

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

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия

«__» _____ 2022 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой компании
(на примере малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Руководитель	_____	<u>профессор, д.э.н.</u>	<u>Г.И. Поподько</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>П.В. Аникьева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>профессор, к.э.н.</u>	<u>Н.Г. Шишацкий</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2022

Продолжение титульного листа МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ по теме Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой компании (на примере малой транспортной компании «Енисейское АТП-МП»)

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А.Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Магистерская работа по теме Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой компании (на примере малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП») содержит 156 страниц текстового документа, 42 таблицы, 23 рисунка и 4 приложения, 95 использованных источников литературы.

МАЛАЯ ТРАНСПОРТНАЯ КОМПАНИЯ, ПОТРЕБИТЕЛИ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА, РИСКИ ПРОЕКТА.

Объект исследования – ООО «Енисейское АТП-МП».

Предмет исследования – совершенствование системы управления конкурентоспособностью малой транспортной компании с использованием проектного подхода.

Цель исследования – разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.

Задачи для достижения поставленной цели:

1. Обобщить теоретико – методологические подходы российских и зарубежных авторов к раскрытию понятия «конкурентоспособность организации» и методам ее оценки.
2. Изучить деятельность ООО «Енисейское АТП-МП» и провести анализ его текущего конкурентного положения.
3. Разработать мероприятия в рамках проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.
4. Оценить эффективность и риски предложенного проекта.

В результате исследования было уточнено определение конкурентоспособности с учетом специфики малых организаций, выделены особенности применения проектного управления для малых транспортных компаний, представлен комплекс мероприятий по внедрению проектной деятельности, разработан проект по повышению конкурентоспособности, рассчитана его эффективность и оценены риски проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности малой транспортной компании.....	8
1.1 Конкурентоспособность малой транспортной компании: сущность и факторы.....	8
1.2 Механизм управления конкурентоспособностью и методы оценки конкурентного положения малой транспортной компании.....	21
1.3 Особенности применения проектного подхода к повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.....	36
2 Анализ и оценка конкурентоспособности на примере малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»	45
2.1 Анализ внутренней среды малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»	45
2.2 Анализ внешней среды малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП – МП».....	51
2.3 Анализ финансового состояния и оценка конкурентоспособности малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП – МП»	65
3 Применение проектного подхода к повышению конкурентоспособности малой транспортной компании на примере ООО «Енисейское АТП-МП».....	85
3.1 Обоснование необходимости осуществления проектной деятельности в малой транспортной компании.....	85
3.2 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.....	94
3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.....	118
Заключение	135
Список использованных источников	138
Приложение А	147
Приложение Б.....	149
Приложение В	151
Приложение Г.....	155

ВВЕДЕНИЕ

В социально – экономической жизни Российской Федерации транспортная сфера является стратегически значимой отраслью. Прежде всего, это связано с огромной территорией, занимаемой страной, ее природногеографическими, геоэкономическими и геополитическими условиями. Транспорт является неотъемлемым звеном в организации культурных и экономических связей между регионами страны, обеспечивает передвижения по производственным и личным потребностям, объединяет в единый комплекс удаленные друг от друга территории, способствуя социально-экономическому и научно-техническому прогрессу. Транспортные компании удовлетворяют одну из самых важных потребностей человека – потребность в перемещении и общении друг с другом. Во взаимодействии с другими отраслями хозяйства, транспорт призван обеспечивать высокое качество жизни населения и социальную стабильность в обществе.

Конкуренция частных компаний создает основу функционирования и развития рынка транспортных услуг, это происходит за счет создания условий соперничества между собой для обеспечения наиболее выгодных условий осуществления перевозок и получения максимальной прибыли. Чтобы оказывать высококачественные услуги, компаниям необходимо быть конкурентоспособными и эффективными в ведении финансово – хозяйственной деятельности. Именно повышение и сохранение конкурентоспособности является важнейшей задачей компаний транспортной отрасли.

Повышение конкурентоспособности транспортных услуг особенно важно для малых предприятий, имеющих ограниченный объем ресурсов и возможностей для своего развития, а также крайнюю уязвимость к изменениям внешней среды. В связи с этим, руководству компании следует применять конкретные инструменты, позволяющие оперативно принимать решения, которые способствуют уменьшению негативных последствий внутренних и внешних изменений.

В связи с высокой конкуренцией среди перевозчиков, транспортным компаниям приходится изобретать все новые и нетипичные способы создания конкурентного преимущества и продвижения услуг компании.

Существующие подходы и инструменты не решают в полном объеме данную проблему, поскольку имеющиеся методы не всегда можно применить к специфике деятельности и особенностям малых транспортных организаций, необходимы нестандартные и современные пути решения, каким и является проектный подход.

Проектная деятельность – гибкая и адаптивная к условиям и процессам, которые существуют в организации, она способствует нестандартному решению задач, высокой заинтересованности и мотивации сотрудников, внедрению инновационной деятельности, она направлена на решение проблемных ситуаций и получение точного результата в определенные сроки, что положительно сказывается на уровне конкурентоспособности компании.

В связи с вышесказанным можно говорить об актуальности и практической значимости темы повышения конкурентоспособности малых транспортных компаний.

Целью исследования является разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.

Для достижения поставленной цели следует решить ряд задач:

1. Обобщить теоретико – методологические подходы российских и зарубежных авторов к раскрытию понятия «конкурентоспособность организации» и методам ее оценки.
2. Изучить деятельность ООО «Енисейское АТП-МП» и провести анализ его текущего конкурентного положения.
3. Проанализировать финансовое состояние организации.
4. Разработать мероприятия в рамках проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.
5. Оценить эффективность и риски предложенного проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.

Объектом исследования является малая транспортная компания ООО «Енисейское АТП-МП».

Предметом исследования является совершенствование системы управления конкурентоспособностью малой транспортной компании с использованием проектного подхода.

Гипотезы, которые мы выдвигаем:

1. Применение проектного подхода позволит наиболее эффективно повысить конкурентоспособность малой транспортной компании за счёт повышения качества предоставляемых услуг.

2. Повышение качества обслуживания в значительной степени повлияет на увеличение числа пассажиров, что в свою очередь скажется на повышении конкурентоспособности малых транспортных компаний.

В ходе работы применялись следующие методы исследования:

– теоретические – анализ литературы, нормативно-правовых документов, конкретизация, классификация и синтез, формализация, обобщение, аналогия и гипотетический метод;

– эмпирические – наблюдение, сравнение, описание, метод экспертных оценок, опрос (анкетирование и интервьюирование), визуализация;

– специальные – финансовый и факторный анализ, качественный и количественный анализ, графические и матричные методы, SWOT-анализ, проектный подход и другие.

Научная новизна полученных результатов исследования состоит в следующем:

1. Уточнено определение понятия «конкурентоспособность» с учетом специфики малых организаций.

2. Выделены особенности реализации проектного подхода к повышению конкурентоспособности малых транспортных компаний.

Практическая значимость заключается в возможности использования проектного подхода для повышения конкурентоспособности малых транспортных компаний:

– в научно – исследовательской деятельности при дальнейшем изучении конкурентоспособности малых транспортных компаний;

– в практической деятельности корпоративных структур малых транспортных компаний, а именно предложений по совершенствованию организационной структуры организации;

– в процессе реализации мероприятий по созданию и закреплению конкурентных преимуществ малых транспортных компаний на основе предложенных инструментов повышения конкурентоспособности организаций.

Результаты исследования были опубликованы в сборниках следующих конференций:

1. Международная научная конференция студентов, аспирантов, молодых ученых «Перспектив свободный – 2021» по программе «Механизмы устойчивого функционирования организаций: методы, инструменты, инновации».

2. XVIII Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Перспектив Свободный – 2022» по программе «Механизмы устойчивого функционирования организаций: методы, инструменты, инновации».

1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности малой транспортной компании

1.1 Конкурентоспособность малой транспортной компании: сущность и факторы

Одно из главных условий существования рынка транспортных услуг является возможность свободной конкурентной борьбы между его участниками, в частности – транспортными компаниями. Соответственно, наличие свободной конкуренции можно рассматривать как одну из основных характеристик рыночных отношений в экономике. Современная рыночная экономика обладает высокой степенью неопределенности, которая выражается в поведении всех рыночных игроков, а также в быстром изменении макроокружения компании, что требует надежных руководящих принципов развития и грамотного анализа эффективности деятельности организации.

Ключевыми показателями, отражающими способность малой транспортной компании выживать и развиваться в условиях свободной конкуренции, являются уровень конкурентных преимуществ компании и конкурентоспособность оказываемых транспортных услуг [69]. Пассажирские перевозки занимают важное место на рынке транспортных услуг, поскольку обусловлены высокой социально-экономической значимостью в жизни общества.

