

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации (на
примере ООО «Вестминстер»)

Научный
Руководитель

подпись, дата

_____ ст. преподаватель
должность, ученая степень

Е.Ю. Яковлева
инициалы, фамилия

Консультант

подпись, дата

_____ к.э.н., доцент
должность, ученая степень

Л.С. Драганчук
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Т.Е. Земцова
инициалы, фамилия

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации (на примере ООО «Вестминстер»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации (на примере ООО «Вестминстер»)» содержит 84 страницы текстового документа, 56 использованных источника, 10 иллюстраций, 14 таблиц, 1 формулу и 1 приложение.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРОЕКТ, ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объект работы – ООО «Вестминстер».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации на примере ООО «Вестминстер».

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Вестминстер».
3. Провести оценку уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
4. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
5. Разработать проект по реализации предложенных мероприятий
6. Оценить эффективность проекта.

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ разработки проекта повышения конкурентоспособности компании, проведен анализ внешней и внутренней среды компании, проведен анализ конкурентоспособности ООО «Вестминстер», а также разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер» и выполнен расчет эффективности разработанных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 4 |
| 1 Теоретические аспекты разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации | 6 |
| 1.1 Сущность проектной деятельности | 6 |
| 1.2 Процесс разработки проекта..... | 14 |
| 1.3 Основные методы и способы повышения уровня конкурентоспособности организации | 25 |
| 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Вестминстер»..... | 35 |
| 2.1 Характеристика ООО «Вестминстер» и его организационной среды | 35 |
| 2.2 Описание внешней среды ООО «Вестминстер»..... | 43 |
| 2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Вестминстер»..... | 52 |
| 3 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер»..... | 62 |
| 3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности | 62 |
| 3.2 Разработка проекта по реализации предложенных мероприятий..... | 67 |
| 3.3 Оценка эффективности проекта..... | 73 |
| Заключение | 77 |
| Список использованных источников | 79 |
| Приложение А | 84 |

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях международной интеграции, инновационного развития, особое значение приобретает обеспечение устойчивой конкурентоспособности предприятия. Сегодняшняя экономика определяет конкретные требования к повышению уровня конкурентоспособности предприятий-оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового развития, укрепление финансовой устойчивости, постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов в соответствии с изменением конъюнктуры рынка.

Повышение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия, а также критерием, который наиболее полно отражает эффективность деятельности субъекта экономики. Решение задачи повышения конкурентоспособности вызывает у предприятий значительные затруднения, а для многих из них в нынешних экономических условиях оно стало проблемой вследствие отсутствия у предприятий четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью устойчивого повышения конкурентоспособности предприятия, которое может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и постоянного совершенствования всех способов и инструментов конкурентоспособности.

Объект работы – компания ООО «Вестминстер».

Предметом исследования является уровень конкурентоспособности ООО «Вестминстер».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации на примере ООО «Вестминстер».

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Вестминстер».
3. Провести оценку уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
4. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
5. Разработать проект по реализации предложенных мероприятий
6. Оценить эффективность проекта.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых по теме работы, законодательство РФ и его структур; публикации в периодической печати и научно-практических конференций, а также материалы собственных исследований и внутренняя документация компании ООО «Вестминстер».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе были изучены теоретические аспекты разработки проекта повышения конкурентоспособности компании, а именно рассмотрена сущность проектной деятельности, процесс разработки проекта и основные методы и способы повышения конкурентоспособности компании. Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу текущего уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер». В заключительной главе был разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер», а также была проведена оценка результатов проекта.

Объем работы: 83 страницы.

1 Теоретические аспекты разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации

1.1 Сущность проектной деятельности

Английская ассоциация проект-менеджеров дает определение проекта, как отдельного предприятия, которое имеет определенные цели, содержит временные, стоимостные и качественные ограничения результатов [29].

В DIN 69901, Германия категория «проект» имеет следующее определение: «Проект – это предприятие (намерение), основной характеристикой которого является уникальность условий в их комплексе, например: цели и задачи; финансовые, временные, человеческие и другие ограничения; специфическая организация осуществления проекта; разграничения от других проектов.

«Оперативное руководство» № 2.20 Мирового Банка дает следующее определение проекта: «Категория «проект» обозначает совокупность взаимосвязанных работ, которые предназначены для достижения, на протяжении заданного периода времени и при определенном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями ...».

Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. в научной работе «Управление проектами» определяют проект, как целенаправленное, заранее спланированное и проработанное формирование или модификация технологических процессов, физических объектов, необходимой для их реализации организационной и технической документации, финансовых, материальных, трудовых и прочих ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению» [6].

Все проекты обладают характерными свойствами, определив которые, можно сделать вывод, является ли анализируемый вид деятельности проектом. К таким характеристикам относятся:

– ограниченная протяженность во времени. Все проекты имеют четкие временные рамки (данное ограничение относится только к проекту, а не к результатам), если временных ограничений не установлено, то такая деятельность называется операцией и может длиться сколько угодно долго;

– уникальность. Все проекты являются мероприятиями в определенной степени уникальными и однократными. В результате реализации проекта создаются уникальные услуги, продукты, результаты, если такого не происходит, то деятельность называется серийное производство;

– последовательная разработка. Все проекты по мере реализации развиваются и проходят определенные этапы, но согласно спецификации, проект всегда развивается по этапам, запланированным в самом начале [1].

Благополучность реализации проекта определяется тем, насколько эффективно выполняется его замысел, в котором сосредоточены интересы всех, кто работает над реализацией этого проекта. Однако эффективно реализовать замысел проекта, можно только в том случае, если все процессы целенаправленны и согласованы, таким образом, можно сказать, что при эффективном процессе управления реализацией проекта [8].

Роли, обязанности и состав участников проекта зависят от вида, типа, сложности, этапа жизненного цикла, масштабности самого проекта. Отметим, что структура участников проекта не стабильна во времени. На протяжении всего функционирования, между проектом и средой его функционирования происходит взаимодействие, в результате которого происходит обмен финансовыми, энергетическими, материальными и информационными ресурсами, что приводит к изменению состава участников, их ролей, связей между ними [6].

Выделим основных непосредственных участников проекта [14]:

- инвестор;
- инициатор проекта;
- руководитель проекта;
- заказчик;

- команда проекта.

Американским Институтом управления проектами выделены основные 8 функции проекта, которые направлены на управление целями: управление объемом работ, управление качеством, управление затратами, управление временем.

Дополнительными функциями, которые направлены на управление определенными объектами являются: управление персоналом или человеческими ресурсами, управление коммуникациями или информационными связями, управление контрактами и обеспечением проекта, управления риском, управление проектной командой.

Проектный подход применяют тогда, когда четко определены: задачи проекта и конечный результат; выделены имеющиеся ресурсы; временные рамки и ограничения. Кроме общих, можно сформулировать еще несколько типичных частных случаев, по которым методология управления проектами является достаточно выгодной:

- при создании объектов, сложность и масштабы которых больше обычных;
- при построении эксклюзивных объектов;
- при создании объектов, связанных между собой четко определенным конечным результатом;
- при выполнении работ с жесткими требованиями по срокам и расходам;
- при построении "бездефектных" объектов и выполнении работ по сверхвысокими техническими характеристиками;
- при преодолении кризисных явлений;
- когда исключено высокие вознаграждения (в случае успеха) или потери (вследствие провала) проекта;
- при разработке и реализации сложных народнохозяйственных программ, которые характеризуются многоаспектностью и разнонаправленность компонентов (общегосударственные и отраслевые

программы, реформы в различных сферах социально-экономической жизни и др.).

Каждый проект развивается в определенной среде. Причем независимо от того, какой предметной области он принадлежит, эта среда напрямую влияет на проект. Все воздействия делят на несколько категорий:

1. Социально-культурное окружение (нравы и обычаи местности, этические соображения проектной деятельности и т. д.).

2. Международно-политическое окружение (политическая ситуация на территории, экономическое влияние, ресурсоемкость местности и т. д.).

3. Окружающая среда (экологические параметры, наличие природных ресурсов и т. д.).

Окружение проекта может изменяться в ходе его выполнения, изменяя свое влияние на него. Такие изменения бывают как позитивными, так и негативными.

В процессе разработки проекта разрабатывается комплекс документов. Основные документы проекта:

- устав проекта. Является официальной авторизацией проекта;
- описание содержания проекта. Содержит описание работы, которую предстоит выполнить, и результатов поставки, которые надлежит произвести;
- план управления проектом. Содержит описание того, как работа будет выполняться.

Управление проектом имеет целью оптимизировать движение финансовых и денежных потоков, а также эффективно решать проблемы, возникающие между хозяйственными субъектами в процессе реализации проекта. Ответ на вопрос, как искусно руководить этим движением и отношениями, составляет содержание управления проектом.

Успешность выполнения проекта определяется тем, насколько эффективно осуществляется его замысел, в котором сконцентрированы интересы всех тех, кто работает над его реализацией. Но эффективная реализация замысла проекта возможна только при согласованном

целенаправленном развитии всех процессов, обеспечивающих эту реализацию, т.е. при эффективном управлении процессом выполнения проекта [8].

Проект можно определить, как систему связанных между собой элементов. Связи между элементами проекта, возникая и развиваясь во времени, формируют процесс его реализации. Иначе говоря, процесс выполнения проекта есть процесс реализации определенных связей между всеми его элементами. С этих позиций понятие управления проектами можно определить следующим образом:

Система управления проектом представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей.

Реализация большинства проектов зависит от того, насколько велики ресурсы, позволяющие достичь поставленной перед проектом цели, и как они используются. Отсюда возникает проблема оптимального управления ресурсами. Однако управление ресурсами является частью проблемы управления проектами и связано с предметным подходом к управленческой деятельности.

Проекты классифицируют на основе разнообразных параметров. Классификация проектов в зависимости от сферы деятельности [6]:

1. Технический (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).
2. Организационный (реорганизация существующего или организация нового предприятия, внедрение новой системы управления и т.д.).
3. Экономический (внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, приватизация предприятия, введение новой системы налогообложения и т.д.).
4. Социальный (социальная защита необеспеченных слоев населения, реформирование системы социального обеспечения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).

5. Смешанный (проекты, которые осуществляются сразу в нескольких областях деятельности, – к примеру, проект реструктуризации предприятия, который включает создание системы финансового планирования и бюджетирования и т.д.) [1].

Классификация проектов в зависимости от размерности:

1. Монопроекты – отдельные проекты, которые могут быть разного назначения и типа, имеют четко определенную цель, четкие границы по финансам, времени, качеству, ресурсам и предполагают формирование единой проектной группы (инновационные, инвестиционные и другие проекты).

2. Мультипроект представляет собой комплексный проект, который состоит из комплекса монопроектов и требует использование многопроектного управления (реструктуризация существующих и открытие новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления).

3. Мегапроект представляет собой целевую программу развития регионов, отраслей и т.д., включает в себя комплекс моно- и мультипроектов («План Маршалла», создание Общеввропейского рынка, развитие Южной Кореи и т.д.) [8].

Классификация проектов в зависимости от объемов финансирования. В зависимости от объема финансирования проекты принято разделять на малые, средние и крупные.

Отметим, что в зависимости от страны, компании, отрасли, масштабов деятельности, в которых осуществляется проект, размеры финансирования проектов одного и того же вида будут сильно отличаться [16].

Классификация проектов в зависимости от целевого назначения:

1. Инвестиционный проект, это проект, который предполагает формирование или модернизацию основных фондов предприятия, которые требуют вложения инвестиций. Это проекты, для которых:

– определены и фиксированы цель, расходы, срок завершения и продолжительность;

- требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта зависят в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта;

- требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта.

Инновационный проект, предполагает разработку и введение новых технологий, организационных новаций, ноу-хау и прочих нововведений, которые обеспечивают развитие организации.

2. Научно-исследовательские и инновационные проекты. Это проекты по разработке нового продукта или услуг, проведению научных исследований. Характеризуются следующими условиями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;

- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение; однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;

- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от прогресса проекта;

- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

3. Организационные проекты. Реформирование предприятия, реализация концепции управления, создание новой организации или проведение форума, как проекты, характеризуются следующим образом [26]:

- если цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;

- срок и продолжительность задаются предварительно;

- ресурсы предоставляются по мере возможности;

- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировок по мере исполнения проекта.

4. Экономические проекты. Такие проекты (приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов и т.п.) обладают следующими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в рассмотренных ранее случаях; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере реализации проекта;

- то же самое относится к срокам проекта;

- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;

- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере реализации проекта.

5. Социальные проекты. Этот вид проектов (реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений) обладает наибольшей неопределенностью и имеет свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

6. Смешанный. Эти проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

Классификация проектов в зависимости от длительности [7]:

- краткосрочный – до 1 года;

- среднесрочный – от 1 года до 3 лет;

– долгосрочный – свыше 3 лет.

Классификация проектов в зависимости от уровня сложности (сложность или комплексность проекта) [9]:

- простой;
- сложный;
- очень сложный.

1.2 Процесс разработки проекта

Выделяют четыре этапа жизненного цикла проекта:

1. Определение содержания (потребности) или Инициация проекта.
2. Планирование.
3. Исполнение.
4. Закрытие и оценка (может проводиться по окончании этапов проекта).

На практике редко соблюдается строгая очередность этапов. Параллельно инициации может осуществляться процесс планирования, а во время реализации могут уточняться планы проекта. Более того, в процессе реализации проектов может изменяться представление о его цели. Это особенно типично для сервисных организаций, например, представляющих услуги здравоохранения и образования, в которых целью проектов обычно является решение проблем, а не получение материальных выгод. Гибкость – один из ключевых факторов управления проектами.

Управление проектами это группа взаимосвязанных и последовательных процессов, с помощью которых осуществляется проект. Большинство мировых стандартов выделяют жизненный цикл проекта, который состоит из следующих фаз: инициация, планирование, реализация и контроль.

Фазы управления проектами:

1. Инициация (начальная или прединвестиционная стадия). В эту фазу входит: разработка устава (разработка документа, определяющего начало проекта, где прописываются требования заинтересованных сторон проекта) и

определение заинтересованных сторон (определение внутренних и внешних заинтересованных лиц). Заинтересованные стороны проекта – лица или организации, которые участвуют в проекте и их интересы могут быть затронуты в ходе реализации или завершения проекта [20, с. 213].

Процесс формального санкционирования нового проекта называется инициацией и входит в область знаний «управление интеграцией проекта». Инициацию проекта еще называют фазой предварительного планирования или прединвестиционной фазой. По результатам предварительного планирования формулируются цели проекта, разрабатывается концепция, выбираются варианты технического воплощения проекта, а также определяются предварительные параметры проекта (бюджет, сроки) [20, с. 215].

Предварительное планирование может принимать различные формы: предварительное изучение, исследование, предпроект, анализ осуществимости.

Цель предварительного планирования состоит в том, чтобы собрать информацию, которая облегчит процессы принятия решения и старт рассматриваемого проекта. Эта информация часто включает следующее:

- исследование конъюнктуры рынка;
- анализ рентабельности;
- исследование технической выполнимости проекта;
- анализ рисков;
- анализ организационных возможностей;
- правовой анализ;
- оценка времени подготовки проекта;
- изучение последствий;
- и другое [21, с. 108].

Выбор направлений прединвестиционного анализа проекта определяется спецификой продукта проекта, при этом необходимо охватить все аспекты предстоящего проекта: экономические; финансовые; технологические; социальные; правовые; кадровые; экологические; политические и др. [20, с. 109].

Как выполнять фазу предварительного планирования проекта:

1. Фаза предварительного планирования проекта представляет собой минипроект, но без конкретных результатов: она состоит в основном из анализа, отчетов и исследований [24, с. 236].

2. Фаза предварительного планирования проекта требует ресурсов: поэтому ее инициация требует одобрения спонсора (руководителя), который имеет полномочия для выделения необходимого финансирования [24, с. 237].

