термин конкурентоспособность.

Термин «конкурентоспособность» может относиться как к характеристике продукта, так и для сравнения характеристик разных предприятия или отраслей, республик, стран на мировом рынке.

В практике и существующей теории бизнеса, выходящего за границы Российской Федерации, иными словами в зарубежной практике еще не было сформулировано общее определение конкурентоспособности и метода оценок существующего уровня конкурентоспособности производитель.

Большое количество трактовок можно объяснить разными определениями конкурентоспособности производителя на рынке разного объема.

Понятие конкурентоспособность предприятия выражает –возможность дать отпор на рынке иным производителям подобного ассортимента продукции.<sup>1</sup>

Конкурентоспособность товара - совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию.

Белковский А.Н. определил конкурентоспособность товара как способность продукции быть более привлекательной для потребителя

---

<sup>1</sup> Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева //Ч. 2. – 2012. – – С. 20.

(покупателя) по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам. Конкурентоспособность предприятия, так же может выражать превосходство одной компании над другой на определенном рынке находясь на территории страны и за ее пределами.

В общем понимании конкурентоспособности компании стоит заметить, что конкурентоспособность не может являться имманентной характеристикой компании, это значит, что конкурентоспособность компании можно оценить в пределах границ иных компаний, которые относятся к единственной отрасли и выпускают похожие товары или услуги. Определить конкурентоспособность возможно в ключе общего сравнения данных компаний.<sup>2</sup>

Оценить степень конкурентоспособность, а именно выявить ее характер определить конкурентные преимущества в сравнение с компанией конкурентом, начинает в первую очередь с определения основных объектов для сравнения, конкретно говоря, с определения лидирующей компании на данном рынке.

В итоге стоит отметить, что экономические и социальные особенности компании, в сравнительном соотношении с подобными товарами других компаний, отражает общий уровень конкурентоспособности.

В экономической литературе выделяют следующие методы изучения конкурентоспособности: с позиции сравнительных преимуществ; на базе

---

<sup>2</sup> Клепикова, Д. В. Экономическая эффективность и конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Д. В. Клепикова; науч. рук. Л. М. Борисова // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции "Фундаментальные проблемы модернизации экономики России", г. Томск, 19-23 ноября 2013 г. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ); под ред. Г. А. Барышевой и др. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – С. 78-79.

теории равновесия; на базе теории эффективной конкуренции; на базе теории качества товара; матричные методы; индикаторный метод.<sup>3</sup>

Таким образом, рассмотреть сущность конкурентоспособности, можно сделать следующий вывод, что конкурентоспособность товара — это совокупность потребительских свойств товара, определяющая его отличие от других аналогичных товаров по степени и уровню удовлетворения потребности покупателя и затратам на его приобретение и эксплуатацию.<sup>4</sup>

## **1.2 Конкуренция как основная сила развития предприятия**

Одним из важных показателей рынка считается соперничество как форма обоюдного соперничества субъектов рынка и механизм регулировки общественного изготовления. Это - социальная форма конфликта субъектов рыночного хозяйства в процессе реализации их личных финансовых интересов. В экономике соперничество исполняет ряд функций: выявляет и устанавливает рыночную цену продукта; объединяет определенный труд к социально необходимому; способствует выравниванию личных стоимостей и выгоды в зависимости от производительности труда и эффективности управления производством.

В присутствие других компаний на существующих рынках создается конкуренция за потребителя услуг или товаров, а также создается распределения дохода в соответствие с вкладами и так же распределяются факторы производства.

При эффективном использовании основными ресурсами компании у производителя возникает возможность увеличить общую прибыль компании, и

---

<sup>3</sup> Адамчук, Александр Маркович. Экономика предприятия: учебник для вузов / А. М. Адамчук. – Старый Оскол., 2010. – 456 с.

<sup>4</sup> Воронов, Дмитрий Сергеевич. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ГТУ, 2011. – 96 с.

наоборот при не эффективном использовании основных средств компания может стать банкротом или в лучшем случае нести большие убытки.

Понятие конкуренции является сильным фактором фокуса производственной деятельности, характер, который может быть зависим от развития и степени монополизации.

Отсутствие конкурентной среды делает неэффективным использование рыночных механизмов. В силу специфического положения монополий в экономике России силой, способной им противостоять является государство.

Стоит заметить, что конкуренция имеет свои плюсы и минусы

Основными плюсами конкуренции являются:

- конкуренция стимулирует находиться в постоянном поиске новых технологий или новых возможностей производства;
- конкуренция способствует обновлению технологического оснащения предприятий;
- конкуренция мотивирует компании повышать качество услуг или товаров;
- конкуренция влияет на политику цен предприятия;
- конкуренция заставляет компании продавать наиболее качественные товары;
- конкуренция провоцирует введение новых форм управления.

Минусы конкуренции:

- жестокое отношение к компании, которая протаргала конкурентоспособность;
- большое количество компаний, объявивших себя банкротами;

Существует шесть видов конкуренции:

- многофункциональная конкуренция - основывается на том, что одну и ту же потребность потребителя разрешено удовлетворить по-разному;

- видовая конкуренция - это соперничество между подобными продуктами, однако различными по оформлению;
- предметное соперничество - это соперничество между подобными продуктами, однако различными соотносительно качеству продукта и соотносительно привлекательности марки;
- ценовое соперничество - понижение расценки усиливает продажи, приводит к расширению рынка;
- скрытое ценовое соперничество бывает двух видов: реализация собственного продукта по стоимости конкурента; понижение расценки потребления продукта
- преступные способы: антиреклама продуктов соперников; создание продуктов имитаторов (подделка).<sup>5</sup>

Общее положение конкуренции раскрыто в определениях конкурентного и не конкурентного рынка.

Рассмотрев основные виды конкуренции, относящиеся к рыночной структуре я выделила основные четыре модели:

- чистая конкуренция;
- монополистическая конкуренция;
- олигополия;
- чистая монополия.

Возможность покупателя и продавца равнозначны в случае чистой конкуренции.

Рассмотрев конкуренцию как основную силу развития предприятия, можно сделать вывод, что самой движущей силой для развития компаний является конкуренция, именно она заставляет компании росте и развиваться с целью быть конкурентоспособной компанией и увеличить свои доли рынка.

---

<sup>5</sup> Портер, Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / М. Э. Портер. — обновленное и расширенное издание. — Москва: Вильямс, 2010. — С. 56.



Поэтому необходимо быть в постоянном поиске и развитие, чтобы в противном случае не лишиться занимаемой доли рынка или вообще прекратить предпринимательскую деятельность став банкротом.

### **1.3 Конкурентоспособность предприятий на современном этапе**

«В современной экономике, для того, чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и понимать основную цель. Фундаментом при этом, является определение и эффективное использование своих конкурентных преимуществ. Значительные усилия должны быть направлены на совершенствование тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов». <sup>6</sup>

Первоначально, необходимо заняться профессиональной подготовкой своего персонала. Особое внимание здесь следует уделить изучению дисциплин по стандартам, регламентам, сертификатам и пр. Затем необходимо выстроить в организации единую систему управления качеством ресурсов, продукции или услуг. Следует отметить, что основной акцент нужно сделать на качестве менеджмента для того, чтобы не допускать дефектов в процессе производства продукции или при предоставлении услуги. Система менеджмента качества охватывает не только производственную деятельность предприятия, но также и финансовую. Для эффективной деятельности предприятия, необходимо чтобы финансовая отчетность предприятия была прозрачной. Для данного необходимо подготовить бухгалтеров, способных учиться тем, чем занимаются в настоящее время финансовые директора, то есть управлять активами и их рыночной ценою.

---

<sup>6</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управление. – М: ИНФРА – М 2000. – С. 65-67.

В современном финансовом мире конкурентоспособность компании ориентируется последующими причинами:

- свойство продукции и услуг;
- присутствие действенной стратегии менеджмента и сбыта;
- степень квалификации персонала и маркетинга;
- научно-технический уровень изготовления;
- налоговая среда, в которой работает предприятие;
- доступность источников финансирования.

Чтобы определить главные действия по реформированию компании, надлежит найти предпосылки утраты его конкурентоспособности. Рост качества и снижение цены продукции также относится к составляющим, благодаря которым повышается конкурентоспособность предприятия, при этом не имеет особого значения на каком рынке данная продукция продается – на российском или на зарубежном. Во многом на стоимость продукта либо услуги в данный момент воздействует стоимость обязательной или добровольной интернациональной сертификации.<sup>7</sup>

Дальше конкурентоспособность маркетинга и продукции компании основывается на доступе к заемным средствам, удачной производственной и торговой деятельности, высочайшей квалификации персонала.

И в окончательном счете, предприятие должно исполнять настоящий бухгалтерский учет и внешний аудит собственной денежной деятельности, в согласовании с требованиями стереотипов денежной отчетности.

Существует несколько видов конкурентного поведения рыночных субъектов:

---

<sup>7</sup> Давлетгареев, Наиль Рынадович. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] = Competitiveness of enterprises / Н. Р. Давлетгареев, Т. Б. Давлетгареева, Н. В. Королева // Экономика и предпринимательство: научный журнал. – 2016. – № 3-1. – С. 23-29.

- креативное - поведение, направленное на создание предпосылок, обеспечивающих превосходство над соперниками;
- приспособленческое - учитывающее инновационные изменения в производстве (копирование) и упреждающее действия соперников;
- обеспечивающее - поведение, направленное на сохранение позиций.

«В условиях рынка мало опираться на проницательность, суждения управляющих и экспертов, и прошедший опыт, а необходимо получать адекватную информацию до и после принятия решений. На характер принимаемых решений оказывает действие много причин. И основное в том числе и не в количестве, а скорее в непредвиденности основной массы из их. Поведение конкурентов, к примеру, нередко выходит за рамки классических схем. Обстановка усугубляется тем, что система управления маркетингом работает в реальном масштабе времени».<sup>8</sup>

В научной литературе существуют разные точки зрения на классификацию конкурентов на рынке. С точки зрения активности участия в конкурентоспособной борьбе на конкурентоспособном рынке различают лидеров, кандидатов на лидерство, ведомых и начинающих.

Для передового рынка отличительна регламентированное соперничество, которое принято называть добросовестным. Это означает то, будто на рынке никто из изготовителей никак не имеет возможность монополизировать производство либо продажу, никак не ущемляются права покупателей и действия хозяйственных субъектов и еще, никак не противоречат законам. Соперничество имеет возможность воспринимать различные формы. Прежде всего, выделяют внутриотраслевую и межотраслевую конкуренции (Таблица 1).

---

<sup>8</sup> Санаров, И. А. Конкурентоспособность российских предприятий в условиях глобализации / И. А. Санаров // Ч. 2., 2012 – С. 268.

Таблица 1 - Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренции

| Признаки    | Внутриотраслевая                                        | Межотраслевая                                |
|-------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Субъекты    | предприятия одной отрасли                               | предприятия разных отраслей                  |
| Объекты     | лучшие условия производства и сбыта                     | сферы наиболее прибыльного вложения капитала |
| Предпосылки | различие индивидуальной стоимости однородных товаров    | различие нормы прибыли в отраслях экономики  |
| Результат   | рыночная цена и рыночная стоимость на однородные товары | средняя прибыль и цена производства          |

Следует отметить, что конкуренция, начинающаяся задолго до появления товара на рынке, также имеет особое значение. Предприниматели могут бороться за приобретение сырья, материалов или оборудования по более низкой цене, за наиболее удачное месторасположение, за лучшие кадры и т.д. Таким образом, появляется внутрифирменная конкуренция на улучшение качества продукта, снижения производственных издержек в рамках одной организации.

Существует еще одна классификация конкуренции, которая зависит от способа поведения организации на рынке. Таким образом, конкуренцию можно разделить на ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция – это соперничество среди производителей за овладением добавочной прибылью, уменьшая издержки производственной деятельности и уменьшение ценовых категорий в общем продукции, не изменяя ее ассортимент и качество.