Изучим общепринятые определения конкурентоспособности компании, затем обратимся к точке зрения различных авторов, как отечественных, так и зарубежных, далее синтезировав полученную информацию, определим уточняющее понятие конкурентоспособности для малых компаний.

В широком смысле конкурентоспособность можно рассматривать как соперничество и борьбу участников рынка за лучшие условия производства и реализации товаров и услуг.

Если конкретизировать данное понятие, то конкурентоспособность компании – это экономическая категория, которая характеризует способность

организации производить конкурентоспособную продукцию, предоставлять качественные услуги или выполнять уникальные работы, используя свои возможности и потенциал эффективнее, нежели конкуренты. В этом случае, автор считает, что особое значение приобретает способность организации оперативно и адекватно, а лучше проактивно, реагировать на изменения в потребительской среде, предугадывать вкусы и предпочтения потребителей.

С понятием конкурентоспособности неразрывно связано понятие конкуренции, которое воспринимается как «процесс экономического воздействия, характеризующийся соперничеством и борьбой между идентичными компаниями, действующими на одном рынке сбыта».

Как уже было отмечено, конкуренция сложная и многогранная категория рыночной экономики. Федеральный закон от 26 июля 2006 года №135 «О защите конкуренции» определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции. В настоящем законе конкуренция трактуется как – «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [2]». Под товаром, в нашем случае, следует понимать услугу, которую можно предложить для рынка и которая будет удовлетворять потребности в перевозке пассажиров в междугороднем сообщении.

Исходя из выше представленных определений, можно сказать, что в своих действиях конкуренция – это соревнование между компаниями за наиболее благоприятные условия для максимизации прибыли.

Различные исследователи в России и за рубежом уделяют пристальное внимание изучению различных аспектов конкуренции и связанными с ней проблемами. Результатом их работы является формулировка современной концепции конкуренции и разработка мер по ее регулированию.

Среди зарубежных ученых, внесших наиболее весомый вклад в историю развития понятия «конкурентоспособность», были те, которые изначально

изучали понятие «конкуренция». Это И. Ансофф, М. Портер [54], Д. Рикардо, американские экономисты А. Слоун и П. Друкер, развивающие концепцию менеджмента как ключевого фактора конкурентоспособности (работы А. Слоуна «Мои годы в Дженерал Моторс» и П. Друкера «Эпоха неопределенности» [26]; А. Смит, который выявил и обобщил научно – теоретические основы конкуренции; А. Стрикленд и А. Томпсон [69], Ф. Хайек, Й. Шумпетер, который исследовал институт предпринимательства как фактор конкурентоспособности в работе «Капитализм, социализм и демократия» и другие.

Если обратиться к Майклу Портеру, то он дает следующее определение конкурентоспособности – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [54].

Т. Конно констатирует, что это совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации. Мы увидели, что в данном определении не сравниваются и не учитываются конкуренты, которые также выступают на аналогичном рынке и ведут свою деятельность менее или более эффективно.

Далее приведем определения конкурентоспособности компании отечественных авторов. Р. Фатхутдинов отмечает, что конкурентоспособность следует понимать, как способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [73]. С данным определением автор исследования частично согласен, но стоит добавить, что конкуренция – это не только способность «выдерживать конкуренцию» здесь и сейчас, но и обязательная способность «просчитывать, предугадывать и опережать возможности» конкурентов в долгосрочной перспективе.

П. Завьялов говорит, что конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение

товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику. Представленное определение хотелось бы дополнить не только внешними факторами, приводящими автором, но и внутренними, которые иногда даже в большей степени могут повлиять на компанию.

Более подробно стоит остановиться на определении, данном Х. А. Фасхиевым: «Конкурентоспособность – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), превосходящие по критерию цена/качество аналоги» [72].

Безусловно, существует множество различных определений, которые периодически уточняются и дополняются разными авторами исходя из их научных исследований, мы считаем, что в каждом определении есть рациональная составляющая. Однако необходимо понимать, что каждый автор, рассматривающий вопросы и проблемы конкурентоспособности, исходит из тематики исследуемого предмета и его понимания сути.

Все рассмотренное в данном исследовании распространяется на деятельность компаний автотранспортной отрасли. Однако в работе малых транспортных компаний есть немало специфических особенностей, которые необходимо учитывать.

Общепринятое в научной литературе определение услуг по перевозке пассажиров представлено как «деятельность по перемещению людей во времени и пространстве» [17]. Отметим, что в современных рыночных условиях, процесс перевозки практически невозможен без элементов услуг, которые обеспечивают основную деятельность, т.е. непосредственно перевозку пассажиров. Дополнительные услуги и сервис (рисунок 1.1.1) помогают

сформировать конкурентные преимущества и повысить эффективность имеющегося потенциала компании.



Рисунок 1.1.1 – Процесс предоставления услуг по перевозке пассажиров автобусами в междугороднем сообщении

Общие для любых видов транспортных услуг свойства принимают специфический вид при детализации требований потребителей и самих производителей услуг. С этой точки зрения выделим две группы свойств пассажирских перевозок: потребительские и экономические (рисунок 1.1.2).

Потребительские свойства отражают позицию и требования пассажиров к перевозкам. Экономические свойства отражают возможности производителя услуг по удовлетворению требований потребителей.

Из описанных свойств пассажирских перевозок видно, что весьма значимыми являются черты, относящиеся к субъективным психологическим предпочтениям потребителей услуг. Поэтому мы будем рассматривать конкурентоспособность транспортных услуг не с точки зрения набора утвержденных стандартов деятельности, а с позиции всестороннего удовлетворения постоянно меняющихся запросов потребителей [23].

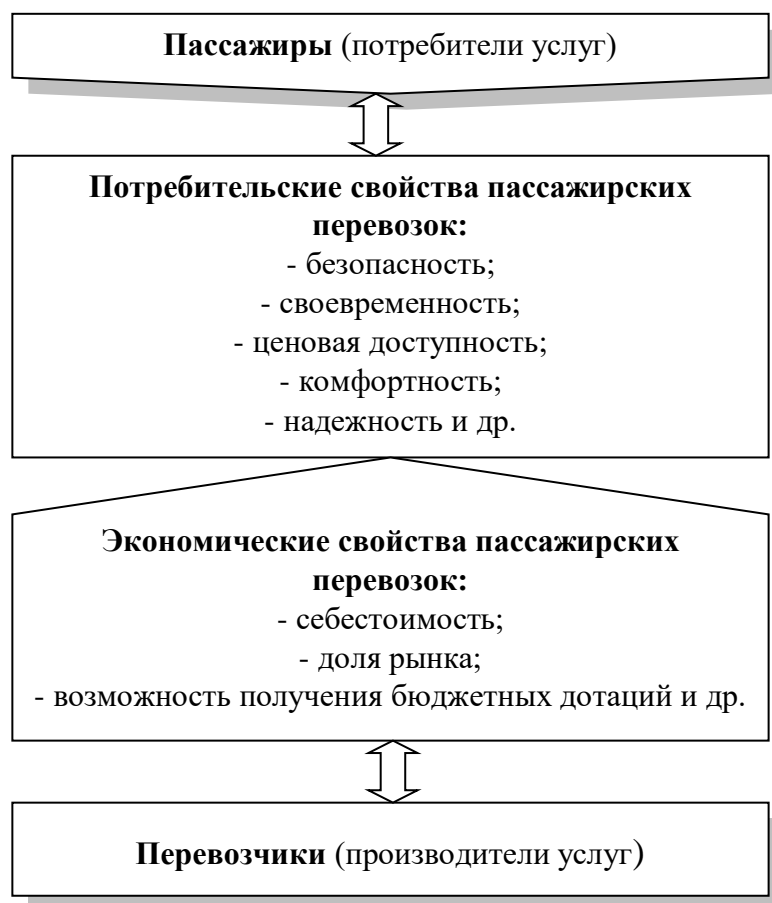


Рисунок 1.1.2 – Свойства пассажирских перевозок с точки зрения требований потребителей и производителей транспортной услуги

Далее перейдем к особенностям функционирования малых транспортных компаний и выделим их отличительные преимущества:

- высокая способность быстро реагировать на спрос пассажирских перевозок;
- короткие сроки создания и освоения проектных мощностей;
- быстрая окупаемость и высокая скорость оборота капитала;
- упрощенная организационная структура благодаря относительно небольшой численности работников;
- простота управления, отсутствие элементов бюрократизма, свойственных крупным хозяйственным системам;
- прямое взаимодействие отдельных служб и подразделений;
- неосвязаемость, неотделимость потребления от процесса производства, неспособность услуг к хранению, ненакопляемость.