3. Во многих компаниях есть стандартная форма заявки на предварительное планирование. Такие формы обычно включают следующие аспекты:

- существующая ситуация, потребность, решаемая проблема;
- цель фазы предварительного планирования;
- важность фазы предварительного планирования;
- главные контрольные события расписания проекта;
- планируемые ресурсы;
- стоимость фазы предварительного планирования проекта [24, с. 239].

Предварительный анализ проекта, как правило, проводится методом экспертных оценок, для чего привлекаются собственные и сторонние узкие специалисты.

2. Разработка и планирование. Определение лучшего способа действий для реализации целей проекта, учитывая при этом изменения во внешней и внутренней среде. Сюда входит определение общего содержания работ, разработка последовательности действий для достижения целей и разработка общего плана управления проектом) [27, с. 367].

Проект состоит из многих взаимосвязанных операций и часто трудно четко представить ход его выполнения. В ходе планирования все аспекты реализации проекта – ресурсы, работы, действия участников увязываются между собой и распределяются во времени [27, с. 378].

Планирование имеет большое значение для проекта, однако не следует считать, что управление проектами – это в основном планирование. Усилия,

прилагаемые для планирования, следует соизмерять с целями проекта и полезностью полученной информации. Планирование – это постоянный процесс, выполняющийся на протяжении всей жизни проекта [27, с. 386].

Процесс разработки плана проекта – это процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов.

Входы процесса «Разработка Плана управления проектом»:

- устав проекта;
- выходы процессов планирования (планирования стоимости, сроков, коммуникаций и т.д.);
- факторы среды предприятия;
- активы процессов организации.

Метод процесса «Разработка Плана управления проектом: метод экспертных оценок. Выход процесса «Разработка Плана управления проектом»: план управления проектом [37, с. 378].

План управления проектом определяет, как будет исполняться проект, как будет проводиться его мониторинг, контроль и закрытие. Содержание плана управления проектом различается в зависимости от прикладной области и сложности проекта.

3. Реализация. Выполнение работ для достижения целей проекта. А также мониторинг соответствия текущих работ плану управления проектом.

4. Завершение проекта. Является завершением проекта, закрытия закупок. На этой фазе подтверждается приемка конечного результата проекта.

Завершение проекта или фазы – это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы. При закрытии проекта менеджер проекта рассматривает всю предыдущую информацию, полученную во время закрытия предыдущих фаз, позволяющую удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей. Так как содержание проекта определяется планом управления проектом, менеджер проекта производит анализ данного

документа, чтобы удостовериться, что проект фактически завершен, перед тем, как формально констатировать это. Процесс завершения проекта или фазы также устанавливает процедуры, исследующие и документирующие причины предпринятых действий, если проект прекращен до завершения [37, с. 567].

Критически важно осуществлять промежуточную и окончательную приемку результатов проекта для фиксации окончания фазы и проекта целиком. Так называемые «дрейфующие» проекты, которые приостанавливаются в силу внешних обстоятельств, или перетекающие в другой проект без видимой границы, несут опасность неконтролируемых расходов и перебои в обеспечении необходимыми ресурсами. В случае, если очевидно, что проект невозможно завершить полностью, целесообразно рассмотреть закрытие тех этапов проектов, которые уже завершены, с помощью проведения ревизии проекта (например, приостановка и консервация строительства дома) [37, с. 598].

Завершенным можно считать проект, который достиг своих целей. И если эти цели были четко и конкретно сформулированы на этапе инициации проекта, на их основе нетрудно разработать критерии завершения проекта, в соответствии с которыми проект будет считаться успешно завершенным. Критерии завершения проекта, как и цели, различны для разных типов проектов, обычно содержат следующие общие моменты:

1. Все ключевые этапы и вехи завершены.
2. Результаты отвечают требованиям спецификации.
3. Заказчик проекта принял и подписал акт сдачи-приемки.
4. Проект выполнен в срок и в рамках согласованного бюджета [38, с. 254].

Почти для всех проектов, для успешного завершения необходимо постоянное управление людскими, финансовыми и материальными ресурсами. Для этого используют программы управления проектами. Программное обеспечение (далее ПО) для управления проектами – это комплексное ПО,

которое включает в себя приложения для планирования задач, составления расписания, контроля цены и другие [38, с. 156]. Задачи ПО:

1) планирование (различных событий, расписания работы, расчет времени, сортировка задач, построение диаграммы Ганта);

2) управление данными и предоставление информации (список задач, обзор информации о сроках, раннее предупреждение о рисках, рабочей загрузке, о ходе проекта);

3) управление коммуникациями команды проекта (обсуждение рабочих вопросов, фиксация проблем проекта, ведение рисков проекта и др.) [38, с. 161].

На сегодняшний день таких программ разработано множество. Наиболее популярные программы: MS Project, TimeLine, OpenPlan, SureTrak, P3.

В терминологии проектного менеджмента структура проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов, представленных оборудованием, работами, услугами и информацией, полученными в результате реализации проекта. Иначе говоря, структура проекта – это организация связей и отношений между его элементами [42, с. 153].

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации сводится к разбивке проекта и его системы управления на:

- систему целей проекта;
- управляемые параметры проекта;
- фазы жизненного цикла проекта, этапы работы, задачи, единичные рабочие процессы;
- отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту;
- организационную структуру исполнителей по проекту;
- структуру распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту в виде матрицы;

- подсистемы по областям управления проектом, функционирующие практически в течение всех фаз управления проектом;
- общие системные функции, выполняемые на всех фазах реализации проекта и во всех подсистемах;
- методы, средства, процедуры, используемые в управлении проектом при реализации функций, процессов, подсистем [42, с. 167].

К основным задачам структуризации проекта нужно отнести следующие:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации (ресурсами);
- точная оценка необходимых затрат - средств, времени и материальных ресурсов;
- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля затрат;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов в компании;
- переход от общих (не всегда конкретно выражаемых) целей к определенным знаниям, выполняемым подразделениями компании;
- определение комплексов работ / подрядов [43, с. 102].

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связать элементы работы, которую предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта. Формирование структуры начинается с разделения целей проекта на значительно меньшие блоки работ, вплоть до достижения самих мелких позиций, подлежащих контролю (дерево целей) [45, с. 203].

Такая древообразная структура позволяет разбить общий объем работ по проекту на поддающиеся управлению независимые блоки. Таким образом, устанавливается логическая связь между ресурсами и объемами работ, которые предстоит осуществить.

Структурирование проекта должно включать разделение проекта по следующим признакам:

- компоненты продукции проекта;
- этапы жизненного цикла;
- элементы организационной структуры [46, с. 214].

Процесс структуризации является неотъемлемой частью процесса планирования проекта, а также этапом подготовки сводного плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей. К основным задачам структуризации относятся:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта с учетом структуры организации и имеющихся ресурсов;
- точная оценка необходимых затрат — финансовых, временных, материальных;
- создание единой базы для планирования, составления смет, контроля за затратами;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерского учета;
- конкретизация целей проекта по подразделениям компании;
- определение подрядов [46, с. 167].

Таким образом, основная задача структуризации — определить вещественные компоненты проекта. Процесс структуризации проекта может быть представлен в виде следующей совокупности стандартных шагов:

1. Определение проекта. Подразумевает четкую формулировку характера, целей и содержания проекта, а также определение всех конечных продуктов проекта с их характеристиками. Здесь же должна быть составлена иерархия целей [47, с. 267].

2. Уровень детализации. На этом шаге рассматриваются различные уровни детализации плана, и выявляется оптимальное количество уровней элементов структуры [47, с. 274].

3. Структура процесса. Разрабатывается схема жизненного цикла проекта.

4. Организационная структура, т.е. организационная схема проекта, охватывающая все группы участников или отдельных участников, занятых в проекте, включая лиц из внешнего окружения, заинтересованных в реализации проекта [47, с. 275].

5. Структура продукта — схема разбивки конечного продукта по подсистемам или компонентам, включая материальное, программное, информационное, сервисное обеспечение, если необходимо, то и территориальное распределение [47, с. 265].

6. Система бухгалтерских счетов организации — предполагает разработку системы кодов, применяемых при структурировании проекта. Должна основываться на существующем в организации плане бухгалтерских счетов и на системе внутреннего учета [48, с. 98].

7. Структура разбивки проекта. Результаты шагов с 3 по 6 объединяются в единую структуру проекта [48, с. 99].

8. Генеральный сводный план проекта. Может в дальнейшем подвергаться дальнейшей детализации в процессе поиска критического пути [48, с. 101].

9. Матрица распределения ответственности. В результате анализа отношений между элементами структуры проекта и организационной структурой строится матрица, где элементы структуры проекта становятся строками, а элементы организационной структуры компании — столбцами. В ячейках матрицы уровни ответственности обозначаются при помощи условных различных обозначений или кодов [48, с. 103].

Для структуризации используют следующие инструменты:

1. Сетевая диаграмма (сеть, граф сети, PERT диаграмма) – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином сеть понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями. Сетевые диаграммы отображают сетевую модель в графическом виде как множество вершин,

соответствующих работам, связанных линиями, представляющими взаимосвязи между работами [48, с. 127].

Этот граф, называемый сетью типа вершина-работа или диаграммой предшествования, является наиболее распространенным представлением сети на сегодняшний день. Существует другой тип сетевой диаграммы, называемый сеть типа вершина-событие, который на практике используется реже. При данном подходе работа представляется в виде линии между двумя событиями (узлами графа), которые в свою очередь отображают начало и конец данной работы [48, с. 134].

2. PERT-диаграммы являются примерами этого типа диаграмм. Хотя в целом различия между этими двумя подходами представления сети незначительны, представление более сложных связей между работами сетью типа вершина-событие может быть достаточно затруднительно, что и является причиной более редкого использования данного типа. Сетевая диаграмма не является блок-схемой в том смысле, в котором это средство используется для моделирования деловых процессов. Принципиальным отличием от блок-схемы является то, что сетевая диаграмма моделирует только логические зависимости между элементарными работами. Она не отображает входы, процессы и выходы, и не допускает повторяющихся циклов или петель [48, с. 142].

3. Структура разбиения работ – иерархическая структура последовательной декомпозиции задач проекта на подзадачи. Структура разбиения работ (СРР) является изначальным инструментом для организации работ, обеспечивающим разделение общего объема работ по проекту в соответствии со структурой их выполнения в организации. На нижнем уровне детализации выделяются работы, соответствующие детализированным элементам деятельности, отображаемым в сетевой модели [50, с. 324]. СРР предоставляет иерархический формат, который помогает разработчику в:

- структуризации работ на основные компоненты и подкомпоненты,
- обеспечении направленности деятельности на достижение всего комплекса целей,

- разработке системы ответственности за выполнение работ проекта,
- разработке системы отчетности и обобщения информации по проекту [50, с. 354].

4. Структурная схема организации (ССО) имеет формат подобный формату СРР. Каждому элементу нижнего уровня в СРР должны соответствовать один или несколько элементов из ССО. Таким образом, ССО является средством определения ответственных за выполнение работ в сложных организациях и обеспечивает основу для разработки структуры системы отчетности [50, с. 378].

5. Дерево целей представляет собой графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается подцели следующего уровня (дерево - связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов. В данном случае такими элементами являются цели и подцели). Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются [50, с. 387]. При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающе.

6. Дерево решений – граф, схема отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса. Ветви дерева отображают различные события, которые могут иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора. Причем узлы различны – в одних выбор осуществляет сам проект-менеджер из некоторого набора альтернатив, в других выбор от него не зависит. В таких случаях проект-менеджер может осуществлять оценку вероятности того или иного ее решения [50, с. 391].

7. Сетевая модель основывается на пакетах работ, последовательность выполнения соответствует технологической схеме [50, с. 395].

8. Матрица ответственности – связывает пакеты работ с исполнителями, может учитывать календарные сроки выполнения работ [50, с. 397].

1.3 Основные методы и способы повышения уровня конкурентоспособности организации

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» стало одним из наиболее часто используемых в научной литературе. Люди, деятельность которых связана с экономикой, бизнесом и политикой также очень часто его применяют, когда речь идет о необходимости объединения экономики страны в современную систему мирового хозяйства. Повышение конкурентоспособности организации в частности и национальной экономики в целом является важнейшим условием для объединения страны в глобальную экономику. Одной из самых сложных и важнейших задач предприятия является создание концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день нереально добиться стабильного успеха в бизнес-сфере без планирования его развития, аккумуляции информации о его возможностях и перспективах, о положении конкурентов на целевом рынке, его состоянии и о конкурентоспособности своей фирмы.

Так что же такое конкурентоспособность предприятия? Это свойство данного предприятия, которое характеризуется степенью потенциального или реального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на целевом рынке.

Высокая конкурентоспособность предприятия зависит от таких факторов, как готовность потребителей повторно приобрести вашу продукцию, отсутствие каких-либо претензий к предприятию со стороны общества, престижность работы на этом предприятии.

Понятие конкурентоспособности предприятия невероятно многогранно, и включает в себя не только лишь ценовые и качественные составляющие выпускаемой продукции, но и зависит от уровня управления данным предприятием и от системы управления финансовой деятельностью. Также на конкурентоспособность оказывает влияние степень конкуренции на целевом

рынке, внедрение технических инноваций в работу предприятия, финансовая устойчивость и уровень квалификации персонала [1].

При равных условиях важной ролью является маркетинговая составляющая предприятия. Маркетинг позволяет выявить наиболее важные потребности клиента, проводит калькуляцию изменений потребительских предпочтений, оценивает перспективность сегментов рынка, разрабатывает стратегию для повышения конкурентоспособности.

Обязательное условие для определения конкурентоспособности предприятия – присутствие конкуренции. Конкурентоспособность товара – способность продукции быть лучше по сравнению с аналогичными товарами. Она определяется соотношением цены и качества товара. Также на конкурентоспособность воздействует мода, реклама, имидж производителя.

Установление конкурентоспособности предприятия - это более сложная процедура, которая предполагает осуществлять деятельность на рынке и при этом получать прибыль, достаточную для улучшения производства, качества, а также стимулирования работников.

Основные силы предприятия, как правило, направляются на цели:

1. Улучшение качественных свойств товара.
2. Уменьшение производственных издержек.
3. Стимулирование рекламной деятельности.

Основа конкурентоспособности предприятия – система конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т. е. приметно выдаваться на фоне соперников;
- видными, т. е. различимыми клиентами;
- важными для покупателя, т. е. приводить ему чувствуемую выгоду;
- надежными, т. е. предохранять свою значимость в критериях конфигураций среды, невоспроизводимыми соперниками;
- неповторимыми, т. е. предоставляемую выгоду невозможно заполучить у остальных производителей продукта;
- прибыльными для фирмы.

Все факторы преимуществ в области конкуренции предприятия делятся на внутренние и внешние. Внутренние полностью определяются руководством предприятия, а проявление внешних зависит от предприятия в малой степени.

Управление конкурентоспособностью необходимо на предприятии, так как она имеет важное значение для поддержания конкурентоспособности организации. Задачей специалистов по рекламной деятельности заключается в заблаговременном создании модели показателей конкурентоспособности, цены, качества и сервиса [2].

В управлении конкурентоспособностью предприятия стратегический подход играет особенную роль в повышении конкурентоспособности. Из них выделяют:

- 1) силовую;
- 2) нишевую;
- 3) соединяющую;
- 4) пионерскую.

Компания, которая не замечает потребителей, добивается в меньшей степени маркетинговых преимуществ, чем фирма, которая ориентирована на потребителя.

Оценивая эффективность деятельности в области маркетинга конкурирующих фирм можно применить критерии:

1. Продукция: бренд товара, разнообразие товара, его качество, степень подготовки перед продажей.

2. Стоимость: уровень стоимости, гибкость ценовой политики, установление стоимости на новейшие продукты.