Проявление ценовой конкуренции можно заметить в демпинге, это когда продавец продает ниже границ себестоимости, так же в дискриминация, когда предоставляется один и тот же товар в разных ценовых критериях и разным группам населения, так же в лизинге, когда оформляются долгосрочные договоры арендных отношений и дифференциация по качеству товаров при одном и том же уровне цен.

При рассмотрении неценовой конкуренции, а это противостояние субъектов рынка в основу которого ложиться технические превосходства, хорошего качества и надежность изделия.

Также, конкуренцию можно классифицировать в зависимости от количества производителей-продавцов и покупателей. В экономической теории различают совершенную и несовершенную конкуренцию.

Совершенная или как её по-другому называют чистая конкуренция — экономическая модель, идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения.

согласно экономической теории, несовершенная конкуренция - это ситуация при которой, структура рынка не соответствует существованию совершенной конкуренции. Несовершенная конкуренция включает в себя следующие виды:

- монополия - власть одного продавца (монополия - власть одного покупателя);
- олигополия - власть нескольких крупных фирм (олигополия - власть нескольких крупных покупателей);
- монополистическая - соревнования между разными по силе и влиянию продавцами.<sup>9</sup>

Формы конкуренции и типы их рыночных структур показаны в таблице 2.

Таблица 2- Формы конкуренции и типы рыночных ситуаций

---

<sup>9</sup> Тарануха, Юрий Васильевич. Конкуренция: система и процесс / Ю. В. Тарануха. – Москва: Дело и Сервис, 2012. – – С. 74.

|                          |                         |                  |                         |                               |
|--------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|
| основные черты           | Совершенная конкуренция | Чистая монополия | Олигополия              | Монополистическая конкуренция |
| количество фирм на рынке | множество независимых   | одна крупная     | несколько крупных       | достаточно много              |
| тип продукта             | стандартизированный     | уникальный       | стандартизированный     | дифференцированный            |
| контроль над ценой       | отсутствует             | полный контроль  | влияние ценового лидера | влияние ограничено            |
| вход в отрасль           | относительно легкий     | очень трудный    | трудный                 | вход и выход возможны         |

Рассмотрев сущность конкуренции и ее развитие существования на текущий момент, невозможно в общем смысле дать характеристику компании конкурентоспособная она или нет, для этого необходимо более детально рассмотреть понятие конкурентоспособности, рассмотрев этапы анализа конкурентоспособности предприятия.

#### **1.4 Этапы анализа конкурентоспособности предприятия**

Анализ конкурентоспособности предприятия, в условиях усиления конкуренции имеет особое значение, так же, как и анализ ее факторов. Различают следующие факторы конкурентоспособности:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка;
- лёгкость доступа на рынок; однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – С. 38-45.

Представленные факторы являются ключевыми для определения конкурентоспособности предприятия.

Для оценки конкурентоспособности предприятия, необходимо прийти к осознанию того, что:

1. Конкурентоспособность включает три основные составляющие. Первая составляющая – качество товара. Вторая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Третья связана с предпочтениями потенциального покупателя.

2. Покупатель - главный оценщик товара, следовательно, все элементы конкурентоспособности товара должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них. Когда формируется «комплекс конкурентоспособности», важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуальный уровень потребителей и другие факторы личного характера.

3. Каждый рынок характеризуется своей целевой аудиторией. Следовательно, идея о конкурентоспособности, не связанной с конкретным рынком не имеет места быть.

«Результатом процесса согласования возможностей компании и запросов потребителей является предоставление потребителям благ, удовлетворяющих их потребности и получение компанией прибыли, необходимой для ее существования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем» .

Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия объединяются между собой и дополняются между собой. Учитывать нужно не только продукт, но генерирующие факторы его ресурсов – это позволяет менеджеру разработать более точную реализуемую стратегию. Концепция, в которой сопоставляются ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества (и тем

самым производимые продукты), и хозяйственные поля (рынки) предприятия, представляет собой ресурсно-рыночный портфель.<sup>11</sup>

Базисными инструментами, определяющими конкурентоспособность предприятия, являются: анализ конкурентной среды Майкла Портера, акцентирующий внимание на внешней среде; SWOT-анализ, оценивающий внутреннюю среду (сильные и слабые стороны предприятия), а также внешнюю среду (возможности и угрозы). Данные подходы в полной мере отражают конкурентные преимущества предприятия, а также уровень угроз, которые могут подстергать во внешней среде.

Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ включает в себя использование шести этапов.

Первый этап - изучение внутренней среды предприятия. Оно делится на изучение сильных и слабых сторон. Сильные стороны предприятия имеет приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ. При анализе слабых сторон, следует иметь в виду, что при определенных обстоятельствах, они могут стать сильными сторонами.

Второй этап - изучение внешней среды предприятия. Оно делится на изучение возможностей и угроз. К возможностям относятся те факторы, благодаря которым можно увеличить объем продаж или нарастить прибыль. К угрозам же, относятся те факторы, которые могут снизить объем продаж или уровень прибыли в последующие периоды.

Третий этап - составление матрицы и запись в неё критериев.

Четвертый этап - поиск потенциальных конкурентных преимуществ, обусловленных внешней средой. Возможности и угрозы определяются благодаря характеристикам, которые, в зависимости от их смысла, имеют все шансы существовать указаны в зоне угроз или способностей. Более мощная

---

<sup>11</sup> Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д., Маркетинг: выбор лучшего решения. - М.: Экономика, 2009. - – С. 24.



конкуренция - меж предприятиями, представляющими 1 отрасль и предлагающими идентичные сообразно характеристикам продукты либо сервисы. Напряженность конкурентной борьбе между продавцами проявляется в том, как эффективно они употребляют находящиеся у их средства конкурентоспособной борьбы: невысокие цены; улучшенные свойства продукта; наиболее высокий уровень сервиса покупателей; долгие сроки гарантийного сервиса; особые методы продвижения продукции на рынок; выпуск новейших продуктов; рекламу. Конкурентная среда очень динамична, изменения одних игроков на рынке так, же заставляют меняться другие компании. Из-за этого стало очень важно следить и совершать оценку происходящих изменений во внешней среде.

Следующий пятый этап — это распределения привлекательностей конкурентных преимуществ, при появившейся или открывшейся возможности в отрасли или на рынке.

Список преимущественных показателей производится анализом вероятностными положениями отрасли, в которых они могут появиться и степень оказания давления на компанию.

И в заключении шестым этапом, определяется наиболее серьезные факторы, угрожающие возможным конкурентным превосходством находясь во внешней среде.<sup>12</sup>

Данная методика нахождения конкурентных преимуществ была предложена Майклом Портером, она нацелена, чтобы достичь следующие результаты: определить и классифицироваться возможную среду поиска источника конкурентные преимущества; введения обычные наборы параметров, опираясь на которые будет осуществляться анализ источников главных конкурентных преимуществ; исключать обобщающий фактор и

---

<sup>12</sup> Портер, Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / М. Э. Портер. — обновленное и расширенное издание. — Москва: Вильямс, 2010. — С. 269.

обеспечить этим сфокусированный анализ конкретной компании и ее конкурентных преимуществ. Разделение наиболее возможных конкурентных преимуществ компании с целью определения из них самые сильные и их использовать в случае создания реальных преимуществ. Соотношение преимуществ, фактором создания которых являются действия во внешней среде и оценивание этих преимуществ с позиции присутствия либо отсутствия у компании нужные ресурсы, которые могли бы влиять на возможную трансформацию данных преимуществ в реальные; чтобы обеспечивать сопоставимость этих анализов в разное время и периоды, за счет одного определённого набора выбранных параметров и использовать методику в практических рамках мероприятий маркетинга разных компаний.<sup>13</sup>

Основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности можно выделить при помощи анализа характеристики состояния предприятия:

- Обеспечения конкурентоспособности предприятия включает в себя главную цель - обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг.
- Следует различать конкурентоспособность предприятия по критериям, в зависимости от управления и планирования.
- Ключевой показатель конкурентоспособности – интегральный показатель конкурентоспособности предприятия. Данный показатель можно определить на оперативном уровне.
- На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.
- На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, где критерий - рост стоимости бизнеса.

---

<sup>13</sup> Веснин В.Р., Основы менеджмента. - М.: ИМП, 2006. - – С. 20.

Таким образом, исследуя основы конкурентоспособности компании была решена поставленная задача выпускной квалификационной работы. В заключении можно отметить, что конкурентоспособность компании играет главную роль в ведении предпринимательской деятельности. Важно правильно проводить оценку существующему положению компании, уметь анализировать слабые стороны и направлять управленческие решения на решение существующих проблем.

## **Глава 2. Специфика конкуренции на рынке логистических услуг**

### **2.1 Задачи и методы логистики в управлении грузоперевозками**

В данном разделе будут рассмотрены основные задачи и методы логистики в управлении грузоперевозками.

Для того, чтобы понимать рынок логистических услуг, необходимо знать определение понятия логистика.

Рассматривая термин логистика, можно сказать, что это часть экономической науки и область деятельности, предмет которых заключается в организации и регулировании процессов продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения.

Наиболее широко понятие логистика трактуется, как наука о планирования, контроля и управления движениями информационных и материальных ресурсов в разных системах.<sup>14</sup>

С точки зрения менеджмента, понятие логистика стоит считать, стратегическим управлением материальных потоков в процессах закупок, перевозок, хранения материалов.

В состав определения входят, управления соответствующих потоков информации и финансовыми потоками.

Логистика нацелена на усовершенствование эффективности процесса производства и его сервиса и минимизацию издержек компании.

Логистика - это взгляд на все бизнес-процессы предприятия через призму издержек, с целью их оптимизации, контроля и управления ими.<sup>15</sup> По сути,

---

<sup>14</sup> Беседина В.Н., Шевельев В.В. Организация транспортного обеспечения коммерческой деятельности. Учебные пособия Курск, 2008. – С. 69.

<sup>15</sup> Веснин В.Р., Основы менеджмента. – М.: ИМП, 2006. – С. 74.

область применения логистики настолько специфична и нова, что в настоящий момент специалисты данной профессии на рынке труда испытывают большие трудности.<sup>16</sup>

Далее рассмотрим понятие транспортная логистика. Транспортная логистика – это управление транспортировкой грузов, т.е. изменением местоположения материальных ценностей с использованием транспортных средств.

Транспортная логистика, включает в себя внутреннюю и внешнюю сферу деятельности, так внешняя логистика включает в себя снабжение предприятия и сбыт ее товара, а внутренняя сфокусирована на внутрипроизводственных перевозках.

Традиционному подходу транспортировки, существенны следующие особенности: информационный поток движется одновременно с материальным потоком от грузоотправителя, через экспедитора по транспортным средствам, и далее от экспедитора к грузополучателю. При таком подходе как транспортная логистика, к системе добавляется ещё один элемент – единый оператор интермодальных перевозок, который управляет информационным потоком и координирует действия.

Основная цель логистики, это обеспечить конкурентоспособными позициями компании на рынке.

Своей цели логистика способно добиться управлением потоками процессов на основании основных правил: доставка товара с минимум издержек необходимых для покупателя товара соответствующих качеству и соответствующему количеству в нужное место и в нужное время (семь правил логистики).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 2012. – – С. 20-32.

<sup>17</sup> Миротин Л.Д. Эффективная логистика - М.: Экзамен, 2009. – – С. 37.

Важно заметить, что данные правила считаются идеальным случаем, к которому стремиться компании.

Но для того, чтобы это стремление было обоснованным, главную цель ранжируют на подцели.

При этом подцели также декомпозируются и определяют цели для каждого элемента логистической цепи и т. д. вплоть до отдельного исполнителя логистической операции.

Логистические цели особенны и являются универсальными.

Можно сказать, что так осуществляется интеграцией цели горизонтальным и вертикальным способом. В качестве примера, можно отметить, что большая нагрузка, на складские мощности которой характерны небольшие затраты на складирование.