Таким образом, особенность работы малых транспортных компаний состоит в том, что производственный процесс в этой отрасли складывается из работы подвижного состава на линии и технического обслуживания транспортных средств. Производственный процесс выходит за рамки непосредственно предприятия. Он требует более четкого взаимодействия отдельных служб по эффективному использованию подвижного состава, материальных и денежных ресурсов, выполнению перевозок в установленные сроки и с высоким уровнем качества и безопасности.

В процессе изучения научных публикаций, в том числе монографий, статей, а также современной литературы по данной теме, складывается личная точка зрения на понятие конкурентоспособности для малых компаний. Предлагается авторский подход к определению понятия «конкурентоспособность» и ее направлениям (рисунок 1.1.3).

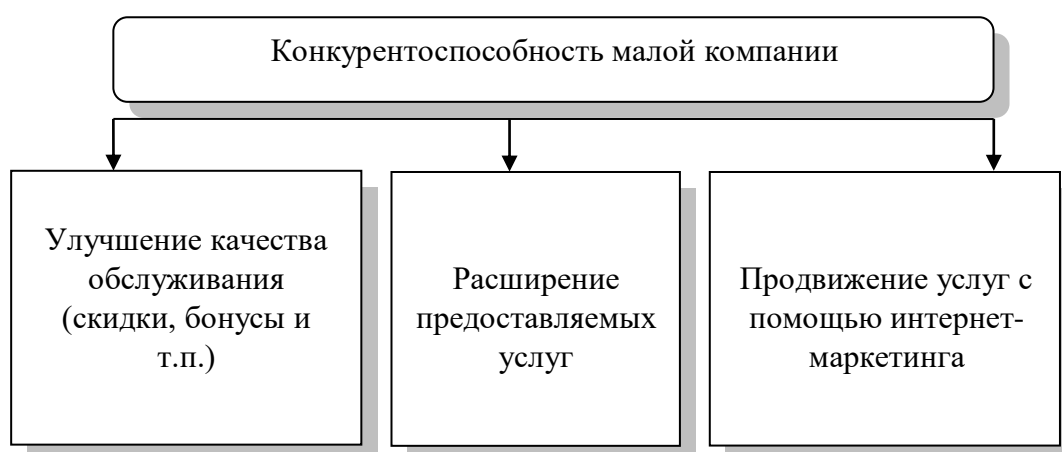


Рисунок 1.1.3 – Авторский подход к определению конкурентоспособности малой компании

Конкурентоспособность малой компании – это умение адаптироваться к изменениям внешней среды с учетом использования лучших практик конкурентов, выражающееся в улучшении качества обслуживания, расширении спектра предоставляемых услуг и активного продвижения на рынке.

Авторское изменение состоит в уточнении определения конкурентоспособности с учетом специфики малых организаций, которая заключается в следующих характеристиках:

– минимальные размеры всех видов ресурсов, в том числе собственного капитала, необходимых для создания и функционирования малых компаний;

- крайняя уязвимость к изменениям внешней среды;
- трудность в конкуренции с крупными компаниями;
- низкая техническая оснащенность;
- низкая правовая осведомленность;
- отсутствие должного финансирования;
- сложный доступ к информации и достижениям НИОКР.

Если в традиционных определениях под конкурентоспособностью понимается противостояние, то для малых организаций, учитывая ограниченные объемы ресурсов, это приспособление с целью повышения финансовых показателей, т.е. более гибкий и адаптивный подход к внешним условиям.

Именно малые организации в большей степени подвержены влиянию кризисной ситуации, падению спроса и доходов, возрастанию финансовых издержек, если компании не заняться вопросом повышения уровня конкурентоспособности, то в худшем случае, ей грозит уход с рынка и банкротство.

Рассмотрев различные определения конкурентоспособности и особенности малых транспортных компаний, стоит сделать акцент на факторах, влияющих на деятельность таких организаций.

Отечественная теория управления конкурентоспособностью находится на начальной стадии и нуждается в детальной проработке. В работах таких авторов, как О. С. Виханский [14], В. П. Грахов, И. С. Ислев, А. И. Наумов, Л. Н. Оголева, освещены вопросы развития организации и повышения ее конкурентоспособности на основе применения современных экономических механизмов, в том числе стратегического планирования и управления. Более широко вопросы, касающиеся практического применения тех или иных механизмов стратегического управления конкурентоспособностью, освещены в

работах следующих российских ученых: Э. М. Гайнутдинов, А. И. Грищенко, Г. В. Куликов, А. И. Пригожин, Р. А. Фатхутдинов и другие [73, 74, 75].

Рассмотрим наиболее распространенные классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Так, Ламбен к внешним факторам относит – факторы, которые характеризуют отличительные качества продукции, которые в свою очередь, образуют ценность для потребителя, либо за счет сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внутренние факторы он характеризовал как факторы, определяющие превосходство организации, за счет издержек производства, управление продукцией либо предприятием, что позволяет сократить расходы на себестоимость выпускаемой продукции, в отношении конкурентов.

Фатхутдинов представил факторы, влияющие на конкурентоспособность организации также в виде групп факторов внешней и внутренней организации [73]. К внешним факторам относятся:

1. Правовое регулирование.
2. Уровень конкурентоспособности отрасли, региона, страны.
3. Государственная поддержка развития предпринимательства.
4. Правовое регулирование функционирования страны и региона.
5. Научный уровень управления экономикой страны, региона отрасли.
6. Качество информационного обеспечения.
7. Налоговые, процентные ставки в стране и регионах.
8. Климатические условия и географическое положение.
9. Уровень конкуренции в рассматриваемой сфере деятельности.

К внутренним факторам относятся:

1. Структурные:

- уровень автоматизации производства;
- гибкость производственной системы;
- совершенство организационной системы;
- совершенство информационной и материально – технической базы

управления предприятием.

2. Ресурсные:

- человеческие ресурсы организации;
- физические ресурсы (земельные участки, водные ресурсы, географическое положение, климатические условия);
- финансовые ресурсы (капитал, ценные бумаги);
- информация (научно – техническая, маркетинговая);
- инфраструктура (транспортная система, система связи).

3. Технические:

- уровень качества, изготавливаемой продукции/ предоставляемых услуг, работ;
- удельный вес патентованных товаров.

4. Управленческие:

- конкурентная стратегия предприятия;
- соответствие продукции российским и международным стандартам.

5. Экономические:

- рентабельность продаж, капитала, продукции;
- финансовая устойчивость функционирования организации;
- скорость оборачиваемость материальных ресурсов.

Анализируя вышеперечисленные факторы, следует отметить, что не берутся во внимание социально-психологические характеристики потребителей, а среди внутренних: микроклимат в коллективе, уровень психологической поддержки, профессиональная пригодность человеческих ресурсов организации, адаптация и развитие потенциала сотрудников организации.

Е.С. Брулев сформировал собственную точку зрения на факторы, влияющие на конкурентоспособность организации (таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1 – Факторы конкурентоспособности по Е.С. Брулеву.

Факторы	Подгруппа факторов
Определяющие удовлетворенность потребителя	Соответствие качества продукции предприятия условиям потребления; наличие на предприятии условий для повышения качества продукции; насыщение рынка товарами предприятия; наличие на предприятии тенденций к увеличению доли рынка.
Влияющие на эффективность деятельности	Экономическая эффективность производства, НИОКР, внепроизводственной деятельности; производственная активность предприятия; финансовая устойчивость предприятия; объемы инвестиций.
Определяющие интенсивность маркетинговых усилий	Позитивное отношение к покупателям; престижность рекламы; положительный имидж; сила конкуренции, участие в благотворительных акциях; инновационный маркетинг.
Определяющие качество менеджмента	Эффективность управления персоналом; наличие систем управления качеством и стратегического менеджмента; автоматизация управления; развитость образовательного потенциала предприятия.

Данная классификация не предполагает разделение факторов на внешние и внутренние, она направлена на разделение по сферам деятельности организации. На наш взгляд данная классификация более полно отражает те сферы деятельности, которые при эффективном управлении способны повысить конкурентоспособность организации и продукта.

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд обозначили следующие факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации [69]:

1. Технологические (опыт научных исследований, совершенствование производственных процессов и продукции).
2. Производственные (снижение затрат на производство, повышение качества продукции, высокая производительность труда).
3. Распределительные (низкие затраты на реализацию продукции).
4. Маркетинговые (широкий ассортимент, реклама).
5. Квалификационные (новые подходы к управлению качеством, создание новых видов продукции).
6. Организационные возможности (быстрая реакция на изменение рыночной ситуации).