3. Рассортировка продукции: распределение объема поставок по различным точкам сбыта, количество работников и уровень их квалификации, использование инструментов прямой рекламной деятельности.

4. Вклад в развитие продукции (уровень маркетинга): сумма финансов, затраченных на маркетинг, различная реклама, СМИ, улучшение сбытовой политики.

Для достижения конкурентоспособности предприятия нужно:

1. Обеспечить конкурентоспособность издаваемой продукции в целевых секторах рынка. Под конкурентоспособностью продукта предполагается свойство продукта, на базе которого этот продукт превышает в установленный момент времени сообразно высококачественным и ценовым чертам аналоги в конкретном секторе рынка без вреда для производителя.

2. Увеличить потенциал конкурентоспособности компании, а также и его подразделения, до уровня глобальных производителей в предоставленной отрасли. Этот показатель характеризует вероятность удачной работы организации в будущем.

Для снабжения конкурентоспособности предприятия обязано владеть определенным комплектом внутренних конкурентных превосходств, количественную оценку факторов можно представить в виде:

- 1) конкурентоспособность изделия;
- 2) финансовое положение предприятия;
- 3) эффективность рекламной деятельности;
- 4) имидж предприятия;
- 5) рентабельность продаж.

Следовательно, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной деятельности в области хозяйства и прибыльной практической реализации данной деятельности в конкурентной среде рынка. С помощью всех имеющихся на предприятии компонентов маркетинговых средств обеспечивается высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

Производство и реализация конкурентоспособных продуктов и услуг - обобщающий показатель жизнестойкости компании, его умения отлично применять свой производственный, финансовый, трудовой потенциал [3].

Существует определенные методы оценки конкурентоспособности:

1. Матричные методы. Этот подход основывается на маркетинговой оценке хозяйственной деятельности производителя и его продукта. Суть метода

– анализ конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции.

2. Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции. Данная группа методов основывается на том, что конкурентоспособность продукта и предприятия имеют прямо пропорциональную зависимость. Для определения конкурентоспособности продукта применяются квалиметрические и маркетинговые методы, большинство из которых заключается в нахождении соотношения цена-качество.

3. Методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Смысл данного подхода заключается в балльной оценке возможностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Все сформулированные в ходе анализа его возможности, направленные на достижение конкурентных преимуществ, оцениваются экспертами с позиции имеющихся ресурсов и факторов.

4. Комплексные методы. В рамках подобных методов оценка ведется на основании определения потенциальной и текущей конкурентоспособности. Как правило, текущая конкурентоспособность определяется на основе оценки конкурентоспособности его продуктов, а потенциальная – по принципу методов, которые основаны на теории эффективной конкуренции.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Постоянное использование нововведений.
2. Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.
3. Выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам.
4. Сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.
5. Использование только высококачественного сырья и материалов.
6. Постоянное обучение и переподготовка кадров.
7. Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.

8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.

9. Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.

10. Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.

11. Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.

12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий [4, с 67].

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость. Одними из ключевых методов повышения конкурентоспособности являются:

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;
- бенчмаркинг.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж

предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности [1].

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два блока: конкурентной среды и базирования. Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды могут быть представлены в виде модели пяти сил конкуренции Портера. Результатом воздействия указанного блока факторов является соответствующее стратегическое позиционирование предприятия, степень адекватности которого

сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия.

С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов:

- условия факторов производства;
- условия спроса;
- родственные, поддерживающие и смежные предприятия;
- стратегия и структура предприятия.

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, гораздо более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма составных частей. Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

Высокая конкурентоспособность предприятия является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Повышение конкурентоспособности – верный шаг к успеху предприятия в сфере его деятельности. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается удовлетворенностью и готовностью потребителей повторно приобрести продукцию этой фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии [2].

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран. Наряду с поддержкой отечественных производителей конкурентной продукции, надо совершенствовать рыночную инфраструктуру на товарном и потребительском рынках, устранять негативное воздействие на конкуренцию со стороны монополистов и различного рода посредников. Необходимо упростить доступ производителей сельхозпродукции на потребительский рынок.

Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты, формирующие основу разработки и реализации проектов в компании. Была проанализирована

сущность и роль проектов в компаниях, которая заключается в формировании основы для дальнейшего успешного развития компании, а также поддержания её конкурентоспособности в условиях рыночной экономики. Также были рассмотрены этапы разработки и реализации проекта, к которым относятся следующие процессы: инициация проекта, планирование, исполнение, а также закрытие и оценка проекта. В заключении, были изучены структура и содержание проекта, а также основные инструменты, используемые при разработке и реализации проекта. В заключении были изучены основные методы и способы повышения уровня конкурентоспособности организации.

Далее во второй главе будет проанализирована деятельность ООО «Вестминстер» с целью оценки уровня конкурентоспособности компании на текущий момент и дальнейшей разработки проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер».

2 Анализ конкурентоспособности ООО «Вестминстер»

2.1 Характеристика ООО «Вестминстер» и его организационной среды

Общество с ограниченной ответственностью «Вестминстер» создано в 2015 году. Основным видом деятельности является торговля легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами. Также, ООО «Вестминстер» работает по другим направлениям: сервисное обслуживание автомобилей, продажа оригинальных запчастей и аксессуаров [51, 52].

Компания имеет имидж официального дилера, которая продает автомобили и услуги премиум сегмента, используя самые продвинутые маркетинговые технологии и заботится о своем клиенте. Корпоративная культура находится на высоком уровне.

Организация зарегистрирована по адресу: Емельяновский район, поселок Солонцы, проспект Котельникова 37, строение 1, индекс 660015 [51, 52].

До 2018 года ООО «Вестминстер» входило в крупнейшую группу компаний ПКФ Крепость, которая основана в 1996 году [51, 52].

ООО «Вестминстер» активно использует как предпродажное, так и послепродажное обслуживание клиентов, проводя опросы качества обслуживания посредством проведения Follow Up, а также использует персонализированные SMS с целью напомнить клиенту о его бонусах, скидках, специальных предложениях о приобретении автомобиля и сервисных кампаниях [51, 52].

Всем клиентам доступен полный комплекс дополнительных услуг:

- техническое обслуживание автомобилей Jaguar и Land Rover;
- продажа оригинальных запасных частей и аксессуаров;
- выгодные программы кредитования JLR Finance, страхование;
- установка дополнительного оборудования;
- тест-драйв, услуга trade-in;

- программа Jaguar Land Rover Approved (автомобили Jaguar и Land Rover с пробегом);

- сервисная программа лояльности;

- подменный автомобиль на время ремонта или технического обслуживания.

Миссия, видение и ценности компании

Миссия компании - непрерывное совершенствование в области продаж и послепродажного обслуживания автомобилей для максимального комфорта клиентов с учетом изменения их потребностей.

Видение компании: мы стремимся создать превосходящий ожидания наших клиентов дилерский центр, которому доверяют, выбирая в качестве консультанта по всем вопросам, связанным с автомобилем [51, 52].

Ценности:

1. Принимая за основу поведения честность и открытость, мы искренне и добросовестно стараемся оправдать доверие, оказываемое нам обществом, базируясь в своей деятельности на безусловном исполнении законов, норм и правил как государственных, так и корпоративных.

2. Мы с уважением относимся к нашим клиентам, друг к другу и обществу в целом.

3. Раскрывая потенциал компании и каждого сотрудника, мы достигаем результатов, полезных обществу, нашей компании и каждому сотруднику, получая удовольствие от совместной деятельности и достижения общих целей.

4. Мы ежедневно познаем новое и делимся своими знаниями и опытом, динамично развивая свой бизнес - любимое дело, приносящее пользу обществу [51, 52].

Цели и задачи компании

Цель ООО «Вестминстер»: постоянное совершенствование и развитие фирмы для достижения высокой конкурентоспособности и получения максимальной прибыли. Дерево целей компании представлено на рисунке 2.1.

Для достижения данной цели руководство поставило следующие задачи:

- продажа автомобилей импортного производства;
- реализация и обслуживание автомобилей;
- демонстрация импортного автотранспорта;
- страхование автомобилей;
- кредитование на покупку автомобилей;
- корпоративные продажи;
- доставка автомобилей под заказ и до места регистрации [51, 52].

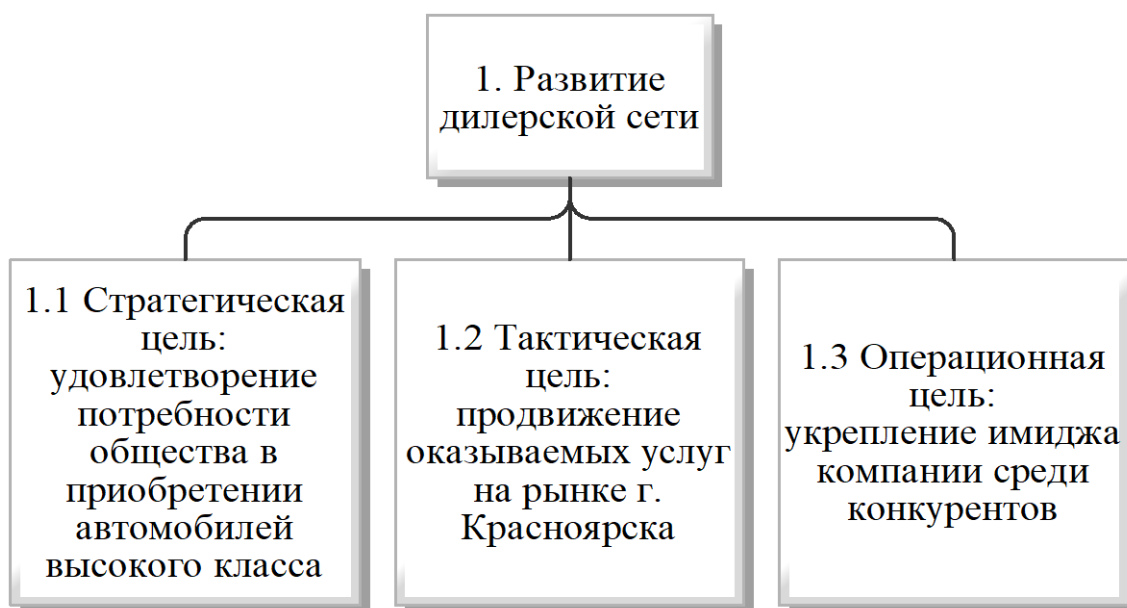


Рисунок 2.1 – Дерево целей компании ООО «Вестминстер»

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегическое планирование в компании осуществляется как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу, что указывает на высокий уровень развития менеджмента в руководящем звене. Но при этом отсутствуют качественные и количественные показатели, которые бы позволили выполнять контроль за достижением поставленных целей.

Увеличение дилерских мощностей и качественное развитие партнеров – важнейшие стратегические задачи программы, а клиентоориентированность и высокий уровень клиентской удовлетворенности являются ее ключевыми составляющими.

Кроме того, у компании имеется дилерское соглашение, где прописана стратегия, которой придерживается организация. На данный момент в компании реализуется программа «Стратегия ускорения», которая включает в себя три основных направления: «Отличные Продукты», «Отличный Сервис», «Отличный Персонал» [51, 52].

Организационная структура

Рассмотрим организационную структуру компании ООО «Вестминстер» (рисунок 2.2).

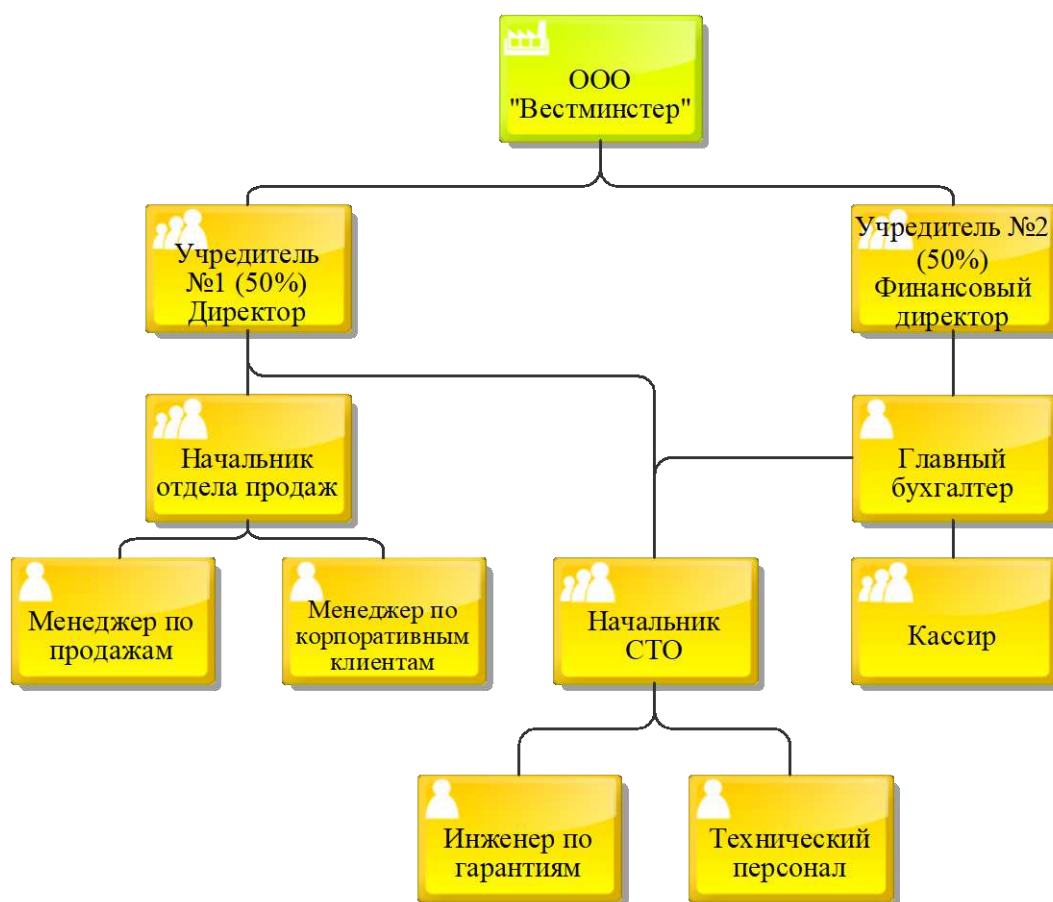


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «Вестминстер»

Данной организации присуща линейная структура управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам

стимулов и мотиваций. Непосредственное руководство и управление осуществляет директор школы.

Преимущества линейной структуры управления:

1. Единство и четкость распорядительства.
2. Согласованность действий исполнителей.
3. Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным.
4. Быстрая реакция на указания.
5. Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

1. Высокие требования к компетентности руководителя.
2. Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
3. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

Персонал

Численность сотрудников ООО «Вестминстер» составляет 28 человек. В компании работает высококвалифицированный персонал. Доля сотрудников, имеющих высшее образование составляет 82,1% от общей численности персонала (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура персонала компании по уровню образования

Средний возраст сотрудников компании составляет 32,5 года, что указывает на молодое и современное мышление персонала, а также готовность

к внедрению новых технологий, как в сфере проведения продаж, так и в сфере автомобилестроения.

Ежегодно сотрудники компании проходят аттестацию на соответствие квалификации требуемому уровню, который бы позволил в более короткие сроки достичь целей компании.

Оплата труда сотрудников складывается следующим образом: оклад + % от продаж, что стимулирует их к более активной и эффективной работе.

Отбором кандидатов на должности в дилерском центре занимается отдел кадров, тесно сотрудничая с высшим руководством автосалона, а именно генеральным директором. В первую очередь обращается внимание на предыдущий опыт работы кандидата. Главным же критерием отбора является опыт работы кандидата в подобной должности.

Финансы

Проведем анализ основных финансовых показателей ООО «Вестминстер» (таблица 2.1), который позволит определить уровень эффективности функционирования компании, а также её инвестиционную привлекательность.