В самой логистической структуре, и ее системы важны постоянные взаимодействия с наличия обратной связи с функциональной сферой и всеми уровнями управления. Так, как это считается важным фактором, определяющим условия и эффективность процесса, а также реализацию управленческого и исполнительного решения.<sup>18</sup>

Транспортная логистика способна решить такие задачи как:

- разработка транспортной системы;
- планировать транспортные процессы;
- обеспечивать технологическое единство транспортно-складских процессов;
- предоставлять варианты способов транспортировок;
- определять рациональные маршруты при доставке.<sup>19</sup>

Для решения задачи выбора транспортного средства, необходимо учитывать другие задачи логистики, так как они взаимосвязаны.

---

<sup>18</sup> Транспортная логистика: учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, В. А. Гудков и др.; Под ред. Л. Б. Миротина. — Москва: Экзамен, 2007. — С. 49.

<sup>19</sup> Гаджинский, Адиль Мухтарович. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А. М. Гаджинский. — Москва: Дашков и К, 2012. — С. 54.

Основополагающим аспектом при выборе вида транспортного средства, являющимся оптимальным для конкретной перевозки груза, может служить полное описание особенностей разных видов транспорта.

Принято выделять шесть основных факторов, оказывающих наибольшее влияние на выбор вида транспорта:

- время доставки;
- частота отправок груза;
- надежность соблюдения графика доставки;
- способность перевозить разные грузы;
- способность доставить груз в любую точку территории, стоимость перевозки.

Основываясь на экспертную оценку по важности данных факторов, можно сделать вывод, что для выбора транспортного средства в первую очередь берут в расчет:

- надежность соблюдения графика доставки;
- время доставки;
- стоимость перевозки.

Обоснование совершенного выбора, должно быть экономически обосновано.<sup>20</sup>

Далее рассмотрим, основные принципы организации транспортировки:

- Стремление сэкономить за счет масштабов грузоперевозок. Минимизация затрат за счет масштабов грузоперевозок может произойти из-за уменьшения расхода на транспорт в расчете на единицу груза, в следствии его увеличения. Данный принцип

---

<sup>20</sup> Клепикова, Д. В. Экономическая эффективность и конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Д. В. Клепикова; науч. рук. Л. М. Борисова // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции "Фундаментальные проблемы модернизации экономики России", г. Томск, 19-23 ноября 2013 г. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ); под ред. Г. А. Барышевой и др. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – С. 78-79.

наиболее актуален для железнодорожных и водноносных методов транспортировок.

- Экономия за счет дальности маршрута. Экономия за счет дальности маршрута происходит за счет сокращения стоимости перевозки груза на единицу расстояния. Причины этого те же, что и при экономии за счет масштаба грузоперевозки.

Для оперативного управления транспортировкой и проектирования транспортной составляющими логистических систем стоит опираться на эти два принципа.

Основные инструменты в управлении грузоперевозок можно считать: прогнозирование, планирование, организация, контроль, регулирование.

Планирование обусловлены систематическим поиском возможности действий и прогноза возможных последствий в конкретных условиях

Планирование классифицируется по следующим пунктам:

- по масштабу охвата;
- по обозначенному предмету или объекту планирования;
- по областям функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы);
- по срокам(кратко-средне-долгосрочное);
- жесткое и гибкое.

Таким образом, рассмотрев основные задачи и методы логистики в сфере управления грузоперевозками, можно сделать вывод, что изучение логистических возможностей предприятия или внедрение их в деятельность компании является актуальным, так как дает компании возможность завоевания большей доли рынка, чем владеет компания. Изучение транспортной логистики поможет компании найти наиболее подходящий метод транспортировки с минимальными издержками.



## **2.2 Влияние логистического сервиса на конкурентоспособность**

Рассмотрим влияние логистического сервиса на преимущества в конкуренции.

Оценивая уровень логистических обслуживания выбирается более актуальные инструменты и услуги, а именно те используя которых будут взаимосвязаны с высокими издержками, а не используя их будут связаны с общими потерями на рынке.

Степень уровня обслуживания потребителя можно определить эффективностью логистики, в которую входит:

Общие сроки поставок – промежутки между дат и выдачей и исполнения заказов. В плюсе остается та компания, которая может обеспечить наименьший срок доставки;

Гарантия точности доставки – оценивание доверия общения с поставщиков в согласованные сроки. Это определяет надежность и общее доверие клиента.

Общее состояние производства, и его готовности к доставке товара – Договорённость и гарантия выполнения заказов в соответствующие сроки.

Осведомительная функция, это способность предоставить покупателю всю информацию о запрашиваемый им продукции.

Эластичность компании – способность компании выполнять по просьбе клиента любого рода изменений в существующий оформленный заказ.

Таким образом, можно сказать, что чем современнее оснащены технологические функции компании, тем наиболее она работает как единый организм и приносить большее количество прибыли, так как привлекает большое количество клиентов.

Все противостояние компаний конкурентов в конечном итоге введет желанию компаний обрести что-то выгодное и ценное, то что не будет у других компаний, использование тактики ценовой и не ценовой конкуренции

Конкуренция среди имеющихся соперников объединяется к рвению всеми средствами достигнуть выгодного расположения, применяя стратегию расценочный и неценовой конкурентной борьбе. Напряженность и характер конкурентной борьбы находятся в зависимости от большого количества причин. При разборе интенсивности и характера конкурентной борьбы на отраслевом рынке представляется нужным устремиться к опоминавшемуся раньше структурному подходу определения сути конкурентной борьбе. В рамках указанного расклада, в зависимости от характера конкурентной борьбе поставщиков (изготовителей), отличается 4 главных вида рынка: абсолютная соперничество, монополистическая соперничество, олигополия и незапятнанная монополия.

### **Глава 3. Повышение конкурентоспособности фирмы с учетом специфики рынка логических услуг (на примере ООО «Речной терминал»)**

#### **3.1 Общая характеристика предприятия ООО «Речной терминал»**

Компания ООО «РЕЧНОЙ ТЕРМИНАЛ» является современным предприятием, осуществляющим комплектацию железобетонными конструкциями нефтяных и газовых месторождений Севера, оказывает услуги ответственного хранения, перевозки и сопровождения негабаритной, крупнотоннажной продукции, а также продукции, требующей особых условий перевозки и учёта с составлением всей необходимой документации. Перевозки осуществляются автомобильным и внутренним водным транспортом.

Осуществляет комплектацию железобетонными конструкциями (УБО, 2УТК, плиты ПДН-14, ПР, сваи и т.д.) и инертными материалами (песок, щебень различных пород и фракций) нефтяные и газовые месторождения Севера, имеет в собственности в г. Томске:

Речной порт, оборудованный базой хранения (40 000 кв.м.), имеющий две причальные стенки и удобно расположенный для логистики автотранспорта и речного флота.

Круглогодично осуществляют ответственное хранение грузов на площадках базы хранения. Компания проводит приемку груза Ж/Д транспортом. Ёмкость ж/д тупика до 20 вагонов;

Речной флот: теплоходы, речные баржи г/п от 200 до 2800 тн;  
Плав-краны г/п от 5 до 16 тн. способные автономно работать в бассейне реки Обь.

ПРР в бассейнах рек Обь, Васюган производятся при помощи плав-кранов проекта «Ганц» г/п 16 тн. и КПЛ 5-30 г/п 5 тн. Производим углубительные работы на необорудованных причалах.

Автотранспортное подразделение.

Самосвалы «HOWO», седельные тягачи «Scania», «Камаз» с полуприцеп-площадками 13,5 м. г/п до 30 тн. и тралами до 42 м. г/п до 140 тн., способные оказывать автотранспортные услуги на территории России (включая территории европейской части России и Дальнего Востока).

Автокраны, г/п до 25 тн.

Компания Речной терминал осуществила 256 успешных грузоперевозок речным флотом и 5118 рейсов совершено автотранспортом по восточной части рф за 2014.

Компания «Речной терминал» была зарегистрирована в 2012 году и на сегодняшний день имеет стабильных постоянных клиентов. Речной терминал предоставляет свои услуги таким известным компаниям как:

- ТДСК
- Сибирский химический комбинат
- Нефтяная компания «Альянс»
- ООО «МРК-инжиниринг»
- Газпром трансгаз Томск
- Интегра
- Сибирский центр логистики
- Томская домостроительная компания ЗКП

Миссия ООО "Речной терминал":

Эффективно содействовать бизнесу клиентов, быстро, надежно и комплексно решая их задачи по логистике и доставке грузов автоперевозками по суши и водным транспортом.

Развернутая миссия компании:

- Максимальное продвижение собственной транспортной услуги логистического типа на внутренний и международный рынки доставки грузов различными видами транспорта;

- Максимальное обеспечение гарантированной социальной защищенности работников компании;
- Создание системы подготовки специалистов всех уровней для повышения эффективности корпоративной деятельности;

Основные направления деятельности ООО «Речной терминал»:

#### 1. Перевозка грузов речным и морским флотом.

Грузоперевозки речным транспортом считаются одним из самых простых, надежных и экономичных видов доставки грузов

Грузоперевозки речным транспортом весьма востребованы в Томской области по причине того, что многие населенные пункты области не имеют других путей сообщения кроме водных в летнее время года и зимних дорог в зимнее время года. Грузоперевозки речным транспортом считаются одним из самых простых, надежных и экономичных видов доставки грузов по сравнению с автомобильным транспортом, поэтому многие Поставщики товаров стараются использовать сроки речной навигации для доставки грузов в труднодоступные участки Томской области.

#### 2. Ответственное хранение груза в речном порту.

ООО «РЕЧНОЙ ТЕРМИНАЛ» осуществляет комплекс услуг по перевалке грузов из вагонов на автотранспорт, с автотранспорта на охраняемую площадку хранения с последующей погрузкой на автомобиль или речной флот. Мы удовлетворяем все потребности клиента, что способствует укреплению статуса компании, как серьезного партнера. Компания предлагает склады временного хранения на терминалах для растормаживания грузов - это весьма доходные услуги с высокой добавленной стоимостью. Наличие данного сервиса повышает привлекательность комплексных услуг для импортеров

#### 3. Перевозка грузов.

2 836 — столько успешных автоперевозок реализовано в 2013 году

По оперативности перевозки груза на короткие и средние расстояния автомобильный транспорт занимает лидирующую позицию среди своих

конкурентов. Автомобильный транспорт как средство для грузоперевозки является самым универсальным, так как может выполнять транспортировку самых различных видов груза— от крупногабаритных до тяжеловесных. При обращении в компанию ООО «РЕЧНОЙ ТЕРМИНАЛ», для осуществления транспортировки груза с помощью автотранспорта, наши специалисты-логисты помогут правильно подобрать нужные виды автомобилей для перевозки того или иного вида груза.

#### 4. Продажа железобетонных изделий (ЖБИ).

112 наименований различных ж/б изделий.

ООО «РЕЧНОЙ ТЕРМИНАЛ». в качестве транспортно- логистической компании является партнером завода ООО «ЗКПД ТДСК» г. Томск. В настоящее время более 50% сегмента строительного рынка Томской области – продукция завода ООО «ЗКПД ТДСК». Завод известен в России как надежный поставщик своей продукции, в том числе благодаря производству утяжелителей и дорожных плит для нефтегазового комплекса (примерно 20% от общего объема).

### 3.2 Организационная структура ООО «Речной терминал»

Организационная структура ООО «Речной терминал» в Томске состоит из следующих структур: отдела продаж, экономической службы, технического отдела, отдела эксплуатации, что наглядно показано на рисунке 1.