7. Прочие (имидж, местоположение организации, патентная защита).

На основе представленных взглядов и классификаций, влияющих на конкурентоспособность организации, обобщим факторы, обеспечивающие необходимый уровень конкурентоспособности организации (рисунок 1.1.4).



Рисунок 1.1.4 – Факторы конкурентоспособности организации

Изучая теоретические аспекты данной темы, стоит отметить, что большинство авторов не уделяют значительного внимания одному из ключевых, на наш взгляд, факторов – конкурентоспособному персоналу.

Очевидно, что каждая задача в деятельности организации не обходится без участия человека. Финансовые ресурсы нуждаются в рациональном и эффективном распределении, инновации во многом зависят от творческого потенциала работников, их способности принимать решения и развивать деятельность организации.

Получается, что качество предоставляемых услуг напрямую зависит от компетентности персонала, отвечающего за выполнение своих задач в процессе удовлетворения запросов потребителей.

Анализ литературы по управлению конкурентоспособностью показал, что зарубежные исследователи значительно дальше, нежели российские, продвинулись в этом вопросе. В России же, по причине более позднего перехода к рыночной экономике, определение конкурентоспособности появилось сравнительно недавно, и отечественная школа управления конкурентоспособностью окончательно не сформировалась.

Рассматривая автотранспортную отрасль разделим перечень конкурентных преимуществ на количественное и качественное выражение в показателях деятельности компании (рисунок 1.1.5) [65].

Набор факторов применим ко всем междугородным автобусным поездкам, однако для повышения конкурентоспособности малой транспортной компании необходимо выявление наиболее значимых для их целевого рынка, например, с помощью анкетирования или интервьюирования.



Рисунок 1.1.5 – Факторы конкурентоспособности услуг по перевозке пассажиров автобусами в междугороднем сообщении

Рыночная среда предъявляет каждому участнику высокие требования, она вынуждает все время повышать качественные и количественные характеристики, следить за состоянием своей репутации. Для того чтобы соответствовать предъявляемым требованиям, правильно ориентироваться и находить верные решения, участникам рынка необходимо знать, в каком положении они сами находятся. Автор считает, что только комплексный подход к управлению конкурентоспособностью позволит обеспечить компании устойчивое положение на рынке и прибыльность.

Без комплексного анализа состояния внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта, какого бы уровня он не был, организация не сможет повысить свою конкурентоспособность, причем этот процесс должен быть постоянным и непрерывным. Исходя из этого, участники рынка должны проводить систематическую оценку своей конкурентоспособности и конкурентоспособности своего окружения, поэтому конкурентоспособность организации стоит рассматривать как совокупность факторов, учитывающих все аспекты его деятельности.

1.2 Механизм управления конкурентоспособностью и методы оценки конкурентного положения малой транспортной компании

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической и управленческой литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности организаций. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности организаций. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимаются по сегодняшний день, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки

конкурентоспособности малых компаний транспортной отрасли, экономистами в настоящее время не выработано.

В то же время, потребность в оценке конкурентоспособности малой транспортной компании существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в транспортной отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Осуществление оценки конкурентоспособности компании преследует следующие цели:

- определение положения компании на исследуемом рынке;
- определение мер по повышению конкурентоспособности;
- разработка программы выхода компании на новые рынки сбыта;
- привлечение инвестиций;
- выбор оптимальных контрагентов.

Ключевой задачей при изучении проблемы оценки конкурентоспособности компании, является в первую очередь рассмотрение механизма управления конкурентоспособностью компании, поиск и анализ подходящих методов оценки конкурентоспособности для малых транспортных компаний.

Для начала рассмотрим механизм управления конкурентоспособностью организации и адаптируем его под деятельность транспортной компании, которая осуществляет пассажирские перевозки.

В общем понимании, механизм управления конкурентоспособностью компании представляет собой организационно – экономические формы взаимоотношений субъектов управления, возникающие при

совершенствовании объектов управления, а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются.

Механизм управления будет рассматриваться нами как один из аспектов деятельности предприятия. На наш взгляд, механизм управления конкурентоспособностью транспортной компании включает в себя следующие структурные элементы:

- цели управления (желаемый результат деятельности, который должен быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);
- факторы управления (факторы конкурентоспособности транспортной компании, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
- организационная структура управления;
- ресурсы управления (человеческие, материально-технические, финансовые, социальные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);
- методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

Элементы механизма управления конкурентоспособностью компании сферы услуг представлены в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Элементы механизма управления конкурентоспособностью компании сферы услуг

Организационно – экономический механизм управления конкурентоспособностью компании сферы услуг				
Цели: оперативная, тактическая, стратегическая конкурентоспо- собность	Факторы управления: внешние и внутренние	Организацион- ная структура управления	Ресурсы: человеческие, материально- технические, финансовые, социальные и другие	Методы воздействия, направления, инструментарий

Достижение высокого уровня конкурентоспособности транспортной компании является важнейшим стратегическим преимуществом. Управление конкурентоспособностью компания должно осуществляться не только в

краткосрочном аспекте (тактическое управление), но и на долгосрочный период (стратегическое управление).

Стратегическое управление создает конкурентные преимущества, которые обеспечивают успешное существование и развитие компании в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление исходит из того, что создать устойчивое конкурентное преимущество – это значит предложить большую воспринимаемую ценность потребителям в услугах перевозки и другим заинтересованным лицам. Эти преимущества могут быть связаны как с характеристиками транспортных услуг, так и с характеристиками самой малой транспортной компании и её положением на рынке [24].

Тактическое управление конкурентоспособностью направлено на разработку и осуществление конкретных мероприятий по реализации стратегических планов управления конкурентоспособностью компании.

Элементом организационно – экономического механизма является постановка целей. Целями управления выступает оперативная, тактическая и стратегическая конкурентоспособность. Рассматривая деятельность транспортной компании, следует отметить, что на оперативном уровне конкурентоспособность обеспечивается конкурентоспособностью оказываемых пассажирских перевозок, на тактическом — стабильным финансово – хозяйственным состоянием компании, на стратегическом — инвестиционной привлекательностью.

Реализация управления и повышения уровня конкурентоспособности требует организационного сопровождения, т.е. повышение потенциала компании происходит в рамках организационной структуры, обеспечивающей ее адаптацию и устойчивость к условиям внешней среды. Например, если в организации нет руководителей или соответствующих служб, решающих задачи повышения конкурентоспособности компании, не описаны их права, задачи, обязанности, процедуры и порядок действий, то элементы механизма управления возникают по необходимости, периодически, исходя из потребностей субъекта хозяйствования, создавая проектные группы.

Эффективное управление конкурентоспособностью требует создания в компании организационной структуры, осуществляющей маркетинговую деятельность. Организационная структура маркетинговой деятельности – совокупность служб, отделов, подразделений, в составе которых есть работники, занимающиеся маркетинговой деятельностью. Организационные структуры маркетинга зависят от ресурсов, которыми располагает предприятие, специфики продукции и рынков, от сложившейся структуры управления [66].

Обязательными элементами любого организационно-экономического механизма являются субъекты управления, организационные формы их взаимоотношений, объекты управления, экономические методы, результаты управления, описание условий управления. На рисунке 1.2.1 представлена модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью компании сферы транспортных услуг. Эффективность механизма управления конкурентоспособностью предприятия требует выполнения определенных требований, предъявляемых к предприятиям данной сферы, организационно-экономической модели деятельности предприятия, формам и методам оценки эффективности управленческих решений.

Вход системы управления конкурентоспособностью транспортных услуг представлен различными ресурсами (финансовыми, трудовыми, материальными, информационными, организационными и др.), требованиями заказчиков, законодательством в области деятельности.

Наша задача – повышение уровня конкурентоспособности, поэтому выход должен быть представлен конкурентными преимуществами в экономической, технической, организационной, маркетинговой сферах деятельности малой транспортной компании.



Рисунок 1.2.1 – Модель организационно – экономического механизма управления конкурентоспособностью компании сферы транспортных услуг

Результаты могут быть измерены в таких показателях как дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, выручка, рыночная доля, лояльность клиентов, удовлетворенность заказчиков, высокое качество транспортных услуг и т.д. Первоначально необходимо определить параметры выхода, исходя из требований рынка, уровня конкуренции и своих стратегических возможностей, и только потом определять направления и мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

С помощью методов и инструментов оценки конкурентоспособности компания имеет возможность отслеживать изменения во внешней среде, вносить своевременные коррективы в процесс управления конкурентоспособностью, осуществлять контроль и проводить организационные изменения.