Таблица 2.1 – Анализ финансовых показателей за 2016-2018 гг.

| № п/п | Показатель | Годы | | | Изменение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. | |
|-------|--|---------|---------|---------|--|---------|
| | | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | в тыс. руб. | в % |
| 1 | Выручка | 118969 | 475032 | 729825 | 254793 | 53,64 |
| 2 | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 114435 | 459982 | 679689 | 219707 | 47,76 |
| 3 | Валовая прибыль | 4534 | 15050 | 50186 | 35136 | 233,46 |
| 4 | Коммерческие расходы | 3895 | 24856 | 24728 | -128 | -0,51 |
| 5 | Управленческие расходы | 3344 | 11379 | 32203 | 20824 | 183,00 |
| 6 | Прибыль (убыток) от продаж | -2705 | -21185 | -6745 | 14440 | +68,16 |
| 7 | Проценты к получению | 17 | 28 | 0 | -28 | -100,00 |
| 8 | Проценты к уплате | 222 | 1472 | 1707 | 235 | 15,96 |
| 9 | Прочие доходы | 7397 | 15841 | 23979 | 8138 | 51,37 |
| 10 | Прочие расходы | 694 | 2111 | 3578 | 1467 | 69,49 |
| 11 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 3793 | -8899 | 11949 | 20848 | -234,27 |
| 12 | Чистая прибыль | 2575 | -9494 | 10785 | 20279 | +213,60 |
| 13 | Рентабельность деятельности | 2,16% | -2,00% | 1,48% | 0,0348 | -174,00 |
| 14 | Коэффициент текущей ликвидности | 0,98 | 0,9 | 0,97 | 0,07 | 7,78 |
| 15 | Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | 12,04 | -12,2 | 29,43 | 41,63 | -341,23 |

Как свидетельствуют данные таблицы 2.1 в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка увеличилась на 35,97%, а себестоимость проданной продукции – на 2%, в динамике наблюдается превышение роста себестоимости над выручкой.

При этом валовая прибыль, или «маржинальный доход», увеличилась на 233,5%, прибыль от продаж также на 68,26%.

Чистая прибыль в 2018 году выросла на 213,6% по сравнению с 2017 годом. Данная тенденция обусловлена увеличением уровня себестоимости продаж за счет роста оплаты труда, как основным, так и руководящим сотрудникам.

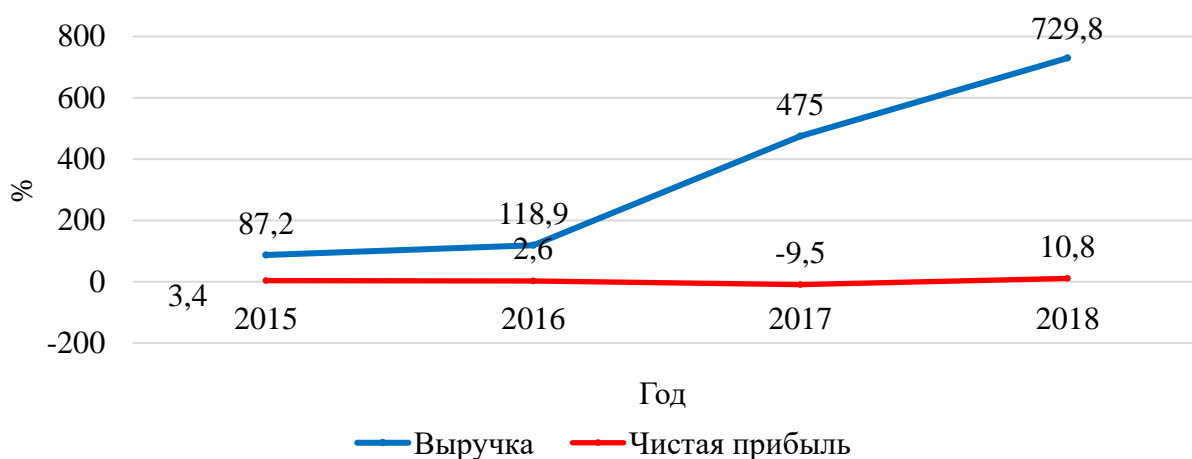


Рисунок 2.4 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Вестминстер», в тыс. руб.

При этом если в целом проследить динамику изменения выручки за период 2015-2018 гг., то можно увидеть спад показателя на 13% в 2015 году и на 5% в 2016 году, что связано с падением спроса во время кризисной ситуации в стране.

В последующие же годы наблюдалась положительная динамика роста величины выручки. В противоположность динамике изменения выручки величина чистой прибыли регулярно снижалась, начиная с 2016 года и по настоящее время. Данная тенденция объясняется регулярным ростом себестоимости продаж по причине роста цен на автомобили.

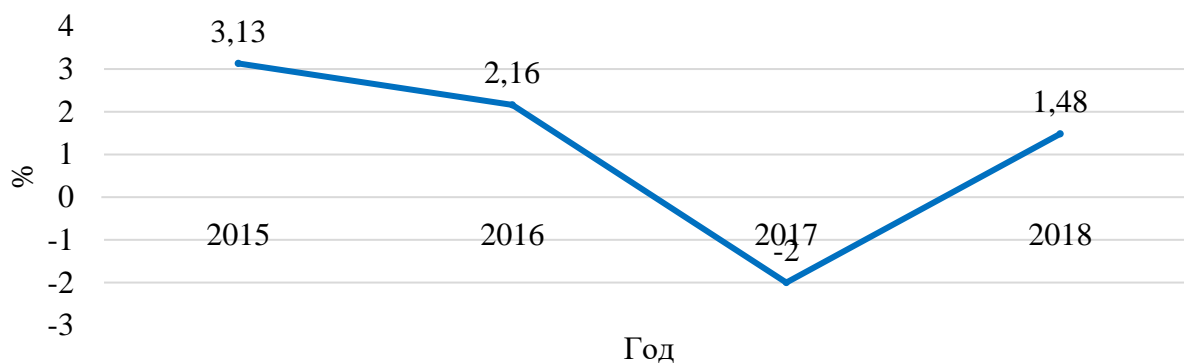


Рисунок 2.5 – Динамика изменения рентабельности деятельности ООО «Вестминстер», в %

Кроме того, можно сказать, что положение компании довольно неустойчивое, т.к. она имеет низкие показатели ликвидности и финансовой устойчивости.

Качество продукции и сервис

Рассматриваемая компания имеет узконаправленный ассортимент продаваемой продукции, который не изменяется в связи с сезонностью. Качество продаваемой продукции находится на высоко уровне, премиум класса, что компенсируется высокой ценой.

В направлении повышения качества компания сосредоточила свои усилия на совершенствовании модельного ряда, его развитии и модернизации. Jaguar Land Rover ежегодно вкладывал более 2 млрд. фунтов стерлингов в создание и разработку абсолютно новых моделей. Согласно планам компании, ожидается обновление представителей как Jaguar, так и Land Rover 2–3 усовершенствованными ежегодно и абсолютно новыми моделями.

Клиентоориентированный сервис представляет собой совершенствование дилерской сети, рост мощности дилерских центров и качественное совершенствование партнеров компании. В настоящее время дилерская сеть компании представлена в 27 городах России [51, 52].

В ближайшей перспективе сеть расширится до 55 дилеров, а к 2018 году в России будут работать 80 дилерских центров компании. Развитие оказываемых услуг, сервис, который заслуживает доверия, квалифицированные сотрудники и

высокотехнологичное оборудование являются базовыми факторами в работе известных британских марок [51, 52].

Сбыт товара осуществляется в торговой точке с помощью логиста. Реклама и продвижение осуществляется через социальные сети Вконтакте и Instagram, телевидение, радио станции, печатную продукцию, а также, визуализацию на демо автомобилях. Данный метод рекламы является дорогим и в то же время эффективным, т.к. охватывает целевую группу людей.

2.2 Описание внешней среды ООО «Вестминстер»

Внешняя среда прямого воздействия

Проведем анализ внешней среды прямого воздействия, используя при этом модель «5 сил Портера», которая более точно позволит оценить конкурентную позицию ООО «Вестминстер».

Конкуренция на рынке Красноярского края

ООО «Вестминстер» в настоящий момент имеет небольшую долю рынка торговли автомобилей в г. Красноярске (всего 3,5%), что в большей степени обусловлено краткосрочным пребыванием компании на рынке, её товарооборот оценивается от 7 до 9 млн. руб. в месяц, на данный момент предприятие имеет прибыль и продолжает расти. При этом в рейтинге автодилеров Красноярского края по версии «Делового портала» компания ООО «Вестминстер» занимает срединное положение и имеет положительную динамику увеличения объемов продаж по сравнению со своими конкурентами, которые стоят на позициях выше [54].

Конкуренты могут оказывать следующее влияние на компанию:

- происходит снижение среднего уровня цен на рынке автомобилей;
- происходит конкуренция за качество сервиса и полноту оказания дополнительных услуг.

В свою очередь, ООО «Вестминстер» регулярно отслеживает ситуацию на рынке, старается превзойти конкурентов по всем направлениям с помощью

регулярного повышения качества обслуживания и обновления автомобильного ряда.

Зависимость от потребителей

Продаваемый товар предназначен для людей, чей доход составляет не менее 100 000 рублей в месяц, преимущественно от 30 до 50 лет, достигшие определенного социального статуса. Следовательно, постепенное старение населения Красноярска оказывает негативное влияние на спрос. Кроме того, падение уровня среднедушевого дохода населения также приводит к падению спроса на элитные автомобили.

Клиента могут оказывать следующее влияние на компанию:

- перераспределение спроса в сторону более дешевого сегмента автомобилей;

- происходит снижение покупательского спроса при снижении уровня доходов клиентов.

В свою очередь, ООО «Вестминстер» регулярно также отслеживает ситуацию на рынке, старается удержать старых и привлечь новых клиентов с помощью разработки комплекса маркетинга, который позволяет стимулировать продажи, а также улучшения сервисного обслуживания в дилерском центре.

Зависимость от поставщиков

Единственным поставщиком ООО «Вестминстер» является компания ООО «Jaguar Land Rover». Таким образом, у компании высокий уровень зависимости от поставщика.

Поставщик может оказывать следующее влияние на компанию:

- повышение цен на оборудования для осуществление сервисного ремонта автомобилей;

- повышение цен на топовые модели автомобилей.

В свою очередь, ООО «Вестминстер» старается разработать эффективное долгосрочное сотрудничество с поставщиком, в котором учитываются всевозможные нюансы, чтобы избежать внезапных изменений в сроках и условиях поставок.

Угроза появления новых конкурентов

На данный момент существует низкий уровень вероятности появления новых конкурентов на рынке, т.к. вход на рынок требует высоких капиталовложений, при одновременной динамике спада спроса на автомобильном рынке в целом по всей стране. Кроме того, сокращение господдержки спроса на автомобили, в частности отмена субсидирования процентной ставки, негативно скажется на кредитных продажах и замедлит темпы роста рынка, что также снизит уровень привлекательности данной отрасли для новых компаний, которые захотят зайти на рынок. Ко всему прочему, существенными рисками для авторынка в 2019 году являются индексация утилизационного сбора и повышение акцизов на ввоз автомобилей в 2018 году, что повлияло на стоимость машин и негативно сказалось на объемах продаж [19].

Угроза появления товаров-заменителей

Сегодня на автомобильном рынке ситуация складывается таким образом, что снижение уровня покупательской способности приводит к переориентации потребителей с высокого ценового сегмента на средний или даже низкий ценовой сегмент. Происходит рост продаж у отечественных производителей автомобилей, а также таких производителей, как KIA, Renault, Hyundai, Skoda, которые относятся к среднему ценовому сегменту [53]. Таким образом, спрос на брендовые автомобили, которые реализуются в ООО «Вестминстер» падает, т.к. на рынке появились зарекомендованные производители автомобилей более низких ценовых сегментов.

Кроме того, существуют и другие категории товаров-заменителей, например: общественный транспорт, личный автопарк клиента, такси.

Компания старается всячески акцентировать внимание на плюсах приобретения автомобилей марок Jaguar и Land Rover за счет разработки комплекса маркетинга.

Внешняя среда косвенного воздействия

Политико-правовые факторы

Как уже было сказано ранее произошло, сокращение господдержки спроса на автомобили, в частности отмена субсидирования процентной ставки, негативно скажется на кредитных продажах и замедлит темпы роста рынка, что также снизит уровень привлекательности данной отрасли для новых компаний, которые захотят зайти на рынок. Ко всему прочему, существенными рисками для авторынка в 2019 году являются индексация утилизационного сбора и повышение акцизов на ввоз автомобилей в 2018 году, что повлияло на стоимость машин и негативно сказалось на объемах продаж [53].

Экономические факторы

Среди факторов, воздействующих на автомобильную отрасль можно назвать следующие:

- изменение валютного курса (рисунок 2.6) и риски, связанные с возможным изменением цен на автомобили, т.к. расчеты с поставщиками в большинстве проводятся в иностранной валюте [55];

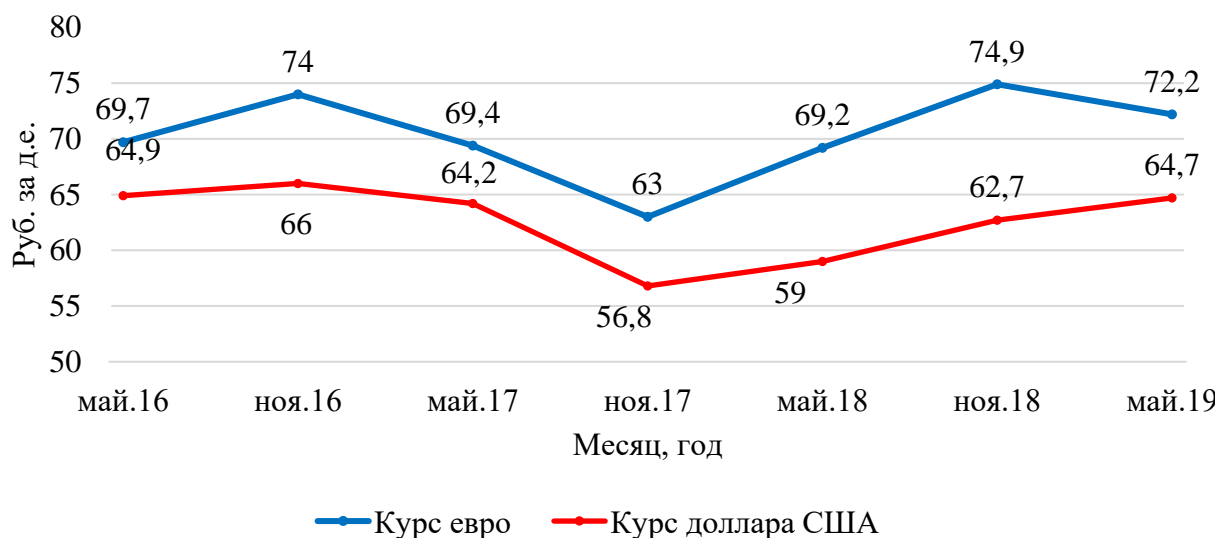


Рисунок 2.6 – Динамика курса евро и доллара по отношению к курсу рубля за последние 3 года

При этом, если рассмотреть динамику колебаний курса евро и доллара за последние три года с разбивкой курса по полугодиям (рисунок 2.6) можно увидеть следующие тенденции. В целом после поднятия курса до своего максимума в ноябре 2016 года наметилась общая динамика снижения курсовой разницы, но с ноября 2017 года наметился вновь подъем курсовой разницы, что негативно сказывается на затратах автомобильной отрасли.

- уровень инфляции и уровень ключевой процентной ставки по кредиту (рисунок 2.7). Годовая инфляция в России по итогам 2018 года составила 2,5%, при ключевой ставке на конец года в 7,75%.