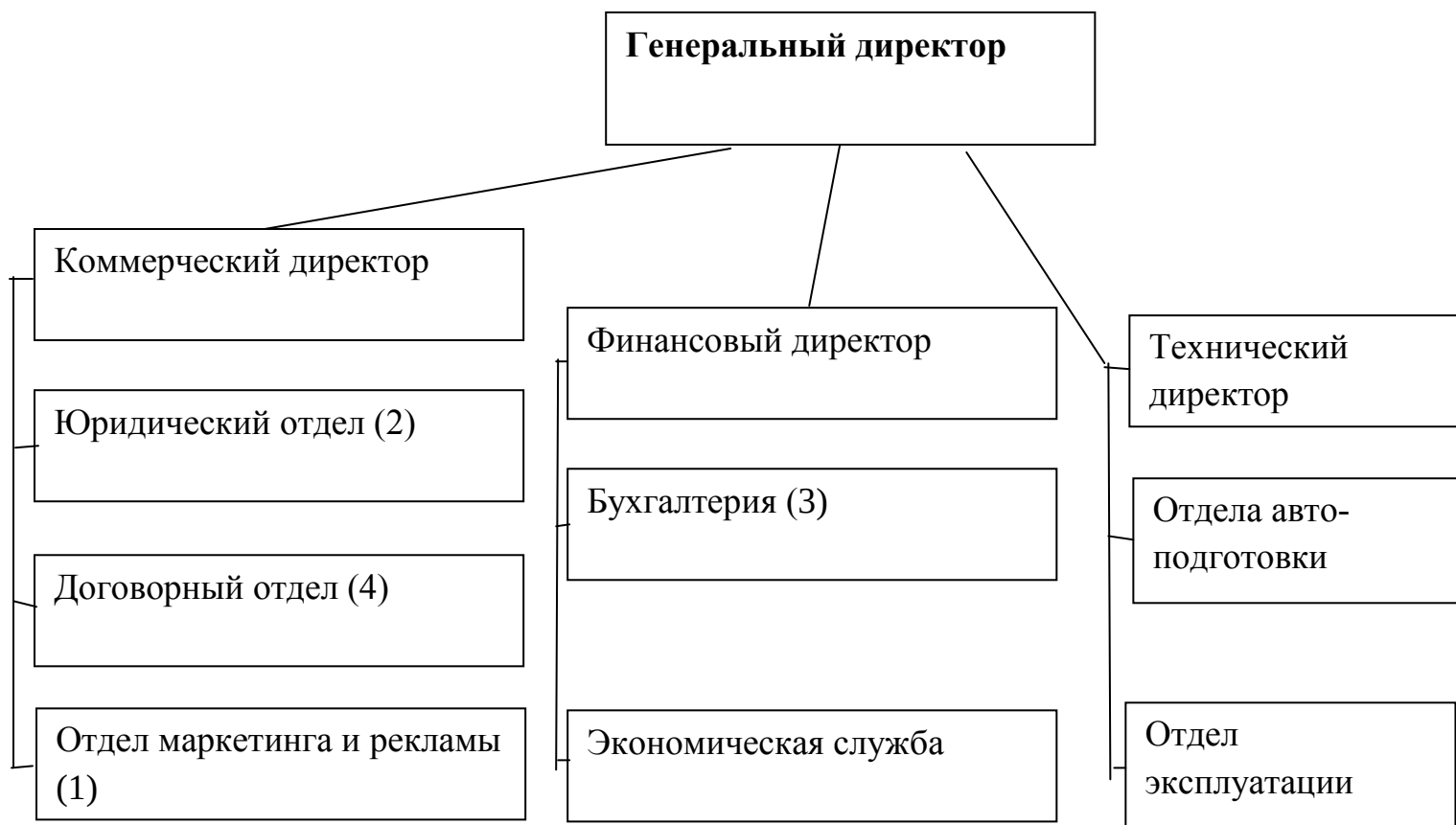


Рисунок 1. - Схема организационной структуры управления ООО «Речной терминал» в Томске.

Генеральный директор осуществляет руководство и организацию рабочего процесса. Он выполняет основную роль структуры управления, под его руководством решаются все производственные процессы. Под его подчинением находятся все отделы и структуры.

Коммерческий директор занимается непосредственно организацией продажи транспортно-логистических услуг. В договорной отдел входят менеджеры по продажам - главная часть работы состоит в работе с

покупателями, консультации согласно всеобщим вопросам, заключение договоров и проведение сделки. Логист дает ответ за рационализацию маршрутов и перемещение авто автотранспортных средств, отслеживает маршрут перемещения багажа.

Принципиальное пространство в хозяйственном руководстве и усовершенствовании высококачественных характеристик работы компании отводится финансовой службе. На базе регулярного анализа работы компании, автоколонн и остальных подразделений и исходя из больших характеристик перевозок, их ресурсного снабжения, финансовая работа описывает пути, согласно которым обязаны разрабатываться технические и организационные мероприятия, нацеленные на поднятие технической готовности подвижного состава и улучшение эксплуатационной и коммерческой деловитости компании.

В состав финансовой службы вступает бухгалтерия. Данный отдел во главе с основным бухгалтером проводит учет присутствия средств, выделенных в приказ компании, их сохранности и значения применения, организует исполнение денежного намерения, проверяет экономическое положение компании, проводит огромную оперативную работу согласно организации расчетов с клиентурой, поставщиками и экономическими органами, организует основной учет расходования материальных ресурсов и валютных средств. Основной бухгалтер несет обязанность за необходимость и законность расходования средств, и воплощение денежной дисциплины.

Отдел авто-подготовки уделяет основной интерес вопросам укрепления автотранспортных средств в технически рабочем состоянии и снабжения становления производственной базы, а еще осуществляет управление материально-техническим обеспечением компании.

Основными задачами данного отдела компании считаются: организация соответствующего хранения подвижного состава, обеспечивающего высшую техническую подготовленность его к труду, оперативность выпуска каров на



линию и прием их (гаражная работа); исследование и заключение вопросов, связанных с укреплением производственно-технической базы компании (основной инженер); оперативное планирование всех видов ТО и починки автомобилей и авто покрышек, организация исполнения данных работ и контроля за их качеством, проведение технического учета и отчетности сообразно подвижному составу, авто покрышкам и иным производственным фондам (шеф ремонтной службы); управление всей совокупностью работ сообразно обеспечиванию обычного реально-технического обеспечения компании, организации сохранения, выдачи и учета топлива, вспомогательных долей и остальных материальных ресурсов, исследование и воплощение событий сообразно наиболее оптимальному их применению (отдел снабжения); разработка и проведение организационно-технических событий сообразно совершенствованию действий изготовления, введению новейшей техники, охране труда и предостережению аварийности.

Исходя из вышеперечисленного, отдел авто-подготовки предназначен контролировать техническое состояние подвижного состава, снимать его с эксплуатации, планировать и проводить профилактические и ремонтные работы, привлекать к материальной ответственности за неправильную эксплуатацию подвижного состава, зданий, сооружений, оборудования и т.д., а также лимитировать расходы ГСМ.

В отдел эксплуатации входят водители-экспедиторы, которые осуществляют непосредственно транспортировку грузов.

### **3.3 Анализ конкурентной среды и конкурентных преимуществ ООО «Речной терминал»**

В рыночной экономике предприятия действуют в условиях конкуренции. Никогда не следует забывать о конкурентах. Необходимо тщательно изучать и анализировать конкурентную среду, в которой действует фирма.

Транспортная компания, прежде всего, обязана определить своих главных конкурентов, выделить и проанализировать их сильные и слабые места. Также, желательно определить их долю на рынке, объемы исполнения услуг.

Для анализа конкурентной среды ООО «Речной терминал» необходимо выделить наиболее конкурентоспособных продавцов на рынке города Томска и Томской области.

Следует отметить, что у компаний речного транспорта сезонный характер хозяйственной деятельности.

По климатическим условиям, в которых существует речной транспорт, он является сезонной отраслью народного хозяйства. Навигационный период составляет 160-180 суток. В течение остального времени транспортные средства не эксплуатируются. Преобладающая часть судов находится на зимовке в местах отстоя, а складское хозяйство, перегрузочное оборудование в значительной степени не используется.

Основными конкурентами ООО «Речной терминал» являются логистические компании с подобным перечнем услуг в городе Томске и Томской области:

- 1.) ТрансЛайн – перевозки водным транспортом, одна из ведущих томских судоходных компаний. Фирма была создана в 2004 году для оказания услуг в сфере логистики. Компания осуществляет транспортные услуги по перевозке водным транспортом инертных материалов (песок, щебень, гравий), железобетона, оборудования и нефтепродуктов, по рекам Обь-Иртышского бассейна, используя оптимальную по затратам и времени схему доставки.

Основные виды деятельности компании:

- Транспортировка различных видов грузов внутренним водным транспортом по Обь-Иртышскому бассейну;
- Транспортировка грузов железнодорожным и автомобильным транспортом по территории России;

- Ответственное хранение грузов и материалов;
- Услуги по абразивной (пескоструйной) обработке;
- Добыча и поставка инертных материалов;
- Купля-продажа по поручению клиента;

Основным преимуществом компании является осуществление речных перевозок, а именно, перевозок по малым рекам. Кроме перевозок водным транспортом, Компания осуществляет перевозки нефтепродуктов автомобильным и железнодорожным транспортом. Это удобно: можно иметь дело не с несколькими организациями, а с одной, которая, используя разумную схему доставки и собственные резервы, в сжатые сроки добивается хорошего результата. Компания занимается продажей нефтепродуктов и их дальнейшей транспортировкой по Томской области и в регионы.

2.) Томская судоходная компания. ОАО «Томская судоходная компания» осуществляет грузовые и пассажирские перевозки, добычу, переработку и поставку нерудных строительных материалов, погрузочно-разгрузочные работы, а также обеспечивает Томскую область и районы Крайнего севера социально-значимыми грузами, повышая этим качество жизни жителей населенных пунктов и региона в целом.

Основные виды деятельности компании:

- накопление и хранение грузов в межнавигационный период по договорам с грузовладельцами;
- работы по комплексному обслуживанию флота согласно установленному перечню услуг порта,

определенных отраслевыми нормативно - руководящими документами по комплексному обслуживанию флота;

- привлечение грузов и пассажиров на речной транспорт путем проведения технико-экономических изысканий на местах и переключения с других видов транспорта за соответствующую плату;
- предоставление оперативной информации всем участникам перевозок для осуществления непрерывного транспортного процесса;
- обеспечение безопасности плавания, стоянки судов на рейдах, у причалов, при производстве грузовых работ, ремонтных и других видов работ, выполняемых портом в границах его деятельности и противопожарной безопасности;
- аварийно-спасательные работы по ликвидации последствий аварий и транспортных происшествий в границах деятельности порта;
- добыча, производство и поставка нерудных строительных материалов, сапропеля. Геолог маркшейдерское и экологическое обеспечение работ по добыче НСМ;

Основной целью деятельности предприятия является стремление в максимальной степени удовлетворить существующие и перспективные потребности потребителей в их желании получать качественную продукцию и услуги, а также достижение социального и финансового благополучия работников за счет получения прибыли по результатам производственной деятельности.

Теперь проведем подробный анализ, каждого из основных конкурентов компании ООО «Речной термина» опишем их сильные и слабые стороны в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ конкурентов ООО «Речной терминал»

| <b>Транслайн – перевозки водным транспортом</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большой опыт работы 2004 - 2016 г</li> <li>2. Возможность осуществления перевозок по малым рекам.</li> <li>3. Компания осуществляет перевозки нефтепродуктов автомобильным и железнодорожным транспортом</li> <li>4. У компании есть современный интернет сайт «<a href="http://tl-tomsk.ru/">http://tl-tomsk.ru/</a>» с возможностью оставить заявку не набирая номер телефона. Что уменьшает время оформления заказа и телефонной очереди.</li> <li>5. На сайте есть возможность купить или выставить на продажу различных видов товаров (оборудование, спецтехники, железобетонных изделий, инертных материалов).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет калькулятора стоимости доставки грузов. Что существенно увеличивает получения информации для потенциального клиента, а также время оформления заказа и его расчета.</li> <li>2. Отсутствует возможность на сайте оформить коммерческое предложение.</li> <li>3. Небольшая доля рынка</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ОАО «Томская судоходная компания»</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дольше всех работает на рынке города Томска, что увеличивает доверие клиентов компания имеет свой положительный имидж.</li> <li>2. Активно осваиваются маршруты по малым рекам на севере Томской и Тюменской областей.</li> <li>3. Репутация компании.</li> <li>4. Речной порт хорошо механизирован и связан железнодорожными путями со станцией Томск - грузовой.</li> <li>5. ОАО «Томская судоходная компания» - одно из крупнейших предприятий речного транспорта в Западной Сибири.</li> <li>6. В компании 1000 рабочих мест, доставка 2,5 - 3 млн. тонн грузов в период навигации, по рекам Сибири;</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сайт не имеет никаких современных функций, тусклый цвет сайта, неудобный шрифт для чтения. Мало информации. Компания работает только на заработанной репутации, лишая себя возможности повышения выручки.</li> <li>2. Падение спроса на гравий, компания объявила снижение работ по добычи гравия исходя из анализа реализации и добычи гравия в 2014 и 2015, спрос на гравий упал в два раза. Это один из видов деятельности компании, что приносил около восьми миллиардов рублей. Уменьшение прибыли компании негативно сказывается на его развитии[14].</li> </ol> |

Проанализировав сильные и слабые стороны конкурентов, можно сделать вывод, что компании конкуренты стабильны и при наращивании своих возможных преимуществ способны увеличить занимаемую долю рынка.