Зарубежные и отечественные ученые, такие как Ф. Котлер [40], О. А. Комаров, А. Н. Чубинский, П. С. Завьялов [28], А. Н. Захаров, А. В. Глухов, М. В. Ахматова, Р. А. Фатхутдинов [73, 74, 75], В. Г. Шемотов и другие, внесли свой вклад в решение назревших проблем управления конкурентоспособностью, а также ими были разработаны методические и теоретические основы оценки конкурентоспособности организации.

Далее будут сгруппированы и проанализированы основные из известных методов оценки конкурентоспособности компаний, обобщены их достоинства и недостатки, сделаны предпочтения в пользу того или иного метода для оценки малых транспортных компаний.

В основу данной классификации (рисунок 1.2.2) были заложены следующие классификационные признаки: вид получаемых данных об уровне конкурентоспособности, форма получения результатов анализа, источник и способ получения информации в ходе оценки.



Рисунок 1.2.2 – Классификация методов оценки конкурентоспособности компаний

Для оценки конкурентоспособности малых автотранспортных компаний наиболее значимым является количественный метод оценки, так как именно количественная оценка является более точной и объективной. Также не стоит забывать, что транспортная отрасль относится к сфере услуг, пассажирские перевозки обладают неосвязаемостью, непостоянством в исполнении, поэтому необходима постоянна обратная связь от пассажиров о качестве транспортных услуг, степени их удовлетворенности и предпочтениях, что выражается в качественной оценке. Поэтому можно сказать, что данные виды оценки в равной степени важны и будут использоваться в ходе дальнейшего исследования.

Раскроем более подробно методы по форме получения результатов анализа и рассмотрим инструменты, использующиеся при оценке конкурентоспособности компании (рисунок 1.2.3).



Рисунок 1.2.3 – Методы оценки конкурентоспособности компании по форме получения результатов

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности компании через призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями.

Инструменты, отражающие результаты оценки с помощью матричной формы следующие:

- матрица «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ);
- матрица «Привлекательность рынка/ конкурентоспособность» (McKinsey);
- «матрица Портера»;
- матрица «Привлекательность отрасли/ конкурентоспособность» (DPM);
- матрица «Стадия развития рынка/ конкурентная позиция»;
- матрица «Стадия жизненного цикла продукции/ конкурентная позиция» (модель ADL/LC).

При рассмотрении матричных методов оценки конкурентоспособности также отметим матрицу SWOT или SWOT – анализ. Данный метод определяет сильные и слабые стороны деятельности организации, а также выявляет потенциальные угрозы рынка и возможности компании. Работая по методике SWOT – анализа, мы тщательно изучаем доступные нам материалы по данной компании и размещаем их в матрице, состоящей из четырех перекрестных полей. В результате анализа показателей из каждой пары формируем набор стратегических альтернатив для дальнейшего развития компании.

В настоящее время SWOT – анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции и услуг, компании, конкурентов, города, региона и т.д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для любой компании, в том числе и для малых транспортных компаний, чтобы предотвратить её попадание в кризисную ситуацию.

При проведении анализа матричными методами наиболее конкурентоспособными компаниями считаются те, которые имеют значительную долю на быстрорастущем рынке.

Имея достоверную информацию об объемах реализации услуг, матричные методы помогают получить адекватную и репрезентативную оценку конкурентного положения компании. Также немаловажным преимуществом данных методов является простота использования и наглядное графическое представление нахождения организации на рынке.

К минусам данных методов отнесем отсутствие разбора причин положения организации, что в конечном итоге затрудняет принятие управленческих решений, а также наличие реальной информации о конкурентах, что в свою очередь требует проведения дополнительных исследований.

Кроме того, экономисты отмечают и методологические дефекты рассматриваемого подхода. Для того, чтобы использовать эти модели необходимо определить рынок и его параметры. Результатом этого являются трудности в использовании математического аппарата, (количественной оценки показателей), что, в свою очередь, снижает возможность анализа динамики факторов конкурентоспособности компании.

Также мы не согласны с тем, что анализ конкурентных позиций компании можно свести только к оценке сочетания рыночных характеристик продуктового портфеля (рыночной доли, темпов роста и привлекательности рынка). Иными словами, матричные методы существенно ограничивают комплекс факторов, характеризующих конкурентную ситуацию в отрасли и конкурентные преимущества компании, но в сочетании с другими формами методов, дадут возможность определения позиции компании на рынке, проблем и причин, которые привели к той или иной ситуации, сделать прогноз на дальнейшее развитие и выбрать стратегические альтернативы.

В данной классификации методов к графическим инструментам относятся все методы, которые дают возможность наглядно представить результат в виде рисунков и графиков.

Сравнивая возможности компании и основных конкурентов можно воспользоваться еще одним удобным инструментом – многоугольником

конкурентоспособности. Который представляет собой графические соединения оценок положения компании и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов осей (рисунок 1.2.4).

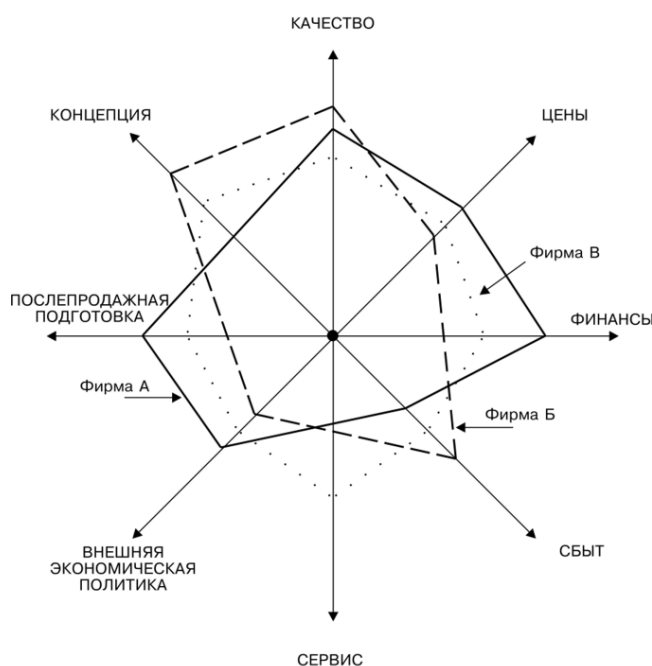


Рисунок 1.2.4 – Многоугольник конкурентоспособности компании

Соединяя полученные результаты рассматриваемых компаний в многоугольники и накладывая их друг на друга, можно увидеть слабые и сильные стороны одной компании по отношению к другой. Характеристики, по которым будет производиться сравнение услуг компаний, можно определять экспертным путем, либо исходя из опроса потребителей.

Преимущество этого метода в простоте и наглядности сравнения транспортных компаний по заданным параметрам. Имеются и недостатки, например, это отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма – конкурент в состоянии улучшить свою деятельность и повысить привлекательность для потребителей, также есть сложность в сборе данных по компаниям – конкурентам.

Если говорить про методы, основанные на теории жизненного цикла, а именно методологию И. Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный

закон, который говорит о том, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения, исходя из которых, создается и изменяется конкурентная стратегия.

Исходя из модели И. Адизеса [3], в процессе осуществления своей деятельности, компания проходит девять закономерных и последовательных этапов, представленных на рисунке 1.2.5.

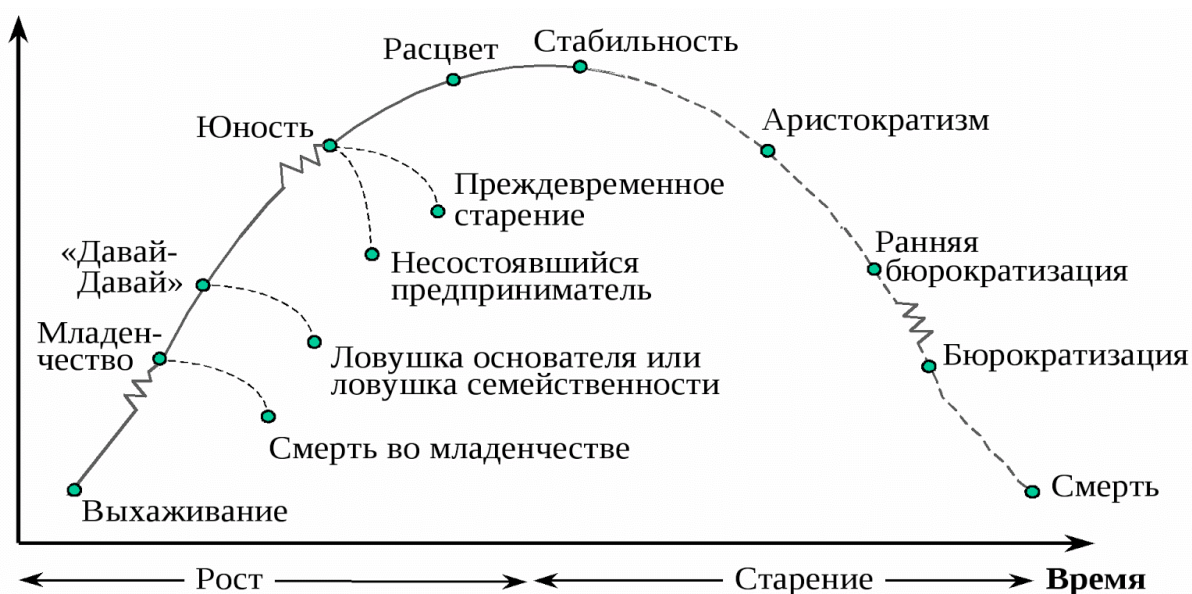


Рисунок 1.2.5 – Теория жизненных циклов организации (по И. Адизесу)