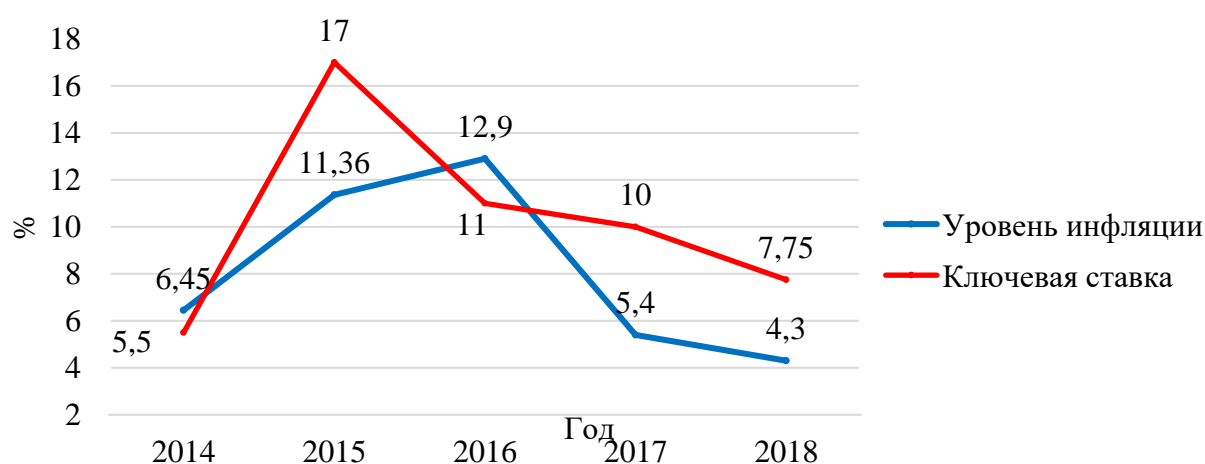


Рисунок 2.7 – Динамика уровня инфляции и ключевой ставки в РФ, в %

Следует отметить, что такая рекордно низкая инфляция в России стала и самой низкой за всю историю страны. Уровень инфляции против 2017 года снизился (инфляция за 2017 год составляла 5,4% при ключевой ставке в 10,0%). Инфляция остается на низком уровне под влиянием факторов длительного действия, в первую очередь умеренного восстановления внутреннего спроса.

В конце декабря 2018 года Росстат предварительно оценивал инфляцию в 2018 году на уровне 4,3 процента. Таким образом, окончательно подведенный Росстатом итог по инфляции превысил прогноз ЦБ. Регулятор ожидал, что рост потребительских цен по итогам 2018 года составит 3,9-4,2 процента.

По прогнозу Банка России, годовая инфляция по итогам 2019 года составит 5-5,5 процента (при этом временно на пике она может подниматься и до шести процентов). В 2020 году инфляция вернется к цели регулятора, сформулированной как «вблизи четырех процентов», ожидают в ЦБ [55].

Также следует отметить высокое влияние такого фактора, как уровень доходов населения, т.к. именно от этого показателя зависит уровень спроса на автомобили ООО «Вестминстер». Согласно статистическим данным, опубликованным на официальном сайте Федеральной Службы Государственной Статистики, в Красноярском крае наблюдается следующая динамика изменения реальных денежных доходов населения (рисунок 2.8).

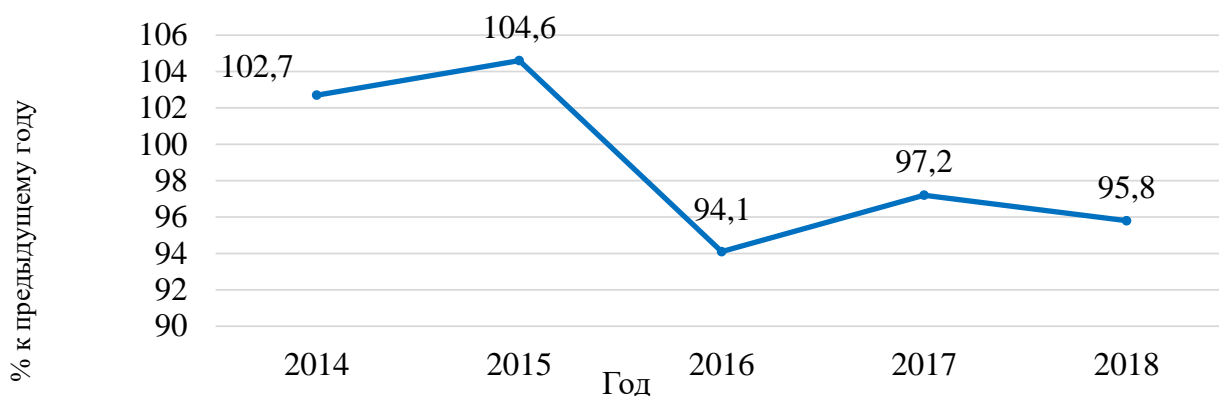


Рисунок 2.8 – Динамика изменения реальных денежных доходов населения Красноярского края, в % к предыдущему году

Таким образом, можно наблюдать, что за последнее время уровень реальных доходов населения в Красноярском крае снизился на 4,2%, что указывает на снижение доходов населения, следовательно, это может способствовать снижению уровня спроса на автомобили ООО «Вестминстер».

Немаловажным фактором развития экономики является динамика развития потребительского кредитования. Рассмотрим динамику потребительского кредитования в Российской Федерации за последние 3 года (рисунок 2.9) [55].

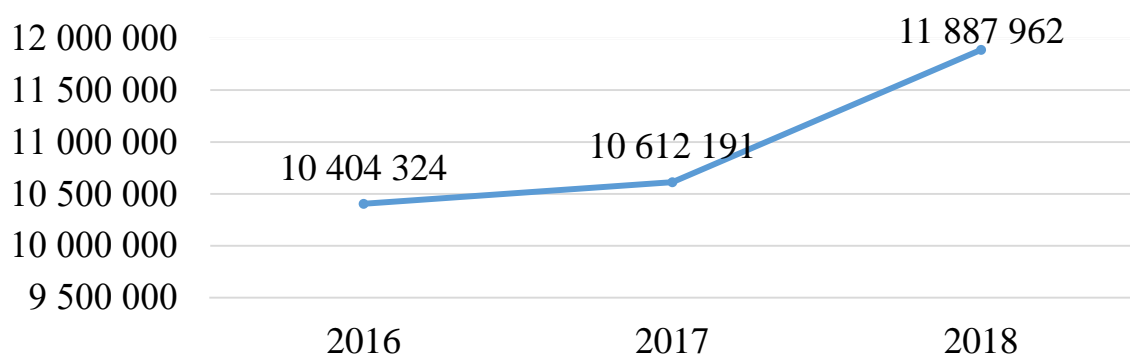


Рисунок 2.9 – Объем потребительского кредитования в РФ в 2016-2018 гг. (млн. руб.)

По данным Банка России, представленным на рисунке 2.9, можно сделать вывод о том, что объем потребительского кредитования в Российской Федерации за последние три года вырос. Если в 2016 году объемов выданных кредитов составлял 10 404 324 млн. руб., то уже в 2018 году этот объем увеличился на 1 483 638 млн. руб. и составил 11 887 962 млн. руб.

Потребительское кредитование в Российской Федерации в последние годы растет высокими темпами. Это связано, в первую очередь, с появлением новых кредитных продуктов и дополнением уже существующих. Однако рынок кредитования физических лиц продолжает испытывать ряд проблем, связанных с низкой платежеспособностью и финансовой неустойчивостью многих заемщиков, пробелами в законодательно-правовом и нормативном поле деятельности кредитных организаций, региональными различиями в социально-экономическом и политическом положениях и др. составлено на основании данных Банка России.

Нельзя также отрицать, что негативное влияние на состояние кредитного сектора страны оказывает большое влияние настроение самих заемщиков. Опрос, который был проведен исследовательским центром портала Superjob.ru, выявил отношение россиян к кредитам. Исследование проводилось среди экономически активных граждан старше 18 лет. Участниками опроса стали 2,5 тыс. респондентов. Результаты данного исследования показали, что более половины граждан (59% от числа опрошенных) считают кредиты «прямой

дорогой в долговую яму». Доля тех, кто высказался в пользу кредита, оказалась в два раза меньше: только 20% респондентов считают кредит конструктивным решением многих проблем [55].

Исследователи убеждены, что причина такого отношения состоит в низком уровне финансовой грамотности россиян, хотя в то же самое время вызывать такую негативную реакцию могут и недобросовестные участники рынка, которые вводят в заблуждение доверчивых граждан.

Негативно высказывались в основном граждане, которым уже приходилось сталкиваться с кредитами. За последние годы около 40 % россиян, принимавших участие в опросе, воспользовались кредитами. Россияне продолжают приобретать товары и услуги в кредит, несмотря на свое негативное отношение к потребительским ссудам. Для большинства – это настоящий выход из тупика, особенно когда речь идет о покупке дорогих вещей, стоимость которых превышает 100 тыс. руб. Для многих веским аргументом в пользу кредита служит тот факт, что взять кредит бывает выгоднее, чем копить деньги, если принимать во внимание темпы роста цен.

Россияне назвали приемлемый уровень процентных ставок – они не должны превышать 5% годовых по потребительским кредитам. На данный момент средний уровень ставок в банках составляет 15% годовых, а иногда даже и выше. Не многие могут позволить себе брать кредит на покупку товаров или услуг, заранее зная, что переплачивают треть, а то и половину.

Прогнозировать, как в 2018 году начнет развиваться автомобильный сегмент нашего региона и автомобильный рынок России в целом, достаточно сложно. Ведь ситуация меняется каждый месяц. С достаточной долей достоверности можно отметить только две тенденции, которые будут иметь место в любом случае: рост цен на автомобили и доступность автокредитов. Согласно данным аналитического агентства «АВТОСТАТ», объем рынка новых легковых автомобилей сегмента Luxury в России за 9 месяцев 2018 года составил 1065 единиц, что выше на 11% показателя годичной давности. А доля кредитов в третьем квартале 2018 года выросла на 30,1% [53].

Социокультурные факторы

Высокая активность потребителей в приобретении автомобилей. По данным Росстата в 2018 году каждая вторая семья имеет автомобиль. Демографические изменения также положительно влияют на отрасль, поскольку при росте численности населения повышается спрос на автотовары (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 – Динамика изменения численности населения г. Красноярска за 2005-2018 гг., чел.

Научно-технические факторы

Развитие технологий и НИОКР в заметно ускорилось и стало стабильным. Так в 2018 году на рынок автотоваров вышло более 4 новых моделей автомобилей рассматриваемой марки.

Появление новых продуктов и технологий. Например, в 2014 году на рынок ИТ-технологий вышла программа быстрой автоматизации маркетинговой деятельности торговых компаний «Marketing Analytic 5».

Таким образом, был проведен анализ внешней среды, результаты которого должны послужить основой для пересмотра эффективности функционирования внутренней среды компании. Например:

– компании следует пересмотреть цели как на долгосрочную, так и на краткосрочную перспективу, для чего следует более детально расписать дерево целей с указанием SMART-критериев для каждой цели, что позволит облегчить контроль за степенью их достижения;

– также следует проанализировать оргструктуру компании на предмет её соответствия текущей стратегии;

– разработать комплекс маркетинга, который будет отражать мероприятия по привлечению клиентов с учетом текущей ситуации на рынке.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Вестминстер»

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «Вестминстер» на основе анализа и оценки эффективности её текущей конкурентной стратегии. На данный момент в компании реализуется программа «Стратегия ускорения», которая включает в себя три основных направления: «Отличные Продукты», «Отличный Сервис», «Отличный Персонал». Важнейшими задачами программы являются увеличение дилерских мощностей и качественное развитие партнеров. Данная стратегия была принята в 2015 году.

В части «Отличные Продукты» усилия сконцентрированы на развитии модельного ряда. Вниманию клиентов предлагается широкий модельный ряд Jaguar – роскошный спортивный Jaguar XK, спортивный бизнес-седан Jaguar XF, седан представительского класса и флагман модельного ряда Jaguar XJ; а также весь модельный ряд великолепных внедорожников Land Rover – практичный Freelander 2, стильный Range Rover Evoque, универсальный Discovery 4, легендарный Defender, элегантный Range Rover Sport и роскошный Range Rover.

Основа направления «Отличный Персонал» — это квалифицированный, мотивированный персонал как в дилерской сети, так и в компании Ягуар Ленд Ровер. В 2016 году начала работу «Новая Учебная Академия Jaguar Land Rover Россия», что позволило в 4 раза увеличить количество сотрудников, проходящих обучение. В программе академии представлены технические тренинги, тренинги по продажам и пост продажному обслуживанию. Для осуществления «Стратегии Ускорения», развития дилерской сети и вывода бренда Jaguar Land Rover на качественно новый уровень изменения также

коснулись и организационной структуры компании Ягуар Ленд Ровер Россия. С 1 ноября 2015 года основные подразделения компании, отвечающие за разные бренды, были объединены, с целью успешного развития в России.

«Отличный Сервис» подразумевает развитие дилерской сети и отношений с дилерами. С 1 апреля 2016 года заключается единый дилерский договор на два бренда: Ягуар и Ленд Ровер, по которому действуют единые стандарты и система бонусов. Также планируется серьезное развитие дилерской сети. В Москве произойдет качественное развитие партнеров. Дилерские мощности будут значительно увеличены, чтобы удовлетворить потребности рынка. В Санкт-Петербурге и городах миллионниках планируется удвоить дилерскую сеть.

Компания Jaguar Land Rover Россия завершает внедрение международного стандарта диалоговой приемки автомобиля eVHC. На сегодняшний день 54 дилерских центра из 56 уже используют систему, а еще два находятся на финальном этапе тестирования. Внедрение eVHC реализуется в рамках сервисной стратегии «В интересах клиента», направленной на создание клиентоориентированного сервиса премиум-класса, использующего новейшие стандарты и решения для быстрого и комфортного обслуживания автомобилей.

Стандарт eVHC (electronic Vehicle Health Check – электронная проверка состояния автомобиля) стал одним из передовых решений для повышения эффективности работы дилерской сети Jaguar Land Rover. Данный стандарт подразумевает не только использование мобильных устройств в процессе диалоговой приемки автомобиля, но и полную интеграцию устройств в DMS-системы дилерских предприятий.

Для дилеров, работающих в продуктивной среде, запущен центральный веб-портал eVHC, позволяющий получать всю отчетность по использованию системы eVHC в режиме реального времени. Инструменты отчетности содержат информацию о доле проверок eVHC в общем объеме заказов, об уровнях конверсии по всем выявленным неисправностям, а также о суммах

отложенных работ. Информация отображается как по всему предприятию, так и по результатам работы каждого мастера-консультанта.

Использование системы eVHC позволит повысить уровень удовлетворенности клиентов благодаря целому ряду преимуществ:

- существенному ускорению процесса осмотра автомобиля в рамках диалоговой приемки;
- повышению эффективности коммуникации между специалистами дилерских центров и клиентами;
- возможности быстро получить информацию о ценах на услуги и запасные части, необходимые для устранения неисправностей, выявленных в ходе диалоговой приемки;
- повышению прозрачности сервисных процессов;
- возможности контролировать отложенные работы: функционал eVHC позволяет согласовывать прямо в процессе диалоговой приемки дату и время очередного контакта со стороны дилерского центра по тем позициям, состояние которых не является оптимальным, но ремонт в день проверки не обязателен и может быть выполнен в будущем.

Система eVHC постоянно совершенствуется и развивается в соответствии с накопленным опытом ее применения в дилерских центрах. Уже сегодня доступны три типа приемки в рамках нового стандарта: полноценная диалоговая приемка, диалоговая приемка без подъема автомобиля и традиционная приемка (используется для создания акта приема-передачи автомобиля). Система насчитывает 21 пакет работ и материалов, улучшенная функция «обзор отчета» позволяет дилеру получить мгновенный доступ к результатам ранее завершенных и текущих проверок.