Теперь определим интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, сделав конкурентный анализ по Майклу Портеру.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция<sup>21</sup>

Для анализа конкурентоспособности методом Майкла Портера, была проведена экспертная оценка конкурентной среды рынка логистических услуг речным и морским флотом в городе Томске и Томской области. В качестве эксперта выступал директор предприятия ООО «Речной терминал».

Было представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводилась по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера необходимо было выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы

---

<sup>21</sup> Портер, Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / М. Э. Портер. — обновленное и расширенное издание. — Москва: Вильямс, 2010. — 592 с.

суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений. Форма заполнения таблиц представлена в Приложении А.

Результаты анализа, экспертные оценки каждой из сил модели Майкла Портера показаны в таблице 4.

Таблица 4 – Результат экспертной оценки компании ООО «Речной терминал» по модели пяти сил Майкла Портера.

| <b>Параметр</b>                       | <b>Значение</b> | <b>Описание</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий          | Компания обладает не уникальным предложением на рынке так как подобные услуги оказывают товары конкуренты, но возможность выхода на данный рынок новых компаний низкая.                                                                                                                                                                  |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции   | Средний         | Рынок компании является конкурентным и перспективным. Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам. Небольшое количество игроков. Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен. Присутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. |
| Угроза со стороны новых игроков       | Средний         | 2-3 крупных игрока держат более 50% рынка. низкий уровень разнообразия товара. Не высокий риск входа новых игроков. Новые компании не появляются из-за высоких барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций.                                                                                                               |

|                                   |         |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Угроза потери текущих клиентов    | Средний | Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов, товар компании частично уникален, есть отличительные характеристика, важные для клиентов, покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Низкий  | Стабильность со стороны поставщиков                                                                                                                                                                              |

Далее, следует разработать план направления основных работ для уменьшения риска всевозможных негативных последствий.

Ключевые направления работ:

1. У компании отсутствует практичность портфеля клиента, рекомендуется разработать несколько вариантов работы с клиентами чувствительным к цене, для VIP- клиентов и для эконом- программы.
2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появлений новых игроков.

Чтобы избежать потери конкурентоспособности, необходимо проанализировать свои конкурентные преимущества и усилить свою позицию на рынке возможными стратегиями.<sup>22</sup>

Для определение конкурентных преимуществ, как основной элемент конкурентоспособности, необходимо провести исследование компании ООО «Речной терминал», рассмотреть сильные и слабые стороны компании в конкурентной среде.

Прежде всего составим матрицу «SWOT-анализа».

<sup>22</sup> Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева // Ч. 2. – 2012. – 130 с.



Таблица 5 - «SWOT-анализ» ООО «Речной терминал» Томск

| <b>Сильные стороны компании</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Возможности компании во внешней среде</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий спектр транспортных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания;</li> <li>2. Высокий контроль качества;</li> <li>3. Опыт компании;</li> <li>4. Территория для хранения грузов 40 000 квадратных метров;</li> <li>5. В качестве партнеров выступают крупные и известные компании;</li> <li>6. У компании два филиала;</li> <li>7. Местоположение;</li> <li>8. Имидж компании.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение спроса на рынке логистических услуг;</li> <li>2. Рост рынка логистических услуг;</li> <li>3. Появление не освоенной ниши связанной с перевозкой речным транспортом;</li> <li>4. Совершенствование технологий на рынке логистических услуг;</li> <li>5. Разорение и уход фирм – продавцов;</li> <li>6. Неудачное поведение конкурентов.</li> </ol>                                        |
| <b>Слабые стороны компании</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Угрозы внешней среды для бизнеса</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не полная загруженность производственных мощностей;</li> <li>2. Повышенная текучесть кадров;</li> <li>3. Недостатки в рекламной политике;</li> <li>4. Сайт компании;</li> <li>5. Кадровая политика компании;</li> <li>6. Обработка заказов;</li> <li>7. Персонал;</li> <li>8. Отставание в области исследования рынка и разработок.</li> </ol>                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на рынок города Томска и Томской области конкурентов из других регионов, потеря конкурентоспособности;</li> <li>2. Повышение конкурентных преимуществ у компаний конкурентов;</li> <li>3. Повышение налогов в данном секторе услуг;</li> <li>4. Высокий процент износа основных средств;</li> <li>5. Стагнация рынка логистических услуг;</li> <li>6. Снижение платежеспособности.</li> </ol> |

Исходя из результатов SWOT-анализа, наиболее важными проблемами для деятельности компании ООО «Речной терминал» можно рассматривать:

1. Кадровая политика компании, так как она непосредственно связана с текучестью кадров на предприятии и является одной из главных проблем.
2. Недостатки в рекламной деятельности, так как отсутствие качественной рекламной деятельности для продвижения компании, непосредственно влияет на количество клиентов, а в целом на загруженность производственных мощностей.
3. Сайт компании, так как морально устаревает и не имеет современного оснащение для более эффективного привлечения клиентов. В лучшем случае при оснащении сайта более удобными функциями привлечения и взаимодействие с клиентами возможностями решится вопрос с существующим временем обработки заказа.

Несмотря на существенные слабые стороны компании, можно сказать что компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для увеличения эффективности рабочего процесса компании необходимо со всей серьезностью отнестись к реализации мер по уменьшению влияния слабых сторон на деятельность компании, а также к возможной их полной ликвидации.

Таким образом компании ООО «Речной терминал» стоит:

1. Разработать рекламную деятельность компании, чтобы привлечь новых клиентов, это будет способствовать стабильному росту компании и поможет избежать «застоя» в развитие.
2. Провести анализ существующей кадровой политики и проработка ее недостатков.

Компания тратит на обучение одного сотрудника в среднем до 350 000 рублей в год, эта сумма уходит на специализированные семинары,

тренинги, обучение по работе с новым оборудованием. Повышение текучести компании, негативно сказывается на ее финансовом положении и развитии. Правильный подход к кадровой политике и исправление недочетов внутри ее помогут компании восстановить нынешнее положение дел и увеличат работоспособность всей фирмы.

Теперь следует провести ABC-анализ для выявления степени влияния и вероятности угроз для компании ООО «Речной терминал».

Прежде всего составим матрицу угроз.

Таблица 6 - Матрица угроз ООО «Речной терминал»

| Влияние \ Вероятность | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Незначительные потери |
|-----------------------|------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| Высокая               | -          | -                     | 5                 | -                     |
| Средняя               | -          | 6                     | 1                 | 3                     |
| Низкая                | -          | 4                     | 2                 | -                     |

На следующем этапе составляется матрица возможностей.

Таблица 7 - Матрица возможностей ООО «Речной терминал»

| Влияние \ Вероятность | Сильное | Среднее | Низкое |
|-----------------------|---------|---------|--------|
| Высокая               | -       | -       | -      |
| Средняя               | -       | 2       | 4      |
| Низкая                | 1       | 3,5     | 6      |

По результатам анализа матрицы угроз (табл. 6) и матрицы возможностей (табл. 7) разработаем меры для повышения эффективности деятельности компании:

1. Разработка новых маршрутов выход на рынок других регионов;

2. Усовершенствование кадровой политики;
3. Внедрение новых технологий в деятельность компании.

Вывод: компания ООО «Речной терминал» имеет большой потенциал и возможность для своего развития. Но для эффективной реализации предложенных рекомендаций необходимо в первую очередь оценить существующие ресурсы компании. Вместе с этим необходимо проводить анализ финансового состояния предприятия и избегать недочетов которые принесли убытки. Так же необходимо повысить качество управления компании, это непосредственно повлияет на ее развитие.

Таким образом, проанализировав конкурентную среду компании ООО «Речной терминал» а также рассмотрев ее слабые и сильные стороны была решена поставленная задача выпускной квалификационной работы.

Можно сделать вывод, что наиболее актуальные проблемы для компании, это:

1. Кадровая политика компании;
2. Недостатки в рекламной деятельности;
3. Сайт компании;

Решение существующих проблем компании ООО «Речной терминал» будет предложено в следующей главе.

### **3.4 Пути повышения конкурентоспособности фирмы на рынке логистических услуг (на примере ООО «Речной терминал»)**

Суть мероприятий по повышению конкурентоспособности организации заключается в повышении качества обслуживания, привлечения потребителей (клиентов) и усовершенствования услуг ООО «Речной терминал».

Предлагаются следующие виды мероприятий:

## 1. Реконструкция сайта.<sup>23</sup>

Цель рекомендации: повышение узнаваемости компании, сокращение времени обработки заказа, увеличение посещаемости сайта, повышение эффективности в управлении сайтом, увеличении прибыли компании.

Примерные затраты: 10 000 рублей. Данная трата будет произведена только один раз, при обращении в компанию с целью оптимизации сайта.

Конкретные меры по реконструкции:

1. Добавить возможность осуществлять заявку напрямую с сайта - возможность сделать заказ находясь на сайте компании, не звоня по телефону на прямую;
2. Создать возможность «авто-регистрации обратного звонка», чтобы клиент не тратил время на звонок по телефону, а мог указать время в электронной форме в которое ему лучше перезвонить.
3. Добавить функцию отслеживания заказов, для того чтобы потребитель мог отслеживать свой груз.
4. Добавить возможность расчета стоимости доставки «Калькулятор стоимости»

Мероприятия по реконструкции сайта позволят применить цели компании:

- увеличение продаж, представление презентационной информации, укрепление имиджа, усиление конкурентных позиций;
- выстроить логичную, "прозрачную", удобную для посетителя структуру веб-сайта;
- определить оптимальные для сайта ООО "Речной терминал" рекламную кампанию и его продвижение в сети Интернет.

---

<sup>23</sup> Эффективность политики продвижения в сети Интернет / А. Г. Облупин [и др.] // Молодежь и современные информационные технологии: сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции студентов, г. Томск, 15 февраля - 17 февраля 2010 г. / Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во ТПУ, 2010. — С. 123-127.

- провести анкетирование посетителей сайта с целью улучшения уровня предлагаемого сервиса и качества обслуживания клиентов.

Чтобы учесть предпочтения потребителей предлагается произвести реконструкцию существующих разделов на сайте ООО «Речной терминал». Сайт "морально" устаревает, так как Интернет является динамично развивающейся средой. И меняется в Интернете все, от моды на дизайн до технологий работы поисковых машин.

Данные специальных опросов свидетельствуют о том, что практически все пользователи Интернет, перед тем как покупать какой - либо товар или услугу, проводят более или менее детальные маркетинговые исследования в Интернет. Информация как никогда раньше приблизилась по своей сути к товарам повседневного спроса.

Экономическая эффективность: планируемая цена реализации данной рекомендации составит 25 000 рублей, в данную стоимость входит анализ эффективности работы сайта его индексируемости в интернете и определение возможностей для эффективности поискового продвижения, Исправление существующих ошибок сайта и так же внедрение модулей продвижения на сайт или полная его реконструкция.

Таким образом сайт станет более удобным в продвижении и привлечении потенциальных клиентов услуг транспортной компании.