Этапы жизнедеятельности организации следующие: зарождение, младенчество, стадия высокой активности, стадия юности, стадия расцвета бизнеса и стадии стареющей компании. На всех стадиях развития, компания преодолевает уникальный набор вызовов, которые необходимо учитывать и преодолевать эффективнее, чем конкуренты.

Сравнивая данный инструмент с «Многоугольником конкурентоспособности» можно сказать, что «Кривая жизненного цикла организации» не предполагает анализ и сравнение параметров компании с конкурентами и не принимает во внимание внешние факторы воздействия

(научно-технический прогресс, экономические, политические факторы и т.д.), оценивается лишь внутренняя составляющая компании.

Еще одно отличие данного инструмента от «Многоугольника конкурентоспособности» и главное его преимущество, это то, что кривая позволяет увидеть компанию в движении, то есть проследить динамику организации, а не рассматривать ее как статическое образование. Результаты динамики позволят увидеть своевременность тех или иных принятых мер и решений, а также привлечения тех или иных специалистов. Поэтому мы считаем, что данный инструмент может помочь при реализации проектов организационных изменений в области повышения конкурентоспособности транспортной компании.

Графические методы позволяют достаточно быстро и легко определить положение исследуемой организации на рынке, они наглядно представляют полученную информацию, но использование только графики не дает полной картины и оценки ситуации компании на рынке транспортных услуг, как со стороны внутренней среды, так и внешней, поэтому только комплексное применение рассмотренных методов позволят наиболее достоверно и эффективно провести анализ конкурентной позиции компании.

К индексным методам обычно относятся инструменты, основанные на оценке конкурентоспособности товаров и услуг.

Данные методы объединяют конкурентоспособность компании с конкурентоспособностью оказываемых услуг через «эффективность потребления», а значит, высокая конкурентоспособность товара заключается в высоком качестве, но при этом низкой цене.

Для определения конкурентоспособности товара/услуги используются различные маркетинговые методы, в большинстве которых за основу положено соотношение цены и качества.

Явным плюсом рассматриваемого подхода является учет наиболее важной составляющей конкурентоспособности компании – конкурентоспособность ее товара. Однако данный метод не показывает полной

информации об эффективности работы хозяйствующего субъекта, ограничивая представление конкурентоспособностью выпускаемой продукции или оказываемой услуги, тем самым не учитывает прочие аспекты деятельности организации.

К методам оценки конкурентоспособности продукции относят:

1. Дифференциальный метод, базирующийся на отношении единичных параметров анализируемой услуги с базовыми показателями.
2. Комплексный метод, характеризующийся применением комплексных показателей, либо сопоставлением удельно – полезных эффектов анализируемой продукции и образцу.
3. Смешанный метод, сочетающий дифференциальный и комплексный методы.

Следующий рассматриваемый метод – индексный, основанный на теории «эффективной конкуренции». Исходя из которой, наиболее конкурентоспособными являются компании, в которых наилучшим образом организована работа функциональных областей. В свою очередь, работа структурных подразделений и служб зависит от эффективного использования имеющихся ресурсов. Дынный метод рассматривает конкурентоспособность компании, как совокупность отдельных показателей эффективного осуществления производственно – хозяйственной деятельности.

В качестве достоинства данного подхода можем выделить объективность оценки, которая затрагивает наиболее значимые стороны хозяйственной деятельности компании.

Главным недостатком подхода, основанного на теории «эффективной конкуренции», является слишком широкий спектр показателей оценки, который чрезмерно увеличивает трудоёмкость обработки, а задача по поиску и анализу необходимых данных становится очень сложной. Данный недостаток значительно снижает возможность применения рассматриваемых методов в практической деятельности, особенно для малых компаний, деятельность которых очень ограничена возможностями и ресурсами компании.

Итак, любой транспортной компании, вне зависимости от её размера, функционирующей в условиях современной рыночной экономики, необходимо обеспечивать собственную конкурентоспособность. Так сложилось, что в теории и практике нет единой методики оценки уровня конкурентоспособности компаний транспортной отрасли. Для каждой компании определяется конкретный список оцениваемых параметров.

Как было определено, конкурентоспособность компаний представляет собой относительную оценку преимуществ хозяйствующих субъектов автомобильного транспорта, которая позволяет им с большей эффективностью подстраиваться и удовлетворять потребности рынка автотранспортных услуг. Комплексный анализ и исследование конкурентной среды являются гарантом достижения успеха.

Для оценки уровня конкурентоспособности малых транспортных компаний будет использована совокупность методов (SWOT – анализ, STEP – анализ, «Пять конкурентных сил Портера» и др.), которые оценивают как внутреннюю составляющую компании, так и внешнюю (макро – и микросреду), а также методы, которые позволяют провести сравнительный анализ конкурентных преимуществ с фирмами – конкурентами.

1.3 Особенности применения проектного подхода к повышению конкурентоспособности малой транспортной компании

«XXI век будет «золотым веком» в управлении проектом. Мастерство управления проектом станет ключевым для роста и процветания бизнеса».

Клиффорд В. Грей, Эрик У. Ларсон

Мировой опыт внедрения принципов и механизмов проектного управления показывает, что это одно из основных условий конкурентоспособности организаций в различных отраслях, транспортная сфера не исключение.

Международным руководством и стандартом для профессиональной области управления проектами является PMBOK. Данный стандарт создан американским Институтом по управлению проектами (Project Management Institute, Inc. – PMI). PMBOK включает в себя различные практики как широко используемые, традиционные, так и сформировавшиеся совсем недавно, но успевшие себя зарекомендовать в качестве эффективных подходов к разрешению основных задач в сфере проектного управления.

Основываясь на результатах множества научных исследований и опыте, полученном путем использования лучших международных практик, была создана единая методология управления проектами, которая используется как основа корпоративной системы управления проектами. Вне зависимости от различий в методах, подходах, моделях и уровнях управления (проект, программа, портфель проектов), методологию управления проектами использует каждая успешная компания. Отличительная черта проектного подхода заключается в том, что он влияет на количественный и качественный рост и развитие организаций, вне зависимости от их принадлежности к государственному или частному сектору.

Рассмотрим отечественные и зарубежные определения понятия «проект», в разных моделях и стандартах оно трактуется с разных позиций. Например, в процессной модели (ISO 9000, 10006) проект рассматривается как процесс. Мы же будем рассматривать проект в рамках «менеджерской» (организационно-деятельностной) модели (ICB IPMA) как «предприятие», «усилие» и «деятельность» (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1 – Определения понятия «Проект»

Источник	Определение
Открытый источник – общепринятое значение	Проект – это «прототип, идеальный образ предполагаемого или возможного объекта, состояния, в некоторых случаях – план, замысел какого-либо действия».
Российский «ГОСТ Р 54869–2011	Проект как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [1].

Продолжение таблицы 1.3.1

Источник	Определение
Международный Стандарт по Управлению Проектами ISO 21500:2012	Проект – это «уникальный набор процессов, включающий координированные и контролируемые операции с датой начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели. Несмотря на похожесть множества проектов, каждый проект уникален».
Американский метод управления проектами – PMBoK	Проект – это «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата». Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или, когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо, когда в проекте больше нет необходимости.
Немецкий метод ICB — IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. — Bremen	Проект – это «предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач».