Сервисная стратегия Jaguar Land Rover «В интересах клиента» направлена на постоянное совершенствование процесса обслуживания и подразумевает 5 важнейших принципов при работе с каждым клиентом:

- индивидуальный подход – гибкость и стремление удовлетворить все запросы клиентов;

- удобство взаимодействия – максимальная оптимизация каждого взаимодействия между клиентом и компанией;
- надежность – ответственность со стороны Jaguar Land Rover за свои действия и действия своих официальных дилеров;
- прозрачность – предоставление полной информации и работа исключительно в интересах клиента;
- незабываемые впечатления – стремление дарить владельцам Jaguar и Land Rover исключительно яркие эмоции.

Ключевые показатели эффективности выбранной стратегии: инвестиции в успешные премиальные бренды, инвестиции в сотрудников, мотивированных и нацеленных на результат, дилерскую сеть, высокая клиентоориентированность и высокий уровень клиентской удовлетворенности.

Следовательно, можно сделать вывод, что конкурентная стратегия ООО «Вестминстер» относится к стратегии дифференциации, т.к. компания, реализующая стратегию дифференциации, в меньшей степени беспокоится об уровне издержек и больше стремится к тому, чтобы в границах своей отрасли в ней видели какую-либо своеобразие, т.е. отличительную черту. Таким образом, компания всячески старается развивать и поддерживать свои конкурентные преимущества.

Стратегия дифференциации подразумевает продажу продукции функционально не сильно отличающийся друг от друга. А широта ассортимента достигается за счет незначительных изменений в цвете, форме, технических характеристиках и т.д. Это позволяет компании обслуживать большее число потребителей, за счет предоставления покупателем возможности широкого выбора и как следствие, более полного удовлетворения их потребностей.

Далее приведем рейтинг автодилеров Красноярского края за 2018 г. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Рейтинг автомобильных дилеров Красноярского края (ТОП-14)

| № | Название компании | Кол-во новых а/м, проданных в КК за 2018 г. | Динамика продаж по ср. 2017 г., % | Доля авто, проданных в кредит в 2018 г., % | Доля компании в совокупном объеме продаж в КК в 2018 г., % | Структура новых а/м, проданных в КК за 2018 г. | | | | Портфель брендов компании/ холдинга |
|----|---|---|-----------------------------------|--|--|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--|
| | | | | | | до 500 тыс. руб. | 500 - 1 000 тыс. руб. | 1 000 - 2 500 тыс. руб. | свыше 2 500 тыс. руб. | |
| 1 | ГК «Медведь Холдинг» | 8489 | -18 | 40 | 30 | 510 | 4975 | 2773 | 231 | Hyundai, Skoda, Peugeot, Volkswagen, Mitsubishi, BMW |
| 2 | ГК «Крепость» | 5055 | -3 | 33 | 18 | 0 | 1062 | 3115 | 878 | Toyota, Volvo, Lexus |
| 3 | ГК «СИЛАВТО» | 3089 | -16 | 40 | 11 | 527 | 2273 | 288 | 1 | Renault, KIA, Citroen |
| 4 | ГК Арсенал | 2748 | -22 | 41 | 10 | 5 | 537 | 1298 | 908 | Ford, Mazda, Audi, Land Rover, Nissan, Jaguar |
| 5 | «ТИТАН Моторс» | 1344 | -3 | 35 | 5 | 241 | 488 | 585 | 30 | Nissan |
| 6 | «KIA центр Красноярск», «Seat Красноярск» | 1170 | -7 | 24 | 4 | 198 | 335 | 524 | 113 | KIA, Seat |
| 7 | «Вестминстер» | 1193 | 35 | 57 | 3,5 | 0 | 151 | 624 | 418 | Jaguar, Land Rover |
| 8 | «Рено на Свободном» | 969 | 22 | 44 | 3 | 427 | 319 | 223 | 0 | Renault |
| 9 | «Атлантик Моторс» | 976 | -23 | 36 | 3 | 238 | 657 | 81 | 0 | Opel, Chevrolet, Chevrolet NIVA |
| 10 | 8AutoLegion | 536 | -10 | 30 | 2 | 0 | 168 | 292 | 76 | Suzuki, Porsche, Infiniti |
| 11 | «Орион» | 489 | 40 | 29 | 2 | 0 | 26 | 170 | 293 | Mercedes-Benz |
| 12 | «Хонда-центр» | 330 | 43 | 45 | 1 | 0 | 45 | 285 | 0 | Honda |
| 13 | «Субару Центр Красноярск» | 269 | 37 | 15 | 1 | 0 | 0 | 269 | 0 | Subaru |
| 14 | Автоцентр ВСК | 113 | 23 | 12 | 0,3 | 0 | 64 | 27 | 22 | Chrysler, Jeep, Dodge, Fiat |

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Вестминстер» занимает среднюю конкурентную позицию на автомобильном рынке г. Красноярска.

При этом стоит отметить, что стратегия компании относится к типу вертикальной дифференциации, которая предполагает, что и цены, и средний

уровень дохода потребителей различны. Такая ситуация позволяет организации получать доступ к различным группам клиентов за счет существенных отличий товара по функциональности, соотношению «цена - качество», продажи автомобилей с учетом индивидуальных особенностей клиента и т.д., что увеличивает объем реализации. Основной слабостью данной стратегии являются возникающие сложности при реализации товаров, так как они связаны с высокими затратами на неценовую конкуренцию (рекламу, создание имиджа, борьбу с товарами-имитаторами и т.д.).

Далее следует провести оценку эффективности конкурентной стратегии ООО «Вестминстер» с помощью количественного метода, в качестве которого выступает анализ финансовых показателей. Начиная с внедрения новой конкурентной стратегии наблюдается положительная динамика:

1. Текущая ликвидность увеличилась в целом на 7,78% в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

2. Увеличилось соотношение собственных и заемных средств на 34,23%, следовательно, компания развивается всё больше за счёт собственных средств.

3. Выросло значение коэффициента обеспеченности собственными средствами на 0,09, что указывает на рост её финансовой устойчивости.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение данной конкурентной стратегии способствовало росту объемов продаж и уровня текущей ликвидности компании, а также повысило уровень её финансовой устойчивости, при этом показатели чистой прибыли и рентабельности деятельности ООО «Вестминстер» постепенно снижаются, что указывает на низкий уровень эффективности стратегии.

Далее проведем оценку эффективности конкурентной стратегии ООО «Вестминстер» с помощью качественных методов, а именно проведем построение матрица McKinsey.

Рассмотрим позицию компании среди конкурентов с помощью матрицы McKinsey (таблица 2.3) чтобы проанализировать соответствие реализующейся конкурентной стратегии предприятия эталонной стратегии.

Таблица 2.3 – Матрица McKinsey

| Привлекательность отрасли | Конкурентная позиция | | |
|---------------------------|----------------------|---------|-------------------|
| | сильная | средняя | слабая |
| Высокая | | | ООО «Вестминстер» |
| Средняя | | | |
| Низкая | | | |

Таким образом, можно наблюдать, что ООО «Вестминстер» находится в квадранте «Победитель 1», которому соответствует следующая эталонная конкурентная стратегии – обеспечение выборочного роста путем:

- специализации на основе сильных сторон деятельности;
- поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
- ухода с рынка, если отсутствуют указания о приемлемом росте объема продаж.

Так как реализующаяся стратегия «Вестминстер» соответствует эталонной стратегии занимаемого компанией квадранта согласно матрице McKinsey, то целесообразно считать выбранную стратегию организации эффективной с точки зрения уровня привлекательности отрасли и уровня конкурентной позиции компании.

Также следует провести соответствие направлений текущей конкурентной стратегии ситуации в конкурентной среде с помощью модели «5 сил Портера». В результате можно сделать вывод, что конкурентная стратегия отражает способы повышения конкурентоспособности компании за счет повышения уровня лояльности клиентов за счет повышения качества обслуживания через подбор и подготовку высококвалифицированного персонала. Внедрение новых технологий в процессе оказания сервисного обслуживания также позволяет улучшить свое положение среди конкурентов. Выстраивание долгосрочных отношений с поставщиком происходит через формирование устойчивой дилерской сети, её регулярное расширение, в результате чего поставщик не теряет заинтересованность в регулярности поставок.

Следует отметить, что в конкурентной стратегии отсутствуют меры по отношению к возможному появлению новых конкурентов, т.к. руководство компании учитывает текущую ситуацию на автомобильном рынке, в результате которой снизился уровень привлекательности отрасли по причине спада объемов продаж. Кроме того, также не учитывается угроза со стороны появления товаров-заменителей, в результате чего компания недополучает прибыль, т.к. ориентируется только на высокий ценовой сегмент, в то время, как большая часть продаж происходит в среднем ценовом сегменте. Всё это в результате сказывается на финансовых показателях, в частности на чистой прибыли и рентабельности ООО «Вестминстер».

Далее проведем оценку эффективности конкурентной стратегии на основе оценивания ключевых факторов успеха функционирования компании (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Оценка конкурентной позиции

| Направления оценки КФУ | Оценка | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Средняя оценка |
| Рост численности клиентской базы | 5 | 4 | 3 | 3 | 3,75 |
| Высокий уровень лояльности клиентов | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Оптимальное соотношение цена/качество | 4 | 3 | 4 | 2 | 3,25 |
| Большой ассортимент мероприятий в структуре комплекса маркетинга для клиентов | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,25 |
| Наличие у компании отличительных конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами | 3 | 3 | 5 | 3 | 3,5 |
| Широкий ассортимент оказания дополнительных сервисных услуг | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| Итого (средняя): | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3 | 3,4 |

По словам руководства, к КФУ компании относятся следующие показатели:

- рост численности клиентской базы;
- высокий уровень лояльности клиентов;

- оптимальное соотношение цена/качество;
- большой ассортимент мероприятий в структуре комплекса маркетинга для клиентов;
- наличие у компании отличительных конкурентных преимуществ по сравнению с конкурентами;
- широкий ассортимент оказания дополнительных сервисных услуг.

В качестве экспертов для проведения оценки были выбраны следующие сотрудники: менеджер по продажам, менеджер по корпоративным клиентам, директор, финансовый директор.

На основе полученных данных можно сделать вывод, что эффективность текущей конкурентной стратегии оставляет желать лучшего. Руководство компании определило для себя нижний порог оценки конкурентной стратегии, при котором возможна её дальнейшая реализации, в 4 балла. Текущая оценка конкурентной стратегии составляет 3,4 балла. Таким образом, следует разработать мероприятия, которые будут направлены на повышение эффективности конкурентной стратегии.

После изучения конкурентной стратегии компании и оценки её эффективности были сделаны следующие основные выводы:

1. В целом, компания повысила объемы продаж, чему свидетельствует рост выручки на 35%, но при этом произошло снижение чистой прибыли и уровня рентабельности. Следовательно, можно сделать вывод, что с точки зрения финансов текущая стратегия является недостаточно эффективной, т.к. она не способствует улучшению финансового состояния компании.

2. С точки зрения соответствия выбранной конкурентной стратегии эталонным видам конкурентных стратегий согласно проведенному матричному анализу можно сделать вывод, что стратегия была выбрана правильно, т.к. соответствует текущей конкурентной позиции компании. Но при этом стратегия не учитывает влияние всех 5 конкурентных сил, которые могут оказать влияние на дальнейшее ухудшение конкурентных позиций компании.

Именно поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии ООО «Вестминстер». Далее в третьей главе выпускной квалификационной работы будут предложены мероприятия, которые по большей части ориентированы на повышение уровня лояльности клиента, для того, чтобы реализующаяся стратегия ООО «Вестминстер» стала более эффективной, что позволит увеличить объемы продаж, тем самым повысив прибыльность компании.

Таким образом, в третьей главе выпускной квалификационной работы будет разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер», в ходе реализации которого будут проведены мероприятия по повышению конкурентоспособности компании, а также проведена оценка эффективности разработанного проекта.

3 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер»

3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

Так как компания ООО «Вестминстер» является официальным дилером компании Jaguar Land Rover, то она может реализовывать только модели автомобилей от производителя данных марок. Следовательно, чтобы захватить большую долю на рынке, ООО «Вестминстер» следует разработать программу для повышения лояльности клиентов, чтобы привлечь как можно больше клиентов несмотря на достаточно высокий уровень цен на представленный модельный ряд автомобилей.

Конкуренция в области продаж автомобилей сегодня очень высока. Основываясь на результатах анализа конкурентоспособности, можно однозначно сказать, что привлечение новых клиентов и сохранение имеющихся – главная задача любого автоцентра. Работа с клиентами – основное направление для совершенствования деятельности компании ООО «Вестминстер».

Покупка автомобиля – серьезное вложение денег. Ведь цены на автомобили намного выше, чем стоимость других товаров. Именно этот факт оказывает на то, как идут продажи. Выделяются различные факторы, влияющие на выбор автомобиля, а именно:

- репутационные (репутация производителя, репутация дилера);
- социальные (престижность или статусность обладания данной машиной, принадлежность машины к какой-либо «социальной» группе);
- экономические (экономичность автомобиля, отношение «цена/качество», стоимость обслуживания);
- технологические (модель и комплектация, надежность автомобиля, внешний вид, технические характеристики);

– психологические (эмоциональный заряд от машины, позитивные ощущения от вождения).

В то же время далеко не последняя роль в выборе и покупке автомобилей отводится консультанту, работающему в автосалоне, который должен в подробностях знать, какая техника продаж автомобилей поможет в этом деле. Грамотные действия продавца-консультанта ведут потенциального покупателя к покупке автомобиля, а любая оплошность и неправильные поступки отталкивают. Главное оружие продавца – вежливость и компетентность, а также умение заинтересовать клиента. Не смотря на высокий уровень обслуживания и квалификации менеджеров по продажам в дилерском центре Jaguar Land Rover, повысить эффективность работы менеджеров поможет введение новых техник продаж и системы стимулирования. Формула повышения продаж без вложения капитала включает в себя три этапа:

- входящий поток и конверсия;
- средний чек;
- повторные продажи.

Конверсия – это отношения покупателей (количество чеков) к посетителям (трафик). Конверсия в продажах является качественным показателем работы торговой точки.

Для начала необходимо проанализировать статистику продаж за определенный период для выявления потока входящих потенциальных покупателей и количество совершенных сделок для расчета конверсии. Следующая задача – увеличение показателя. Увеличение конверсии возможно двумя способами:

- увеличение входящего потока при помощи рекламы и других маркетинговых мероприятий;
- анализ действий продавцов, выявление слабых сторон деятельности.

Совершенствование системы маркетинга, определенно, одно из основных направлений, на которое компания должна обратить особо внимание для поддержания своей конкурентоспособности. Однако, реклама и другие

маркетинговые мероприятия требуют определенных финансовых вложений, а неправильная реклама может принести не прибыль, а убытки.

Второй способ осуществляется при помощи так называемого анализа воронки продаж: каждого этапа работы с клиентом с целью выявления «дыр» и разрывов. Необходимо делать замеры на каждом этапе работы: сколько клиентов звонит и по какой рекламе, сколько клиентов приходит в салон, сколько из них берут машину на тест-драйв, сколько оставляют предоплату, сколько из них выкупают авто и сколько приезжают на плановое и повторное ТО. После выявления этапов, на котором клиентов становится значительно меньше, необходимо тщательно работать над данным этапом воронки.

Работа с показателями среднего чека позволяет заметно поднять продажи, однако продавцы зачастую не уделяют достойного внимания данному этапу. Основные технологии при работе с величиной среднего чека это Up-sell и Cross-sell. Технология Up-sell предполагает продажу более дорогого товара, чем требуется покупателю, а технология Cross-sell основана на продаже товаров, сопутствующих основной покупке. Правильное использование данных технологий позволяет увеличить прибыль на 10-15%. Однако, при использовании данных технологий, крайне важен профессионализм продавца, который способен прочувствовать потребность покупателя, вызвать интерес и желание и не передавить.