В результате предполагается, увеличение посещаемости сайта компании на 15% и увеличении сделок компаний с клиентов пришедших к ним с сайта клиентов компании на 10% за время первого квартала и на 20 % в течении года.<sup>24</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что внешний вид сайта и его внутренняя составляющая, непосредственно влияет на количество клиентов компании. Если сайт не работает как надо, то для определения причин

---

<sup>24</sup> Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

необходимо произвести комплексный анализ сайта. Чаще всего, по результату анализа сайта следует указание к его полной модернизации, то есть удаления старого, и создания на его месте полноценного Интернет-ресурса. Если же сайт проходит регулярные процедуры реконструкции, то может потребоваться сделать некоторые определенные предложения по повышению его эффективности.

2. Усовершенствование отдела маркетинга. У компании ООО «Речной терминал» отдел маркетинга и рекламы в основном занят по работе с клиентами, сотрудники данного отдела проводят консультации по общим вопросам, заключают договора и оформляют заказы.

Для повышения конкурентоспособности фирмы необходимо его усовершенствовать.

Цель рекомендации: повысить общее количество клиентов компании и увеличить прибыль компании, распределить определенные должностные обязанности между сотрудниками.

Необходимо продвигать компанию в сети интернет, что существенно повысит имидж компании и увеличит ее известность на рынке, а, следовательно, увеличатся заказы. Так же стоит отметить, что сам по себе сайт компании мало что сможет сделать для нее если его не продвигать в интернет сети, такими службами как google AdWords, yandex direct (контекстная реклама) увеличивающая посещаемость сайта, так же социальные сети и так далее, очень важно чтобы были созданы такие условия чтобы потенциальные клиенты «попадали в воронку» новостей и ссылок на сайт компании ООО «Речной терминал». Отсутствие времени и актуальности у компании продвигать компанию снижает ее возможную эффективность, усовершенствование отдела маркетинга, а именно найм хорошего специалиста для продвижения компании, или разграничение обязанностями старого сотрудника такими как, настройка яндекс директа или рекламы в социальных сетях. Повысят производительность компании и увеличат поток клиентов.

Предлагаемые меры по усовершенствованию отдела маркетинга:

1. Разработать конкретный план продаж;<sup>25</sup>
2. Назначить определенного человека ответственным за продвижения компании в различных информационных сервисах;<sup>26</sup>
3. Вести отчет о том, как и от куда клиент узнал о компании;
4. Инвестировать денежные средства в наиболее перспективные области привлечения клиентов.

Экономическая эффективность: предположительные затраты на реализацию данной рекомендации до 20 000 рублей единой, для определения наиболее актуальных областей инвестирования. И до 10 000 тысяч ежемесячно. Предполагается, что узнаваемость компании непосредственно привлечет большой поток клиентов и увеличит «новых» клиентов компании на 30% а общую готовую прибыль на 10%.

3. Совершенствование кадровой политики компании ООО «Речной терминал». У компании отсутствует отдельный отдел по найму кадров, официально он был расформирован в 2013 году. Примерно с того момента в компании увеличилась текучесть кадров. На данный момент наймом кадров на работу занимается или коммерческий директор, или сотрудники коммерческого отдела, все зависит от их занятости и возможности провести собеседование. На текущий момент процесс найма у компании абсолютно банален, человек приходит на собеседование ему дают испытательный срок он его отрабатывает и становится полноценным сотрудником.

Цель: сократить текучесть кадров компании, уменьшение затрат на квалификацию персонала, увеличить качество обслуживания.

---

<sup>25</sup> Иванова, Светлана Владимировна. Продажи на 100%. Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С. В. Иванова. — 7-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2011. — 280 с.

<sup>26</sup> Росситер, Джон Р. Реклама и продвижение товаров: пер. с англ. / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 656 с.



В работе по подбору персонала можно предложить следующие рекомендации:

1. Подбором персонала должен заниматься отдельный человек (или отдельная группа), который будет не только оперативно закрывать текущие вакансии, но и осуществлять долгосрочное планирование потребности в персонале, выяснять причины текучести кадров, разрабатывать бюджет на подбор персонала, поддерживать сотрудничество с Центрами занятости, вузами, осуществлять социально-психологическую и организационную адаптацию вновь прибывших работников, изучать ситуацию на рынке труда;

2. Должен быть документально закреплён порядок согласования штатного расписания, причем кадровой службе по этому вопросу должны быть переданы достаточные полномочия, и ее работники должны активно привлекаться к участию в формировании или совершенствовании организационной структуры с целью ее адаптации к изменениям рыночных условий;

3. Необходимо использовать комплексный подход, разнообразить методы отбора персонала и дифференцировать их по категориям работников;

4. Разработать внутрифирменный документ, в котором будет регламентирован процесс набора, отбора, найма и адаптации сотрудников;

5. Разработать систему формирования внутреннего кадрового резерва.

Качественная и детальная проработка найма кадров, способствует уменьшению текучести сотрудников и увеличению эффективной деятельности компании.<sup>27</sup>

Экономическая эффективность компании: предполагается что сумма затрат составит 15 000 – 20 000 рублей ежемесячно, на заработную плату

---

<sup>27</sup> Бун, Луис. Современный маркетинг: пер. с англ. / Л. Бун, Д. Куртц. –11-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 1039 с.

конкретному человеку, который будет качественно отбирать и нанимать персонал на работу.

Предполагается, что данная рекомендация будет способствовать сокращению текучести кадров ожидаемо на 50% и тем самым сократит денежные средства, потраченные на обучения сотрудников на половину.

Реализация данных рекомендаций позволит максимально использовать потенциал каждого сотрудника и сформировать сильную, сплоченную команду, от которой будут зависеть экономические показатели работы компании, являющиеся основой успеха бизнеса, примерная стоимость

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| Группа | ФИО                         |
|--------|-----------------------------|
| 14A2Б  | Киселева Валерия Евгеньевна |

| Институт            | ИСГТ        | Кафедра                   | ИП                |
|---------------------|-------------|---------------------------|-------------------|
| Уровень образования | бакалавриат | Направление/специальность | 080200 Менеджмент |

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</li> <li>– Изучение объекта исследования ООО «Речной терминал»,</li> <li>– Внутренняя документация фирмы,</li> <li>– Материалы официального сайта <a href="http://rechport.tomsk.ru/about/">http://rechport.tomsk.ru/about/</a></li> </ul> |
| <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, на организацию безопасности труда.</li> <li>– Проанализировать программы КСО, направленные на внутренних стейкхолдеров компании;</li> <li>– Определить затраты на них и их эффективность.</li> </ul>                      |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий, которая направленная на работу с государством.</li> <li>– Описать стейкхолдеров компании ООО «Речной терминал»</li> <li>– Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внешних стейкхолдеров, оценка их эффективности.</li> </ul> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <p>Описать внутренние нормативные документы и регламенты организации в области КСО предприятия ООО «Речной терминал» и их соответствие нормам трудового законодательства.</p>                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                    |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| законодательных актов;<br>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. |  |
| <b>Перечень графического материала:</b>                                                                                            |  |
| При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)       |  |

|                                                             |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> | 8 февраля 2016 |
|-------------------------------------------------------------|----------------|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------|------------------------|---------|------|
| ассистент | Е.А. Грахова | -                      |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                         | Подпись | Дата |
|--------|-----------------------------|---------|------|
| 14А2Б  | Киселева Валерия Евгеньевна |         |      |

#### **Глава 4. Социальная ответственность ООО «Речной терминал»**

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Речной терминал».

Компания ООО «Речной терминал» является современным предприятием, осуществляющим комплектацию железобетонными конструкциями нефтяных и газовых месторождений Севера, оказывает услуги ответственного хранения, перевозки и сопровождения негабаритной, крупнотоннажной продукции, а также продукции, требующей особых условий перевозки и учёта с составлением всей необходимой документации. Перевозки осуществляются автомобильным и внутренним водным транспортом.<sup>28</sup>

Социальная политика ООО «Речной терминал» является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе. Под корпоративной социальной ответственностью (далее — КСО) понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связаны со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей.

В данной главе мы проанализируем корпоративную социальную ответственность компании ООО «Речной терминал».

ООО «Речной терминал». - это крупная логистическая компания в городе Томске. Основными направлениями деятельности компании являются:

1. Перевозка грузов речным и морским флотом
2. Ответственное хранение груза в речном порту
3. Продажа железобетонных изделий
4. Перевозка грузов автотранспортом

---

<sup>28</sup> ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»

Компания «Речной терминал» была зарегистрирована в 2012 году и на сегодняшний день имеет стабильных постоянных клиентов. Речной терминал предоставляет свои услуги таким известным компаниям как:

- ТДСК
- Сибирский химический комбинат
- Нефтяная компания «Альянс»
- ООО «МРК-инжиниринг»
- Газпром трансгаз Томск
- Интегра
- Сибирский центр логистики
- Томская домостроительная компания ЗКП

Миссия — компании- это эффективно содействовать бизнесу клиентов, быстро, надежно и комплексно решая их задачи по логистике и доставке грузов автоперевозками по суши и водным транспортом.

Развернутая миссия компании:

- Максимальное продвижение собственной транспортной услуги логистического типа на внутренний и международный рынки доставки грузов различными видами транспорта;
- Максимальное обеспечение гарантированной социальной защищенности работников компании;
- Создание системы подготовки специалистов всех уровней для повышения эффективности корпоративной деятельности;<sup>29</sup>

#### **4.1 Внутренняя социальная политика предприятия**

---

<sup>29</sup> URL: <http://rechport.tomsk.ru/about/> - Официальный сайт ООО «Речной терминал»

ООО «Речной терминал» соблюдает международные стандарты, принятые Международной Конвенцией организации труда, по вопросам заработной платы, социального страхования, предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда.

Мотивация работников компании на данный момент слабо развита она не сочетает в только себе материальное стимулирование, направленное на привлечение и удержание квалифицированных работников и повышение заинтересованности сотрудников в конечном результате работы, но на текущий момент времени у компании повышенная текучесть кадров.

Система оплаты труда в ООО «Речной терминал» предусматривает установку окладов и тарифных ставок, в соответствии с квалификацией работника, дальнейшее премирование по результатам работы сотрудника, доплаты и надбавки, зависящие от условий труда и объема работы.

Социальная политика - это важная часть политики управления человеческими ресурсами, направленная на обеспечение конкурентных преимуществ для компании на рынке труда и создание эффективной системы социальной защиты работников.

Основным принципом реализации социального обеспечения у компании ООО «Речной терминал» является принцип конструктивного и взаимного диалога работников и работодателей по регулированию социально-трудовых отношений.

В коллективном договоре ООО «Речной терминал», закреплены все основные направления и принципы социальной политики.

Социальная политика компании направлена на:

- 1) Социальную защищенность работников;
- 2) Гарантии и компенсации;
- 3) Медицинское и санаторно- курортное обслуживание;
- 4) Личное страхование;
- 5) Комфортные и безопасные условия труда;

С помощью программы жилищного обеспечения, решаются жилищные вопросы работников компании. Данная программа основана на использовании ипотечного кредитования, с предоставлением специальной процентной ставки для работников компании.

Также социальная политика направлена на обеспечение партнерских взаимоотношений в компании между работодателем и работником.

#### **4.2 Анализ внешней социальной политики**

Компания ставит своей целью увеличение акционерной стоимости и достижение самых высоких стандартов в управлении, будучи убежденной во взаимосвязанности этих двух целей. Приверженность прозрачному и ответственному управлению бизнесом важна для поддержания доверия инвесторов и для получения акционерами максимальной прибыли.

Предприятие стремится к достижению лидирующих финансовых и производственных показателей в нефтегазовой отрасли. Достижение этой цели напрямую зависит от эффективности сотрудничества Компании с ее поставщиками и подрядчиками, построенного на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции. Для повышения эффективности своего бизнеса разрабатываются и внедряются новые технологии на всех этапах своей деятельности.

Компания ООО «Речной терминал» за 2014-2015 год увеличила свое участия в проектах, направленных на социальную поддержку и на социальную поддержку населения.