Анализ трактовок понятия «проект» позволяет сделать вывод о том, что данные определения во многом схожи. В общем виде проект – это «комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете». Во всех определениях говорится о некоторых особенностях, присущих всем без исключения проектам – речь идет о так называемых признаках проекта и проектного подхода, выделим эти отличительные черты:

1. Существование конкретной и четко поставленной цели (Ф. Бэбьюли говорит о результате), которая является первым этапом проекта. Дополним первый признак проекта применительно к повышению конкурентоспособности малых транспортных компаний, целью которых может являться разработка и

осуществление транспортной деятельности с учетом анализа деятельности конкурентов и использования их лучших и эффективных инструментов.

2. Соблюдение ограничений временных, финансовых и материальных ресурсов. В транспортной сфере это означает, что пассажиры должны быть доставлены вовремя, в точно заданное место, с минимальными издержками и с высоким уровнем сервиса и безопасности. Учитывая, что малые транспортные компании обладают весьма ограниченным и небольшим количеством ресурсов, соотношение этих ресурсов и предоставляемого сервиса должно быть оптимальным, а также способствующим повышению конкурентоспособности компании.

3. Уникальность проекта – каждый проект имеет отличительные особенности, это может быть уникальное место, команда проекта или другое время. На этом основании можно выделить типовые проекты с малыми признаками уникальности и нетиповые, одноразовые проекты с высокой уникальностью. Необходимо также отметить, что уникальность может быть отнесена как к проекту в целом, так и отдельным его составляющим. В сфере пассажирских перевозок с уверенностью можно сказать, что разработка альтернативных маршрутов, в том числе с применением автобусов средней или малой вместимости, обладает признаками новизны, по отношению к обычной деятельности транспортной компании.

4. Реализация проекта – это направленная деятельность на достижение поставленной цели, которая должна привести компанию к желаемому положению. В деятельности транспортной компании, данный признак выражается в конечном завершении перевозки, получении денежных средств за оказанные услуги, а также дальнейшем увеличении пассажиропотока по маршруту, выход на новые рынки для получения более высоких объемов заказов от клиентов и прибыли.

5. Рискованность – влияние факторов риска и неопределенности приводит к тому, что содержание, состав проекта, проектных материалов и методы оценки его эффективности существенно изменяются. Поэтому

основным отличием проектного подхода является то, что условия реализации проекта и отвечающие им затраты и результаты точно неизвестны и надо учитывать весь спектр их возможных значений и «степень возможности» каждого из них.

Как правило, транспортные компании, осуществляющие пассажирские перевозки не берут во внимание особенности проектной деятельности, они придерживаются давно знакомого процессного управления. Это значит, что транспортная компания представляет собой устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов транспортной деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя. На входе находится клиент, приобретающий билет для осуществления поездки, в ходе выполнения процесса осуществляется непосредственно перевозка пассажира, а под выходом – результат выполнения процесса, т.е. доставленный до места назначения клиент.

Важно отметить, что процессный подход эффективен в применении при наличии относительно стабильного внешнего окружения: процессное управление предполагает под собой унифицированные стандартные повторяющиеся действия по реализации одних и тех же задач, выполняемые для получения конкретного результата, а содержание и технология, как правило, не меняются. Так как процесс предполагает цикличность и регулярность достижения результата, вероятность каких – либо изменений минимальна. Однако в случае изменчивости внешней среды, которая наблюдается в данный момент в стране и во всём мире, процессный подход становится заметно менее эффективным, так как при смене целей необходимо постоянно корректировать задачи и уже стандартизированные процессы.

Было отмечено, что при стабильной макроэкономической обстановке наибольшую актуальность приобретает процессный подход. И, наоборот, при нестабильной рыночной ситуации и экономическом кризисе возникает острая необходимость в правильном распределении ограниченных ресурсов и координации усилий компании, что является отличительной чертой проектного

управления. Поэтому чтобы спасти малые транспортные компании в период пандемии и резкого падения спроса на пассажирские перевозки, руководству таких компаний необходимо повышать конкурентоспособность компаний с внедрением проектного управления.

Итак, рассмотрим, в чем заключается превосходство проектной деятельности в отношении транспортных компаний:

Во – первых, это увеличение эффективности в предоставлении транспортных услуг. Мы проводим аналогию в деятельности транспортной компании, которая осуществляет пассажирские перевозки из пункта «А» в пункт «Б» по определенному маршруту, так и проектное управление, предоставляет дорожную карту, которой легко следовать и которая ведет к завершению проекта. Определив однажды, где могут возникнуть проблемы, есть возможность действовать на опережение конкурентов и рынка.

Во – вторых, улучшение качества услуг и, как следствие, повышение удовлетворенности клиентов. По окончании проекта в рамках запланированных срока и бюджета, клиент должен получить определенную выгоду. А удовлетворенный клиент – это клиент, который вернется вновь. Сегодня у покупателей столько информации и вариантов выбора транспортных компаний и перевозчиков, сколько не было никогда раньше. Потребность в квалифицированных и опытных менеджерах по продажам и маркетологах у компаний, разумеется, сохраняется. Но для успешного развития бизнеса на первый план выходит не привлечение максимального количества пассажиров, а поддержание лояльности существующих. Развитое проектное управление позволяет выстроить отношения напрямую через менеджера с клиентом.

В – третьих, малые компании имеет небольшие рабочие коллективы, проектная деятельность позволяет не только расширять, но самое главное развивать и повышать уровень компетенций команды. Полученный опыт позволяет не останавливаться на достигнутых результатах и искать более эффективные способы повышения конкурентоспособности компании, а

позитивные результаты вызывают уважение, вдохновляют и мотивируют команду на дальнейшую работу.

В – четвертых, улучшение имиджа транспортной компании и создание конкурентных преимуществ.

В – пятых, увеличение гибкости в принятии и осуществлении управленческих решений. Безусловно, проектное управление помогает в разработке стратегии, которая позволяет достичь поставленных целей. Но ключевое здесь то, что разработанный план можно корректировать и изменять, если найдется лучший способ реализации проекта. Для большинства малых компаний это ключ к эффективности, поскольку внешняя среда слишком изменчива и адаптироваться под нее нужно тоже достаточно быстро.

В – шестых, возможность своевременной оценки рисков. Когда команда готова к реализации проектной деятельности, необходимо проанализировать возможные риски и вероятность их возникновения. Это делается для того, чтобы заранее продумать стратегии и мероприятия реагирования на возможные негативные последствия выявленных угроз, скорректировать затраты и необходимые ресурсы.

Преимущества проектного подхода значительны, поэтому перед компанией встаёт вопрос о его использовании для своего успешного роста и развития. Также Б. Хайес и Г. Писано в своей работе приводят доводы, что устойчивое конкурентное преимущество могут давать лишь активы и процессы, которые являются трудно воспроизводимыми конкурентами, или же трудно выстроенными на основе бизнес – модели и прочих различных активов. Однако большинство инструментов, используемых в рамках процессного подхода, направлены на кодификацию и упорядочивание операций, что дает конкурентам потенциальную возможность понять и скопировать процессы. Такое положение вещей сводит на нет всё преимущество конкурентной стратегии, направленной на использование внутренних ресурсов.

Выделим особенности реализации проектного управления к повышению конкурентоспособности малых транспортных компаний:

1. Направлено, в основном, на улучшение финансовых показателей деятельности компании.
2. Реализуется в условиях минимального объема имеющихся ресурсов.
3. Использует, в основном, собственные средства для реализации проекта.
4. Проектной деятельностью управляет непосредственно директор, который, чаще всего, не компетентен в проектном управлении.
5. Как правило, отсутствуют значительные ресурсы для внедрения специального программного обеспечения в компании.
6. Высокая вероятность появления дополнительных работ, не предусмотренных на этапе планирования проекта.
7. Трудность в распределении сотрудников на разные направления проекта в связи с их небольшим количеством.

Управление на основе проектного подхода предполагает за собой создание уникального комплекса услуг или преследование цели, имеющей отличительные характеристики для малых транспортных компаний. В силу данных особенностей он сложно воспроизводим конкурентами. К тому же, методический аппарат проектного управления предусматривает определенный риск и подверженность внешним изменениям. Также проектный подход отлично себя зарекомендовал в условиях ограничений по ресурсам, срокам и качеству, что так важно для малых транспортных компаний ввиду их особенностей.

В ходе изучения теоретических основ конкурентоспособности и выявления особенностей применения проектного подхода к малым транспортным компаниям были получены следующие результаты:

1. Рассмотрены разнообразные отечественные и зарубежные определения конкурентоспособности и конкуренции, после чего автором уточнено определение конкурентоспособности для малых транспортных компаний.

2. Проанализированы различные классификации факторов конкурентоспособности, определены факторы, влияющие на конкурентоспособность малых транспортных компаний.

3. Представлена модель организационно – экономического механизма управления конкурентоспособностью компании сферы транспортных услуг.