Третий этап основывается на работе с покупателями, которые уже купили автомобиль Jaguar или Land Rover. Работа с существующими клиентами не поставлена на поток, однако грамотно организованный бизнес-процесс вторичных продаж позволяет получить +5-7% конверсии из существующей базы клиентов. Первое, что необходимо делать автосалону, периодически напоминать клиенту о себе, оказывая внимания, интересуясь всем ли доволен покупатель и нет ли у него каких-то проблем. Данная техника продаж автомобилей предполагает использование широко известной формулы ОДП:

- offer – коммерческое предложение;
- дед-лайн – ограниченные сроки действия предложения;

– призыв к действию.

Большую роль в повышении продаж играют различные привлекательные акции, которые устраиваются для постоянных клиентов. Это может быть и сервис обслуживания, и скидки на дополнительное оборудование, и покупки на особых условиях.

Важным этапом работы с существующими клиентами является управление CLM-циклом, или жизненным циклом клиента. В системе управления жизненным циклом самыми важными являются 2 элемента:

– налаживание коммуникаций с клиентом (как для увеличения количества машинозаездов на регламентированные ТО, так и для повышения его лояльности);

– продажа клиенту второго (а в идеале — и каждого последующего) автомобиля.

Другими словами – регулярный и систематизированный план коммуникаций с клиентом со стороны дилера для поддержания его лояльности и своевременного начала цикла продажи.

Самая главная задача здесь – не переборщить. Для построения эффективных коммуникаций с клиентом, необходимо проводить расчеты и планирования. Для установления цикла коммуникаций с клиентом, берутся следующие параметры:

- дата покупки автомобиля;
- дата заезда на регламентированное ТО;
- среднемесячный пробег.

При расчете даты коммуникации важной задачей является позвонить клиенту заранее, пригласив его на сервис. Первые 2 параметра хорошо известны. Но как раз среднемесячный пробег является тем самым параметром, который позволяет относительно правильно рассчитать время звонка клиенту, чтобы пригласить его на сервис. Опыт внедрения подобных схем показывает, что ориентировочная дата звонка на 96% совпадает с реальной датой заезда.

С целью повышения лояльности имеющихся клиентов также необходима разработка дисконтной системы, так как всегда существует такая категория клиентов, для которых небольшая скидка является достаточным аргументом для того, чтобы оставаться клиентом автоцентра. Накопительные дисконтные карты позволят увеличить количество постоянных клиентов ООО «Вестминстер», и в первую очередь автосервиса. Дисконтная система предполагает выдачу карты каждому покупателю автомобиля или клиенту сервиса, воспользовавшемуся услугами автоцентра более чем на 20 тысяч рублей.

Первоначальная скидка по дисконтной карте на запчасти и дополнительное оборудование может составлять 3%, на сервисное обслуживание – 5%. Процент скидки по дисконтной карте увеличивается до 5, 7 и 10% на запасные части и до 7, 10 и 15% на сервисное обслуживание за каждые 30 000 рублей, накопленных при оплате услуг компании. При покупке нового автомобиля наличие дисконтной карты предполагает бесплатное первое техобслуживание.

При тираже в 1000 карт, начальная стоимость одной карты составит 7,5 рублей. Наличие магнитной полосы и индивидуального номера карты поднимут её стоимость до 11 рублей. Итого, стоимость выпуска тиража карт в 1000 штук составит 11 000 рублей. В большинстве современных систем автоматизации розничной торговли предусмотрена работа с дисконтными системами, которую необходимо лишь настроить, обратившись к фирме разработчику или штатным программистам.

Такая акция, как «Благодарность постоянным клиентам», призвана выражать признательность и благодарность постоянным клиентам компании и поддерживать лояльность клиентов. Суть акции заключается в предоставлении повышенной скидки клиентам, которые купили более двух автомобилей в ООО «Вестминстер». На покупку третьего и любого последующего автомобиля предоставляется индивидуальная скидка, а также постоянная скидка 20% на

услуги сервиса. Подобные акции, несмотря на снижение цен на автомобили, запчасти и сервис, помогают автоцентру создать базу постоянных клиентов.

В связи с высокой стоимостью обслуживания автомобилей в официальном дилерском центре Jaguar Land Rover, многие клиенты предпочитают обращаться в другие сервисные центры после окончания срока гарантии на автомобиль. Для того чтобы сохранить лояльность таких клиентов, автоцентру следует предоставлять повышенную скидку на постгарантийное обслуживание. Размер скидки на сервисное постгарантийное обслуживание может составлять 30%, на запчасти – 10%. Данная мера позволит сохранить клиентов в компании и увеличить трафик клиентов на постгарантийный сервис.

Таким образом, предлагается реализовать следующие мероприятия:

1. Увеличение конверсии двумя способами:
 - увеличение входящего потока при помощи рекламы и других маркетинговых мероприятий;
 - анализ действий продавцов, выявление слабых сторон деятельности.
2. Разработка программы по повышению уровня лояльности существующих клиентов:
 - внедрение дисконтной системы;
 - предоставление скидки на постгарантийное обслуживание.

3.2 Разработка проекта по реализации предложенных мероприятий

Для внедрения предложений и рекомендаций необходимо разработать проект по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер», который позволит удержать существующих и привлечь новых клиентов, что повлечет за собой рост объемов продаж, а, следовательно, увеличение чистой прибыли и рентабельности компании. Проект будет рассмотрен по группам процессов управления проектами, представленных в первой главе.

Устав проекта

Таблица 3.1 – Сведения о проекте

| Основные характеристики | Содержание характеристики |
|------------------------------|---|
| Полное наименование проекта | Повышение уровня конкурентоспособности Общества с ограниченной ответственностью «Вестминстер» |
| Тип проекта | Организационный |
| Сокращенное название проекта | Повышение уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер» |
| Заказчик | Директор ООО «Вестминстер» |

Цель проекта

Провести мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер» до 01.11.2019.

Сроки реализации проекта

Дата начала проекта: 01.08.2019

Планируемая дата завершения проекта: 01.11.2019

Концепция

Для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер» необходимо провести ряд мероприятий по привлечению новых и удержанию старых клиентов. В первую очередь необходимо провести мероприятия по увеличению конверсии среди новых клиентов. Следующим шагом будет разработка программы повышения уровня лояльности существующих клиентов.

Заинтересованные стороны

1. Директор ООО «Вестминстер».
2. Персонал.
3. Команда проекта:
 - руководитель проекта – Земцова Татьяна;
 - директор ООО «Вестминстер»;
 - начальник отдела продаж;
 - главный бухгалтер.

Основные ресурсы проекта

Трудовые ресурсы: Земцова Татьяна, директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж.

Материальные ресурсы:

- оплата труда сотрудникам, участвующим в разработке и реализации проекта;
- затраты на реализацию мероприятий.

Ожидаемые результаты после реализации проекта

1. Повышение уровня конкурентоспособности на 12,3%.
2. Увеличение процента удержания текущих клиентов на 4,5%.
3. Увеличение конверсии среди новых клиентов на 7,1%.

Бюджет проекта

Сводный бюджет проекта составляет 100 000 руб.

Команда проекта

1. Руководитель проекта – Земцова Татьяна, ответственный за результат проекта.

Основные задачи: координация участников команды, контроль выполнения задач, корректировка плана, подотчетность директору.

2. Директор ООО «Вестминстер» – заказчик проекта. Участие в проекте необходимо для помощи с разработкой и реализацией разработанных мероприятий, а также для сплочения проектной команды.

3. Главный бухгалтер, основная задача – это помощь в определении рамок бюджета проекта, а также помощь в оформлении всей документации.

4. Начальник отдела продаж, основная задача – помощь в разработке плана реализации мероприятий, а также сбор данных по изменению показателей эффективности продаж.

Следующим шагом проекта будет декомпозиция проекта. В ходе обсуждения проекта с заказчиком, были выделены четыре основных направления, которые необходимо реализовать в ходе проекта, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Декомпозиция проекта

| | | | |
|--|---|---|--|
| 1. Документальное обеспечение проекта | 2. Мероприятия по привлечению новых клиентов | 3. Мероприятия по удержанию текущих клиентов | 4. Анализ изменения показателей продаж |
| 1.1 Формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта | 2.1 Разработка комплекса маркетинга для привлечения новых клиентов | 3.1 Внедрение дисконтной системы | 4.1 Анализ увеличения выручки от продаж |
| 1.2 Создание и утверждение списка мероприятий | 2.2 Анализ действий продавцов с целью выявления слабых сторон деятельности | 3.2 Предоставление скидки на постгарантийное обслуживание | 4.2 Анализ изменения численности клиентской базы |
| 1.3 Составление новой программы повышения лояльности клиентов | 2.3 Повышение качества обслуживания за счет применения новой техники продаж | | |

На основе декомпозиции проекта была сформирована диаграмма Ганта (приложение А).

Следующий шаг – это составление организационного плана. В нем отражены ответственные, а также сроки и результаты каждого этапа проекта, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.3 – Организационный план

| Название этапа | Ответственный | Сроки исполнения | Результат |
|--|--|-------------------------|---|
| 1.1 Формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта | Главный бухгалтер | 01.08.2019 – 09.08.2019 | Подготовлена нормативная база |
| 1.2 Создание и утверждение списка мероприятий | Директор, Земцова Татьяна | 12.08.2019 – 23.08.2018 | Составлен список мероприятий |
| 1.3 Составление новой программы повышения лояльности клиентов | Начальник отдела продаж, Земцова Татьяна | 26.08.2019 – 30.08.2019 | Новая программа повышения лояльности |
| 2.1 Разработка комплекса маркетинга для привлечения новых клиентов | Начальник отдела продаж, Земцова Татьяна | 02.09.2019 – 06.09.2019 | Скорректированный комплекс маркетинга |
| 2.2 Анализ действий продавцов с целью выявления слабых сторон деятельности | Земцова Татьяна | 09.09.2019 – 13.09.2019 | Эффективность и уровень качества обслуживания |

Окончание таблицы 3.3

| Название этапа | Ответственный | Сроки исполнения | Результат |
|---|--|-------------------------|--|
| 2.3 Повышение качества обслуживания за счет применения новой техники продаж | Начальник отдела продаж, Земцова Татьяна | 16.09.2019 – 20.09.2019 | Рост объемов продаж |
| 3.1 Внедрение дисконтной системы | Начальник отдела продаж, Земцова Татьяна | 23.09.2019 – 04.10.2019 | Рост объемов продаж запасных частей и оказания услуг сервисного обслуживания |
| 3.2 Внедрение скидки на постгарантийное обслуживание | Земцова Татьяна | 07.10.2019 – 15.10.2019 | После окончания гарантийного срока клиенты будут все чаще обращаться в официальный дилерский центр |
| 4.1 Анализ увеличения выручки от продаж | Главный бухгалтер | 16.10.2019 – 31.10.2019 | Увеличение объемов продаж |
| 4.2 Анализ изменения численности клиентской базы | Начальник отдела продаж | 16.10.2019 – 31.10.2019 | Рост численности клиентской базы |

Также немало важным этапом при разработке проекта, является выявление возможных событий, которые могут привести к негативным последствиям. Риски необходимо оценить и выработать стратегию и план действий по их устранению. Основные риски приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Основные риски проекта

| Риск | Возможное последствие |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Превышение бюджета проекта | Увеличение общих издержек компании |
| Длительное согласование документов | Увеличение срока реализации работ |
| Уход ключевых сотрудников проекта | Срыв сроков проекта |

Для того, чтобы избежать возникновения данных рисков были разработаны стратегии реагирования (таблица 3.5), которые позволят реализовать разработанный проект по совершенствованию организационной структуры ООО «Строительные технологии» в установленные сроки.

Таблица 3.5 – Стратегии реагирования

| Риск | Стратегия реагирования | Описание стратегии |
|------------------------------------|------------------------|--|
| Превышение бюджета проекта | Принятие | Создание резервного фонда в бюджете проекта |
| Длительное согласование документов | Снижение | Составление графиков согласования документов, согласование документов по частям |
| Уход ключевых сотрудников проекта | Уклонение | Формирование команды с учетом запасных игроков, дополнительная мотивация участников рабочей группы |

Проведем анализ рисков при реализации проекта. Оценка рисков производится руководителями предприятия. В процессе оценки используются следующие показатели:

1. Вероятность возникновения риска (шкала: 0-1).
2. Степень влияния риска (шкала: 1-10).
3. Ранг риска – значимость данного риска для деятельности компании (шкала: 1-5).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей. Показатели были расставлены директором компании, который опирался на свой большой опыт работы в сфере строительства. Результаты оценки приведены в таблице 3.6.

Из таблицы видно, что самым значимым для организации является риск превышения бюджета проекта. С целью недопущения возникновения данного риска необходимо заложить в бюджет проекта резервный фонд, который сможет обеспечить бесперебойную реализацию проекта и его завершение в указанные сроки без дополнительных затрат компании.

Таблица 3.6 – Оценка вероятности и влияния рисков

| Риск | Вероятность | Степень влияния | Ранг | Воздействие |
|------------------------------------|-------------|-----------------|------|-------------|
| Превышение бюджета проекта | 0,8 | 7 | 1 | 5,6 |
| Длительное согласование документов | 0,2 | 4 | 3 | 2,4 |
| Уход ключевых сотрудников проекта | 0,1 | 6 | 2 | 1,2 |

На основе составленных данных о проекте, составлен бюджет проекта (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Бюджет проекта

| Статья расходов | Кол-во ед. | Сумма, руб. |
|--|------------|--------------------------------|
| Оплата труда (Земцова Татьяна) | 336 часов | 25 536 (76 руб./час) |
| Оплата труда (директор) | 80 часов | 17 120 (214 руб./час) |
| Оплата труда (главный бухгалтер) | 56 часов | 6 494 (116 руб./час) |
| Оплата труда (начальник отдела продаж) | 296 часа | 34 336 (116 руб./час) |
| Выпуск дисконтных карт | 1000 | 11000 (11 руб./шт. * 1000 шт.) |
| Резервный фонд | - | 5 514 |
| ИТОГО | | 100 000 |

Из таблицы 3.7 можно увидеть, что на начальном этапе стоимость проекта составит 100 тыс. рублей. Оплата команды проекта, была составлена исходя из расчета средней стоимости рабочего часа.

Таким образом, был составлен проект по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер», который позволит повысить уровень лояльности текущих клиентов и привлечь новых клиентов, что приведет к росту эффективности функционирования ООО «Вестминстер».

3.3 Оценка эффективности проекта

Процесс повышения конкурентоспособности ООО «Вестминстер» направлен, в первую очередь, на удержание старых и привлечение новых клиентов, а также на укрепление конкурентной позиции компании на рынке. В данном проекте возникают некоторые трудности применения подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов.

Вместо стандартных методов будет рассмотрена комплексная оценка разработанных мероприятий, которая основана на использовании

количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность предложенных мероприятий по значительной совокупности факторов. Разделим показатели, используемые при оценках эффективности предложенных мероприятий на следующие взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность мероприятий по повышению лояльности клиентов. В данной группе основными факторами могут служить конечный результат деятельности организации и затраты на предоставление скидки постоянным клиентам. В качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием инструментов маркетинга, применяемых с целью удержания старых и привлечения новых клиентов, могут рассматриваться объем (увеличение объема продаж) и прибыль (увеличение прибыли). Следует учитывать то, что повышение выручки компании следует ожидать в последующих годах, т.к. мероприятия по повышению конкурентоспособности будут проводиться во второй половине 2019 года. Кроме того, на данный момент компания планирует свою деятельность на среднесрочную перспективу (3 года) в рамках текущей конкурентной стратегии, которая была принята на период 2016-2022 гг. По оценке руководства компании, реализация данных мероприятий позволит увеличить выручку компании на 13% по итогам 2020 года, на 16% - по итогам 2021 года и на 18% - по итогам 2022 года, относительно выручки, полученной в 2018 году (таблица 3.8). Увеличение выручки при этом произойдет за счет привлечения новых клиентов, а также роста интереса со стороны текущих клиентов на сервисное обслуживание и покупку автомобильных запасных частей в дилерском центре.