Рассмотрим взаимодействие компании ООО «Речной терминал» с контрагентами, с акционерами компании, с государственной властью, а так же



взаимодействие с государственными органами на федеральном уровне в таблице 8.

Таблица 8 - Взаимодействие компании ООО «Речной терминал» с внешней социальной средой.

| <i>Взаимодействие с контрагентами</i>                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Взаимодействие с акционерами и инвесторами</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Создание условий для развития бизнеса контрагентов путем заключения долгосрочных договоров с прозрачным ценообразованием и гибкими условиями оплаты;</p> <p>Взаимодействие с контрагентами, основанное на принципах взаимовыгодного сотрудничества, открытости и честной конкуренции.</p> | <p>Информирование акционеров и инвесторов путем подготовки и публикации отчетности и другой требуемой информации, проведения квартальных и тематических презентаций для инвесторов, а также предоставления для акционеров доступа к информации в соответствии с требованиями законодательства об акционерных обществах.</p> |
| <i>Взаимодействие с органами государственной власти</i>                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Взаимодействие с государственными органами на федеральном уровне</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Поддержку и развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия, в том числе в рамках; соглашений о социально-экономическом сотрудничестве, заключаемых с региональными органами государственной власти на</p>                                                                        | <p>Мониторинг изменений в законодательстве РФ с целью обеспечения соответствия требованиям действующего законодательства;</p> <p>Участие в обсуждении и экспертизе проектов решений,</p>                                                                                                                                    |

|                                                                             |                      |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| основе<br>сотрудничества;<br>Благотворительную<br>спонсорскую деятельность. | взаимовыгодного<br>и | относящихся к регулированию<br>нефтяной отрасли, разрабатываемых<br>органами исполнительной власти РФ. |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Главная цель корпоративной социальной политики компании ООО «Речной терминал» - создание для бизнеса благоприятной, дружелюбной среды – предусматривает:

- Устойчивый и долгосрочный рост акционерной стоимости Компании, увеличение ее доходности и рентабельности, повышение инвестиционной привлекательности;
- Развитие эффективной, интегрированной транспортно-логистической компании, предоставляющей клиентам услуги, отвечающие мировым стандартам качества;
- Повышение лояльности, профессионализма, качества работы и отдачи со стороны персонала, внутренней консолидации и стабильности кадрового состава;

#### **4.3 Стейкхолдеры и программы социальной политики предприятия**

Стейкхолдер (stakeholder) — понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

Обычно различают две группы стейкхолдеров: первичные и вторичные. Первичные, имеют легитимное и прямое влияние на бизнес (ближний круг):

- собственники; клиенты; сотрудники; инвесторы.
- бизнес-партнеры по производственной цепочке.

Вторичные, имеют опосредованное влияние на бизнес (дальний круг): 1) власть (местная и государственная); 2) конкуренты; 3) другие компании; 5) местные сообщества, куда входят:

- средства массовой информации; некоммерческие организации, в том числе общественные и благотворительные;
- местные активисты, формирующие общественное мнение.<sup>30</sup>

Говоря о стейкхолдерах компании ООО «Речной терминал», которые влияют на бизнес и успех компании можно выделить:

- 1) акционеры;
- 2) работники;
- 3) потребители;
- 4) деловые партнеры;

Другие группы стейкхолдеров, которые косвенно влияют на бизнес, тесно связанные с основной группой это:

- 1) органы государственной власти и управления всех уровней;
- 2) негосударственные экологические организации;
- 3) Федеральная налоговая служба;
- 4) Федеральная таможенная служба;
- 5) Компании занимающиеся перевозкой грузов речным портом в г. Томске.

Инвесторы и учредители являются внутренними стейкхолдерами, так как от них зависит принятие решения по какому-либо вопросу, связанному с выбором стратегии ведения бизнеса, согласование бюджета на продвижение и развитие товара, и следовательно они влияют на прибыль компании. Персонал так же является внутренним стейкхолдером, так как влияет на качество и скорость выполнения работы по созданию продуктов и развитию компании в отрасли.

---

<sup>30</sup> URL: <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html> - Определение стейкхолдеров

Посредники компании влияют на качество и объем продаж товара и так же относятся к внешним стейкхолдерам. От посредников зависят затраты компании, такие как: маркетинговые исследования и рекламные компании. Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как от них зависит спрос на продукт, ими выдвигаются определенные требования к качеству и свойствам продаваемого товара, а исходя из этого влияют на уровень себестоимости и издержки компании. При снижении покупательской способности может измениться уровень спроса на товар.

Нацеленная на долгосрочный устойчивый рост, Компания стремится создать благоприятную среду своего существования и развития, добиться эффективного взаимодействия и конструктивных партнерских связей с заинтересованными сторонами. С этой целью с каждой из заинтересованных сторон выстраиваются определенные взаимно ответственные отношения, при этом соблюдается баланс интересов всех заинтересованных сторон, включая сам бизнес.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами строится на основе Корпоративной Социальной Политики (далее «Социальная Политика»), которая:

- определяет цели, принципы и приоритеты управления отношениями между Компанией и заинтересованными сторонами;
- разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и учитывает передовой международный опыт корпоративного управления, соответствует Уставным документам компаний;
- является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности Компании;
- основана на вытекающих из миссии и стратегии Компании принципах и корпоративных ценностях и на признанных российским и международным деловым сообществом стандартах корпоративной социальной ответственности;

Социальные расходы ООО «Речной терминал» за 2015 год составили более 4 млн. руб., планируемый объем социальных инвестиций в 2016 году составит 6 млн. руб.

Финансирование социальной программы Компании осуществляется по следующим основным направлениям:

*Прямые:*

- Благотворительность (5,3%)
- Охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни (17%)
- Создание оптимальных условий труда и отдыха (24,8%)

*Косвенные:*

- Содержание социальной инфраструктуры (3,2%)
- Негосударственное пенсионное обеспечение (9,5%)

Затраты на социальные проекты распределены по следующим источникам финансирования:

Компания ООО «Речной терминал» финансируют жилищное строительство, проводит затраты на развитие производственной социальной сферы и содержание объектов социальной сферы, а также часть выплат социального характера работникам.

Приоритетом Компании является организация безопасного рабочего места для сотрудников фирмы, а так же охрана труда и здоровья сотрудников. ООО «Речной терминал» стремится минимизировать количество чрезвычайных ситуаций в рабочее время.

#### **4.4 Оценка эффективности социальной деятельности компании**

Деятельность ООО «Речной терминал» имеют большое значение для развития рынка логистических услуг страны. Компания затрагивает, интересы

огромного количества людей. И учитывает их пожелания и предложения. Можно выделить следующие принципы компании:

- создание благоприятного делового климата;
- поддержание достойных условий труда;
- социальное и духовное благополучие людей.
- внимательное отношение к интересам общества;

Опираясь на эти принципы компания ООО «Речной терминал» старается обеспечить устойчивое развитие бизнеса, делая акцент не только экономической составляющей, но и социальной.

ООО «Речной терминал» следует принципам корпоративной социальной ответственности, которыми являются:

- 1) реализация социальных программ для персонала;
- 2) создание новых рабочих мест;
- 3) спонсорство и благотворительность.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

В настоящий момент из нормативных документов для регулирования трудовых отношений компания ориентируется на нормы трудового кодекса, на основании которых у нее складываются отношения со своими сотрудниками (компания исполняет свои обязательства, выплачивает белую зарплату и постоянно платит налоги). Таким образом, трудовые отношения оформляются в компании в соответствии с нормам трудового законодательства, внутренние нормативные документы и регламенты в области КСО отсутствуют.

Организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Выводы:

Социальная ответственность бизнеса – новая цивилизационная ступень развития общества и бизнеса, позволяющая найти консенсус между коммерческими интересами корпорации и ожиданиями общества. КСО – концепция, которая показывает, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

Корпоративная социальная ответственность находится на стыке дисциплин (экономики, связей с общественностью, управления предприятием и пр.). В разрезе связей с общественностью корпорации, она полностью совпадает с целями PR-деятельности, т.е. способствует построению гармоничных взаимовыгодных отношений между корпорацией и всеми заинтересованными сторонами. КСО расширяет спектр коммуникационных возможностей связей с общественностью корпорации, привлекая новые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

## **Заключение**

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основы конкурентоспособности и рынка логистических услуг.

Конкурентоспособность компании является главным показателем ее эффективности в предпринимательской деятельности, она является одним из основных признаков существования рынка и имеет различные методы оценки.

На рынке логистических услуг, конкурентоспособность является основным инструментом, оказывающим большее влияние на развитие конкурентных преимуществ компании. Ведь именно конкурентные преимущества являются причиной овладения большей доли рынка и общего объема денежной прибыли.

Отсутствие конкурентной среды делает неэффективным использование рыночных механизмов. В силу специфического положения монополий в экономике России силой, способной им противостоять является государство.

В качестве практического исследования был проведен анализ конкурентной среды и анализ конкурентных преимуществ транспортно-логистической компании ООО «Речной терминал» на рынке города Томска и Томской области.

Была охарактеризованная деятельность компании.

В ходе работы были выявлены два основных конкурента:

1. Томская Судоходная Компания;
2. Транслайн.

И был проведен анализ конкурентов, рассмотрены их сильные и слабые стороны.

Далее был проведен SWOT- анализ, где подробной были представлены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы.

Таким образом, проведя анализ конкурентов и SWOt- анализ, были сформулированы основные проблемы компании ООО «Речной терминал»:



1. Кадровая политика компании, так как она непосредственно связана с текучестью кадров на предприятии и является одной из главных проблем.

2. Недостатки в рекламной деятельности, так как отсутствие качественной рекламной деятельности для продвижения компании, непосредственно влияет на количество клиентов, а в целом на загруженность производственных мощностей.

3. Сайт компании, так как морально устаревает и не имеет современного оснащение для более эффективного привлечения клиентов. В лучшем случае при оснащении сайта более удобными функциями привлечения и взаимодействие с клиентами возможностями решится вопрос с существующим временем обработки заказа.

Далее для оценки вероятности возможностей и угроз компании. Был проведен ABC- анализ.

По результатам анализа матрицы угроз и матрицы возможностей были предложены меры для повышения эффективности деятельности компании:

1. Разработка новых маршрутов выход на рынок других регионов;
2. Усовершенствование кадровой политики;
3. Внедрение новых технологий в деятельность компании.

Таким образом, была рассмотрена и проанализирована конкурентная среда компании, а также рассмотрены ее конкурентные преимущества.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы, было разработать рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности компании.

Исходя из предшествующих анализов, в основу выбора рекомендаций легли следующие проблемы:

1. Кадровая политика компании;
2. Недостатки в рекламной деятельности;

### 3. Сайт компании;

По каждой из этих проблем были разработаны рекомендации, а именно:

1. Реконструкция сайта;
2. Усовершенствование отдела маркетинга транспортно-логистической компании ООО «Речной терминал»;
3. Совершенствование кадровой политики компании ООО «Речной терминал».

Для каждой рекомендации была рассчитана экономическая эффективность и сделаны выводы.

Таким образом, можно сделать вывод, что изучение конкурентоспособности компании играет важную роль в развитии компании. Умение правильно анализировать конкурентную среду и усовершенствовать свои слабые стороны, позволяет компаниям быть более конкурентными по сравнению с другими, тем самым увеличивая свою прибыль.

В результате проведенного исследования, поставленная автором в начале работы цель разработать рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании ООО «Речной терминал» была достигнута.