Таблица 3.8 – Показатели эффективности управления

| Год | Планируемый прирост выручки, тыс. руб. |
|------|--|
| 2020 | $= 729825 * 0,13 = 94877,3$ |
| 2021 | $= 729825 * 0,16 = 116772$ |
| 2022 | $= 729825 * 0,18 = 131368,5$ |

2. Группа показателей, характеризующих затраты на реализацию проекта. В качестве затрат на управление необходимо учитывать инвестиционные расходы, текущие расходы на содержание проекта, выпуск дисконтных карт, а также скидку на постгарантийное обслуживание от стоимости услуги. Основными сравниваемыми критериями необходимо использовать: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность.

На реализацию проекта было выделено 100 тыс. руб., которые были направлены на оплату труда проектной команде, а также на выпуск дисконтных карт в количестве 1000 штук. Кроме того, следует учесть снижение уровня выручки, полученной от оказания сервисного обслуживания и продажи автомобильных запасных частей (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Дополнительные затраты на оплату труда новому персоналу

| Должность | Доля в общей годовой сумме выручки, в % | Сумма, тыс. руб. | Размер скидки, % | Итоговая сумма потерь за год, тыс. руб. |
|--|---|------------------|------------------|---|
| Выручка от продажи второго или третьего автомобиля | 35,2 | 256898,4 | 20% | 51379,7 |
| Выручка от оказания сервисного обслуживания | 15,7 | 114582,5 | 30% | 34374,8 |
| Выручка от продажи запчастей | 12,3 | 89768,5 | 10% | 8976,8 |
| Итого: | | | | 94731,3 |

Следовательно, на основании показателей группы 1 и 2 можно рассчитать экономическую эффективность разработанного проекта. Для начала определим ставку дисконтирования, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$d = d_{БР} + R_{риск}, \quad (1)$$

где $d_{БР}$ – безрисковая ставка дисконтирования;

$R_{риск}$ – премия за риск.

В качестве безрисковой ставки дисконтирования рекомендуется использовать ставку, определенную по бескупонной доходности облигаций федерального займа (ОФЗ) со сроком до погашения, равным сроку, на который прогнозируются денежные потоки проекта. Бескупонная доходность для облигации сроком до погашения 3 года на 21.06.2019 составляет 7,24%.

Премия за риск при этом согласно экспертному методу Я. Хонко для проектов, разработанных с целью увеличения выручки, составит 15%.

Таким образом, получим ставку дисконтирования, равную 22,24%. Далее произведем расчет денежных потоков по проекту (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Денежные потоки по проекту

| Показатели\ Год | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|------|----------|----------|----------|
| Притоки: | | | | |
| Прирост выручки | | 94877,3 | 116772 | 131368,5 |
| Оттоки: | | | | |
| Инвестиции на реализацию проекта | -100 | | | |
| Потеря выручки от предоставления скидок | | -94731,3 | -94731,3 | -94731,3 |
| Прирост налогов | | -29,2 | -4408,1 | -7327,4 |
| ЧДП инвестиционный | -100 | 116,8 | 17632,56 | 29309,76 |
| ЧДП нарастающим итогом | -100 | 16,8 | 17649,36 | 46959,12 |
| Коэффициент дисконтирования | 1 | 1,22 | 1,49 | 1,83 |
| ЧДП дисконтированный | -100 | 95,7 | 11833,9 | 16016,3 |
| ЧДП дисконтированный нарастающим итогом | -100 | -4,3 | 11829,7 | 27845,9 |

Таким образом, проект является эффективным, т.к. затраты на его реализацию окупятся в течение времени, которое выделяется в целях планирования руководством компании (2 года). Кроме того, NPV проекта (= 27845,9 тыс. руб.) > 0, а PI (= (27845,9/100) + 1 = 1,28) > 1, что также указывает на высокую экономическую эффективность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При написании первой главы выпускной квалификационной работы была решена одна из поставленных задач, а именно были изучены основные теоретические аспекты разработки проекта повышения конкурентоспособности компании. К таким теоретическим аспектам изначально были отнесены сущность проектной деятельности и процесс разработки проекта. Кроме того, были рассмотрены основные методы и способы повышения конкурентоспособности компании.

Далее во второй главе выпускной квалификационной работы была описана основная организационно-экономическая характеристика ООО «Вестминстер», которая позволила получить более точное представление о принципах деятельности компании. После, чего был проведен анализ внешней и внутренней среды компании. По результатам оценки конкурентоспособности компании было выявлено, что компания занимает срединное положение среди конкурентов. После изучения конкурентной стратегии компании и оценки её эффективности были сделаны следующие основные выводы:

1. В целом, компания повысила объемы продаж, чему свидетельствует рост выручки на 53%, но при этом произошло снижение чистой прибыли и уровня рентабельности. Следовательно, можно сделать вывод, что с точки зрения финансов текущая стратегия является недостаточно эффективной, т.к. она не способствует улучшению финансового состояния компании.

2. С точки зрения соответствия выбранной конкурентной стратегии эталонным видам конкурентных стратегий согласно проведенному матричному анализу можно сделать вывод, что стратегия была выбрана правильно, т.к. соответствует текущей конкурентной позиции компании. Но при этом стратегия не учитывает влияние всех 5 конкурентных сил, которые могут оказать влияние на дальнейшее ухудшение конкурентных позиций компании.

Далее в третьей главе выпускной квалификационной работы был разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО

«Вестминстер». По результатам оценки эффективности разработанных мероприятий было выявлено, что после реализации проекта компания сможет увеличить свою выручку на 16% в 2021 году и на 18% в 2022 году. При этом прирост прибыли компании будет превышать потери выручки в результате предоставления скидок текущим клиентам.

По результатам построения денежных потоков было выявлено, что проект является эффективным, т.к. затраты на его реализацию окупятся в течение времени, которое выделяется в целях планирования руководством компании (2 года). Кроме того, NPV проекта (= 27845,9 тыс. руб.) > 0, а PI (= (27845,9/100) + 1 = 1,28) > 1, что также указывает на высокую экономическую эффективность проекта.

Таким образом, можно утверждать, что в ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены все поставленные задачи, а именно:

1. Изучены основные теоретические аспекты разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации.
2. Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Вестминстер».
3. Проведена оценка уровня конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
4. Разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Вестминстер».
5. Разработан проект по реализации предложенных мероприятий
6. Проведена оценка эффективности проекта.

Следовательно, была достигнута цель исследования, заключающаяся в разработке проекта по повышению конкурентоспособности организации на примере ООО «Вестминстер».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А. Е. Абрамов. – Москва : Экономика и финансы АКДИ, 2016. – 112 с.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 213 с.
3. Ананьин, В. И. К конкурентному преимуществу – через проекты / В. И. Ананьин // Управление проектами и программами, 2016. — № 3(23) – С. 244-251
5. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. – 122 с.
6. Батенко, Л. П. Управление проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородний, В. В. Лищинская. – Киев : КНЕУ, 2017. – 231 с.
7. Большаков, А. С. Менеджмент : учебное пособие / А. С. Большаков. – Санкт-Петербург : "Издательство "Питер", 2015. – 367 с.
8. Бурков, В. Н. Как управлять проектами / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – Москва : СИНТЕГ-ГЕО, 2015. – 188 с.
9. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
10. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2016. – 504 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский. – 4 изд., перераб. и доп. – Москва : Экономистъ, 2014. – 670 с.
12. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : ОМЕГА-Л, 2016. – 373 с.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 480 с.

14. Грашина, М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 204 с.
15. Денисова, А. В. Как стать мастером проекта / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2015. – № 1-2. – С. 58-61.
16. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. В 2 т. – Т. I : пер. с нем. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 288 с.
17. Дитхелм, Г. Управление проектами / Г. Дитхелм. В 2 т. – Т. II : пер. с нем. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 289 с.
18. Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 2. – С. 26-39.
19. Ефремов, В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В. С. Ефремов – Москва : Юнити-Дана, 2016. – 519 с.
20. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. — Москва : Финпресс, 2015. — 324 с.
21. Заренков, В. А. Управление проектами : учебное пособие / В. А. Заренков. – 2-е изд. – Москва: Изд-во АСВ, 2016. – 312с.
22. Зарницына, К. Управление проектами на предприятии : оценка эффективности / К. Зарницына // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 7. – С. 106-111.
23. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2015. – 1024 с.
24. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва : Бизнес-книга, 2015. – 278 с.
25. Кочетков, А. И. Управление проектами (зарубежный опыт) / А. И. Кочетков, С. Н. Никешин, Ю. П. Рудаков. – Санкт-Петербург : "ДваТри", 2015. – 446 с.
26. Крейкина, Ф. О. Менеджмент / Ф. О. Крейкина. – Москва : ДИС, 2015. – 346 с.

27. Кузнецова, Н. В. Экономический анализ : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Издательство ДВГУ, 2017. – 519 с.
28. Мазур, И. И. Управление проектами : учебное пособие для вузов / И. И. Мазура. – Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2016. – 574 с.
29. Менеджмент : теория и практика в России / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 316 с.
30. Морозов, Ю. П. Планирование на предприятии : учебное пособие для вузов / Ю. П. Морозов, Е. В. Боровков, И. В. Королев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 256 с.
31. Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 279 с.
32. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / под ред. А. А. Радугина. – Москва : Центр, 2015. – 278 с.
33. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. Н. И. Кабушкина. – 7-е изд., стереотип. – Москва : Новое издание, 2017. – 214 с.
34. Оценка эффективности проектов / под ред. П. Л. Виленского. – Москва : 2015. – 367 с.
35. Оценка эффективности проектов / под ред. А. С. Волкова. – Москва : РИОР, 2016. – 316 с.
36. Пивоваров, К. В. Планирование на предприятии : учебное пособие / К. В. Пивоваров. – Москва : Изд.-торг. корпорация, 2016. – 232 с.
37. Принятие проектных решений : учебное пособие / под ред. В. М. Балыбина. – Москва : Инфра, 2017. – 325 с.
38. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу. – Москва : КНОРУС, 2016. – 768 с.
39. Резниченко, В. Ю. Управление проектом : учебное пособие / В. Ю. Резниченко. – Москва : МЭСИ, 2017. – 317 с.
40. Руководство к своду знаний по управлению проектами. – 4-е издание. Изд.: Project Management Institute, 2015. – 465 с.

41. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 344 с.
42. Савчук, В. П. Оценка эффективности проектов : учебное пособие / В. П. Савчук. – Днепропетровск, НМетАУ, 2016. – 267 с.
43. Тарасюк, Г. М. Управление проектами : учебное пособие / Г. М. Тарасюк. – Москва : Инфра-М, 2016. – 312 с.
44. Товб, А. С. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва : "Олимп-Бизнес", 2016. – 350 с.
45. Управление инвестициями : в 2-х тт. / под ред. В. В. Шеремет. – Москва : Высшая школа, 2016. – 319 с.
46. Управление проектами. MS Project. Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / М.Ф. Меняев. – Москва : Омега-Л, 2015. – 276 с.
47. Управление проектами : учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е.М. Роговой. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 383 с.
48. Управление проектами : учебное пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – Москва : Омега-Л, 2016. – 318 с.
49. Управление проектом. Основы проектного управления : учебное пособие / под ред. М. Л. Разу. – Москва : Кнорус, 2016. – 204 с.
50. Хлестунова, Т. П. Планирование на предприятии : учебно-практическое пособие / Т. П. Хлестунова. – Владивосток : Изд-во Дальневост. гос. акад. экон. и упр., 2015. – 282 с.
51. Шапиро, В. Д. Управление проектами : учебник для вузов / В. Д. Шапиро [и др.]. – Санкт-Петербург : «ДваТри», 2016. – 523 с.
52. Официальный сайт Land Rover Вестминстер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://landrover-westminster.com/>
53. Официальный сайт Jaguar Вестминстер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jaguar-westminster.com/>

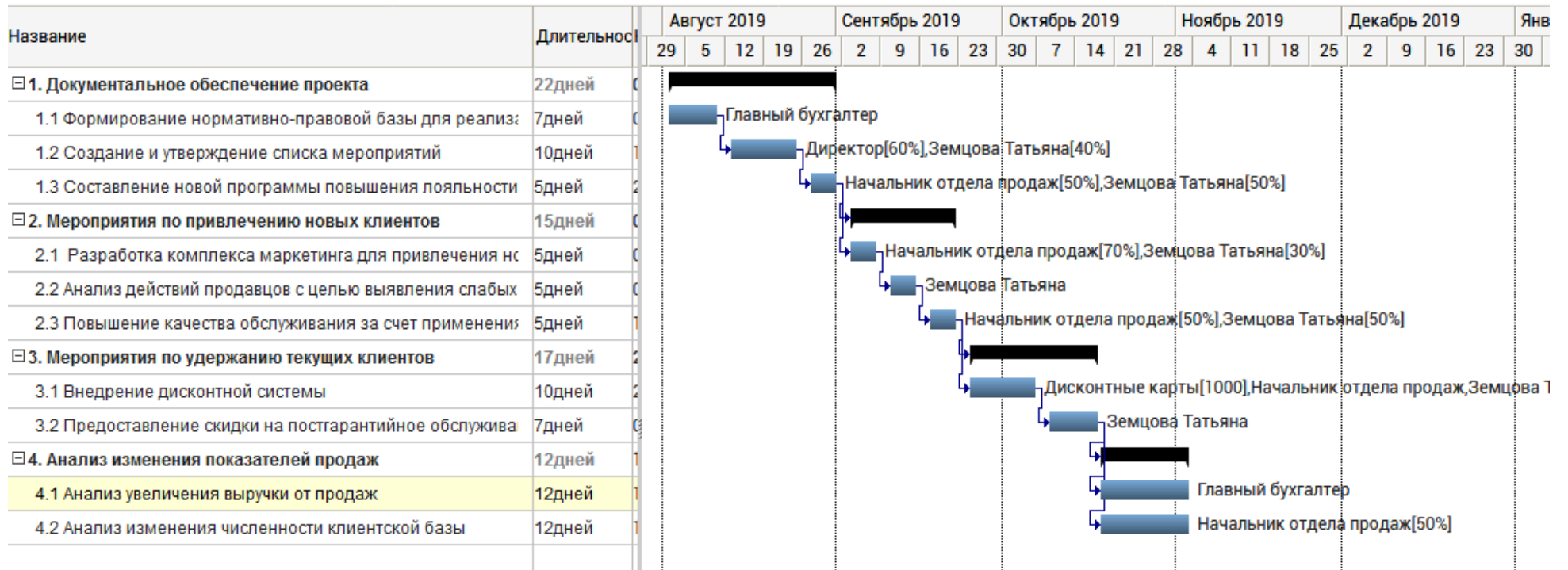
54. Официальный сайт аналитического агентства «АВТОСТАТ»
[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.autostat.ru/>

55. Официальный сайт информационного портала «Деловой квартал»
[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://krasnoyarsk.dk.ru/>

56. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gks.ru/>

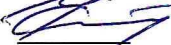

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« 3 »  2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации (на
примере ООО «Вестминстер»)

Научный
Руководитель


подпись, дата

ст. преподаватель
должность, ученая степень

Е.Ю. Яковлева
инициалы, фамилия

Консультант


подпись, дата

к.э.н., доцент
должность, ученая степень

Л.С. Драганчук
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

Т.Е. Земцова
инициалы, фамилия

Красноярск 2019