## **Список публикаций**

1. Давлетгареева (Варлачева) Т. Б, Киселева В. Е. , Кириенко И. А. 5 вопросов которые необходимо задать, каждому клиенту [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 5 (18). - С. 1-3. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_18/Davletgareeva%20T.B%20..pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_18/Davletgareeva%20T.B%20..pdf)

## Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
2. Абрамова, Галина Павловна. Маркетинг: вопросы и ответы / Г. П. Абрамова. – Москва: Агропромиздат, 2011. – 158 с.
3. Адамчук, Александр Маркович. Экономика предприятия: учебник для вузов / А. М. Адамчук. – Старый Оскол., 2010. – 456 с.
4. Беседина В.Н., Шевельев В.В. Организация транспортного обеспечения коммерческой деятельности. Учебные пособия Курск, 2008. – 40 с.
5. Бун, Луис. Современный маркетинг: пер. с англ. / Л. Бун, Д. Куртц. –11-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 1039 с.
6. Веснин В.Р., Основы менеджмента. – М.: ИМП, 2006. – 34 с.
7. Воронов, Дмитрий Сергеевич. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ГТУ, 2011. – 96 с.
8. Гаджинский, Адиль Мухтарович. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К, 2012. – 324 с.
9. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д., Маркетинг: выбор лучшего решения. - М.: Экономика, 2009. - 100 с.
10. Давлетгареев, Наиль Рынадович. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] = Competitiveness of enterprises / Н. Р. Давлетгареев, Т. Б. Давлетгареева, Н. В. Королева // Экономика и предпринимательство: научный журнал. – 2016. – № 3-1. – [С. 1019-1022].
11. Захарова, Юлия Андреевна. Продакт-менеджмент, или искусство управления товаром: практическое пособие / Ю. А. Захарова. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2012. – 128 с.

12. Иванова, Светлана Владимировна. Продажи на 100%. Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С. В. Иванова. — 7-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2011. — 280 с.
13. Кантор, Евгений Лазаревич. Экономическая эффективность капитальных вложений в условиях полного хозрасчета и самофинансирования: текст лекций / Е. Л. Кантор, Д. К. Маргорин, Е. П. Худяков; Северо-Западный заочный политехнический институт (СЗПИ). – СПб: СЗПИ, 2010. – 50 с.
14. Клепикова, Д. В. Экономическая эффективность и конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Д. В. Клепикова; науч. рук. Л. М. Борисова // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции "Фундаментальные проблемы модернизации экономики России", г. Томск, 19-23 ноября 2013 г. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ); под ред. Г. А. Барышевой и др. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – [С. 78-79].
15. Кондрашева Н.Н., Курашова С.А. Инновационный подход к управлению системой продвижения продукции // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 4 (83). – С. 85-87.
16. Лаврешина, П. С. Особенности российского логистического рынка / П. С. Лаврешина; науч. рук. Т. С. Селевич // Ч. 2. – 2008. – 135 с.
17. Левешко, Роман Михайлович. Анализ эффективной рекламы / Р. Н. Левешко. – Киев: ВИРА-Р, 2009. – 112 с.
18. Логистические стратегии товародвижения: Межвузовский научный сборник / Саратовский государственный технический университет. – Саратов: Б.и., 2007. – 196 с.
19. Миротин Л. Д. Эффективная логистика – М.: Экзамен, 2009. – 160 с.
20. Мудров, Александр Николаевич. Аксиомы рекламы: практическое пособие / А. Н. Мудров. – Москва: Магистр, 2008. – 462 с.

21. Новосельцева, О. В. Методика комплексной оценки конкурентоспособности и разработки стратегий развития фирмы / О. В. Новосельцева // Ч. 2. – 2012. – 130 с.
22. Пармененков, Константин Николаевич. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России / К. Н. Пармененков. — Москва: Инфра-М, 2009. — 80 с.
23. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
24. Портер М. Конкуренция. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 495 с.
25. Портер, Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / М. Э. Портер. — обновленное и расширенное издание. — Москва: Вильямс, 2010. — 592 с.
26. Росситер, Джон Р. Реклама и продвижение товаров : пер. с англ. / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 656 с.
27. Санаров, И. А. Конкурентоспособность российских предприятий в условиях глобализации / И. А. Санаров // Ч. 2., 2012 – 215 с.
28. Смехов А. А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 2005. – 112 с.
29. Тарануха, Юрий Васильевич. Конкуренция: система и процесс / Ю. В. Тарануха. – Москва: Дело и Сервис, 2012. – 672 с.
30. Транспортная логистика: учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, В. А. Гудков и др.; Под ред. Л. Б. Миротина. — Москва: Экзамен, 2007. — 512 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика стратегия управление. – М: ИНФРА – М 2000.
32. Чеботаев, Алик Александрович. Логистика и менеджмент товародвижения: учебное пособие для вузов / А. А. Чеботаев, Д. А. Чеботаев. – Москва: Экономика, 2011. – 397 с.

33. Эффективность политики продвижения в сети Интернет / А. Г. Облупин [и др.] // Молодежь и современные информационные технологии: сборник трудов III Всероссийской научно-практической конференции студентов, г. Томск, 15 февраля - 17 февраля 2010 г. / Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во ТПУ, 2010. — С. 123-127.
34. Определение стейкхолдеров URL: <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>
35. Официальный сайт ООО «Речной терминал» URL: <http://rechport.tomsk.ru/about/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для экспертного анализа пяти сил Майкла Портера.

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

#### 1.1 Товары - заменители

| Параметр оценки                   | Комментарии                                                          | Оценка параметра                                      |                                   |               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|
|                                   |                                                                      | 3                                                     | 2                                 | 1             |
| Товары-заменители "цена-качество" | способные обеспечить<br>тоже самое качество по<br>более низким ценам | существуют и<br>занимают                              | существуют, но<br>только вошли на | не существуют |
|                                   |                                                                      |                                                       |                                   | 1             |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ                     |                                                                      | 1                                                     |                                   |               |
| 1 балл                            |                                                                      | низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  |                                   |               |
| 2 балла                           |                                                                      | средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |                                   |               |
| 3 балла                           |                                                                      | высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |                                   |               |

#### 1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

| Параметр оценки                          | Комментарии                                                                                                                                   | Оценка параметра                                                              |                                                                                                      |                                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                                                                               | 3                                                                             | 2                                                                                                    | 1                                                                                      |
| Количество игроков                       | Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка                                                            | Высокий уровень                                                               | Средний уровень насыщения рынка (3-4)                                                                | Небольшое количество игроков                                                           |
|                                          |                                                                                                                                               | 3                                                                             |                                                                                                      |                                                                                        |
| Темп роста рынка                         | Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка                                                                           | Стагнация или снижение объема рынка                                           | Замедляющийся, но растущий                                                                           | Высокий                                                                                |
|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               |                                                                                                      | 1                                                                                      |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка | Компании продают стандартизованный товар                                      | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компаний значительно отличаются между собой                                   |
|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               |                                                                                                      | 1                                                                                      |
| Ограничение в повышении цен              | Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат                                             | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат                               | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               | 2                                                                                                    |                                                                                        |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ                            |                                                                                                                                               | 7                                                                             |                                                                                                      |                                                                                        |
| 4 балла                                  |                                                                                                                                               | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции                                   |                                                                                                      |                                                                                        |
| 5-8 баллов                               |                                                                                                                                               | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |                                                                                                      |                                                                                        |
| 9-12 баллов                              |                                                                                                                                               | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |                                                                                                      |                                                                                        |



### 1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

| Параметр оценки                                         | Комментарии                                                                                                                                                                                    | Оценка параметра                                   |                                                                     |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  | 2                                                                   | 1                                                                                   |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу                         | отсутствует                                        | существует только у нескольких игроков                              | значимая                                                                            |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                |                                                    | 2                                                                   |                                                                                     |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности     | Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.                                                                                    | отсутствуют крупные                                | 2-3 крупных игрока держат около 50%                                 | 2-3 крупных игрока держат более 80%                                                 |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  |                                                                     |                                                                                     |
| Дифференциация продукта                                 | Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу                                                                           | низкий уровень                                     | существуют микро-ниши                                               | все возможные ниши заняты игроками                                                  |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                |                                                    | 2                                                                   |                                                                                     |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль         | Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.                                                                                     | низкий (окупается за 1-3 месяца)                   | средний (окупается за 6-12 месяцев работы)                          | высокий (окупается более чем за 1 год работы)                                       |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  |                                                                     |                                                                                     |
| Доступ к каналам распределения                          | Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли                                                                                                        | доступ к каналам                                   | доступ к каналам распределения                                      | доступ к каналам распределения                                                      |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  |                                                                     |                                                                                     |
| Политика правительства                                  | Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен | нет ограничивающих их актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения            |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  |                                                                     |                                                                                     |
| Готовность существующих игроков к снижению цен          | Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков                                                                                         | игроки не пойдут на снижение цен                   | крупные игроки не пойдут на снижение цен                            | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                |                                                    | 2                                                                   |                                                                                     |
| Темп роста отрасли                                      | Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок                                                                                                                    | высокий и растущий                                 | замедляющийся                                                       | стагнация или падение                                                               |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                | 3                                                  |                                                                     |                                                                                     |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ                                           |                                                                                                                                                                                                | 21                                                 |                                                                     |                                                                                     |
| 8 баллов                                                |                                                                                                                                                                                                | Низкий уровень угрозы входа новых игроков          |                                                                     |                                                                                     |
| 9-16 баллов                                             |                                                                                                                                                                                                | Средний уровень угрозы входа новых игроков         |                                                                     |                                                                                     |
| 17-24 балла                                             |                                                                                                                                                                                                | Высокий уровень угрозы входа новых игроков         |                                                                     |                                                                                     |

Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя

| 1.1 Рыночная власть покупателя                                |                                                                                                                                               | Оценка параметра                                                    |                                                                                             |                                                           |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Параметр оценки                                               | Комментарии                                                                                                                                   | 3                                                                   | 2                                                                                           | 1                                                         |
| Доля покупателей с большим объемом продаж                     | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки               | более 80% продаж приходится на нескольких клиентов                  | Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж                                       | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                           |                                                           |
| Склонность к переключению на товары-субституты                | Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков | товар компании не уникален, существуют полные аналоги               | товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для покупателей | товар компании полностью уникален, аналогов нет           |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                           |                                                           |
| Чувствительность к цене                                       | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов                    | покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене                           | покупатель абсолютно не чувствителен к цене               |
|                                                               |                                                                                                                                               | 3                                                                   |                                                                                             |                                                           |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке | Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом                    | неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара               | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара                                 | полная удовлетворенность качеством                        |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                           |                                                           |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ                                                 |                                                                                                                                               | 9                                                                   |                                                                                             |                                                           |
| 4 балла                                                       |                                                                                                                                               | Низкий уровень угрозы ухода клиентов                                |                                                                                             |                                                           |
| 5-8 баллов                                                    |                                                                                                                                               | Средний уровень угрозы ухода клиентов                               |                                                                                             |                                                           |
| 9-12 баллов                                                   |                                                                                                                                               | Высокий уровень угрозы потери клиентов                              |                                                                                             |                                                           |

**Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков**

| Параметр оценки                           | Комментарии                                                                                                                           | Оценка параметра                                      |                                                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                                                                       | 2                                                     | 1                                                    |
| Количество поставщиков                    | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен                                                            | Незначительное количество поставщиков или монополия   | Широкий выбор поставщиков                            |
|                                           |                                                                                                                                       |                                                       | 1                                                    |
| Ограниченность ресурсов поставщиков       | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен                                                  | ограниченность в объемах                              | неограниченность в объемах                           |
|                                           |                                                                                                                                       |                                                       | 1                                                    |
| Издержки переключения                     | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен                                                                           | высокие издержки к переключению на других поставщиков | низкие издержки к переключению на других поставщиков |
|                                           |                                                                                                                                       |                                                       | 1                                                    |
| Приоритетность направления для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы | низкая приоритетность отрасли для поставщика          | высокая приоритетность отрасли для поставщика        |
|                                           |                                                                                                                                       |                                                       | 1                                                    |
| ИТОГОВЫЙ БАЛЛ                             |                                                                                                                                       | 4                                                     |                                                      |
| 4 балла                                   |                                                                                                                                       | низкий уровень влияния поставщиков                    |                                                      |
| 5-6 баллов                                |                                                                                                                                       | средний уровень влияния поставщиков                   |                                                      |
| 7-8 баллов                                |                                                                                                                                       | высокий уровень влияния поставщиков                   |                                                      |