4. Описаны методы оценки конкурентного положения компании.

5. Сформулированы особенности и преимущества проектной деятельности в отношении малых транспортных компаний.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности на примере малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»

2.1 Анализ внутренней среды малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»

Компания с полным наименованием «Общество с ограниченной ответственностью «Енисейское автотранспортное предприятие – междугородные перевозки»» зарегистрирована 06 июля 2006 г. в регионе Красноярский край, г. Енисейск, улица Бабкина, д.74.

ООО «Енисейское АТП-МП» по действующей классификации можно отнести к малому предприятию. Критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства устанавливает государство. В отношении предприятий действуют критерии разделения на категории бизнеса: по численности работников и годовой выручке, так среднесписочная численность транспортной компании не превышает 100 человек, а выручка за год составляет не более 800 миллионов рублей.

Организация работает по упрощенной системе налогообложения (УСН). В соответствии с уставом, основным видом деятельности предприятия является перевозка автомобильным (автобусным) пассажирским транспортом в междугородном сообщении по расписанию.

Дополнительные виды деятельности: деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта, деятельность такси, деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам, деятельность вспомогательная, связанная с автомобильным транспортом, деятельность автобусных станций.

Исходя из устава компании цель и задачи деятельности предприятия следующие:

Цель – удовлетворение общественных потребностей в результатах его деятельности (оказание пассажирских и грузовых перевозок) и получение стабильной прибыли.

Ключевые задачи автотранспортной организации:

- осуществление пассажирских и грузовых перевозок по маршруту в соответствии с разработанным графиком и планом заданий;
- техническое обслуживание, осуществление ремонтных работ и надлежащее хранение парка автотранспортных средств;
- материально-техническое оснащение организации необходимыми материалами, комплектующими, сырьем и ГСМ;
- хранение, ремонт и надлежащее использование имущества, принадлежащего автотранспортному предприятию, в том числе зданий, прилегающей территории и оборудования;
- грамотное формирование штатного персонала, его обучение и повышение квалификации, а также правильная расстановка кадров по рабочим местам;
- осуществление своевременного профессионального управления деятельностью предприятия, поиск и использование возможных резервов снижения затрат, анализ деятельности автотранспортного предприятия, планирование и организация труда.

Далее на рисунке 2.1.1 рассмотрим структуру управления транспортным предприятием ООО «Енисейское АТП-МП», которая носит линейно-функциональный характер.

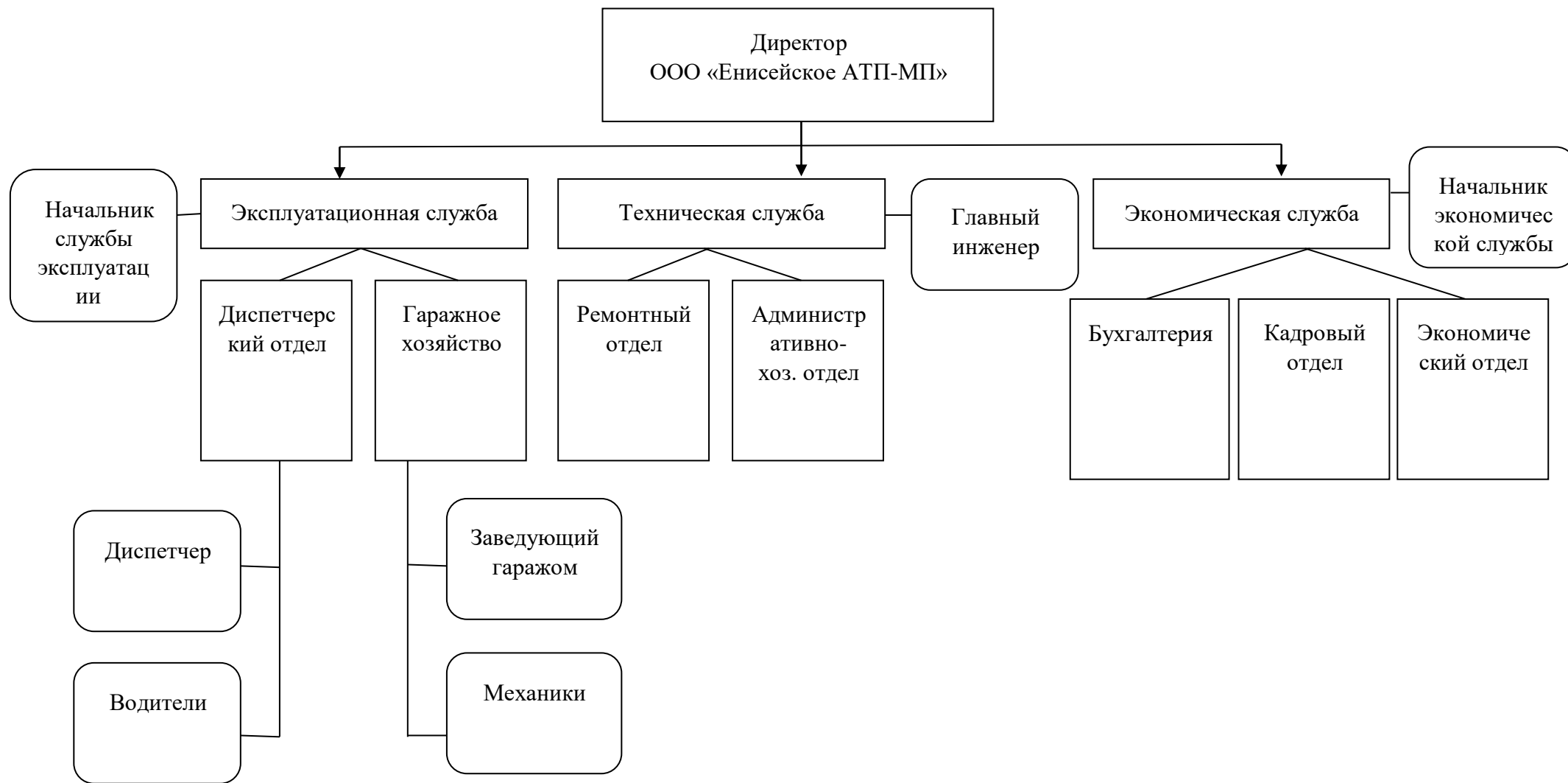


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура «Енисейского АТП-МП»

Проанализируем факторы внутренней среды компании в разрезе следующих функциональных областей персонала и маркетинга, финансы и технологии будут проанализированы в последующих пунктах 2-й главы.

Численность персонала «Енисейского АТП-МП» составляет 21 человек. Директор компании выполняет основные функции управления автотранспортным предприятием, в его подчинении находятся три службы, которые можно разделить на 3 основные группы (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 – Функциональная область подразделений компании

Служба, отдел	Функционал
Эксплуатационная служба	Занимается вопросами выполнения перевозок пассажиров и грузов, т.е. основной производственной деятельностью. Она принимает заказы на перевозки и заключает договоры с клиентурой, составляет планы перевозок и руководит их выполнением, организует погрузочно-разгрузочные работы, ведет учет выполненной работы.
- гаражное хозяйство	Работники следят за внешним состоянием транспортных средств и выводом их на маршрут в рабочем состоянии. К отделу относятся заведующий гаражом и механики.
- диспетчерский отдел	Своевременная связь с заказчиком и потребителем, продажа билетов, составление расписания отправок транспортных средств. В него входят диспетчер и водители, которые тесно взаимодействуют друг с другом.
Техническая служба	Возглавляет главный инженер, в его ведении находятся вспомогательное и обслуживающее производство организации, которое обеспечивает исправное состояние подвижного состава и подготовку его к выполнению перевозок. Также разрабатывает графики технического обслуживания подвижного состава и обеспечивает их выполнение, ведет учет автомобилей, занимается техническим нормированием. Проводит необходимые мероприятия по безаварийной работе и технике безопасности, ведет техническую документацию.
- ремонтный отдел	Техническое обслуживание и ремонт автомобилей. В него входят начальник отдела ремонта и ремонтные рабочие.
- административно-хозяйственный отдел	Общие вопросы обеспечения бесперебойной работы предприятия. В него входит начальник охраны объектов предприятия.

Продолжение таблицы 2.1.1

Служба, отдел	Функционал
Экономическая служба	Управление автотранспортным предприятием с точки зрения решения организационных вопросов и взаимодействия с регулирующими органами.
- бухгалтерия	Осуществляет бухгалтерский и налоговый учет всех операций, проводимых в компании, возглавляет главный бухгалтер.
- отдел кадров	Деятельность напрямую связана с наймом и увольнением работников предприятия, мотивацией и т.д.
- экономический отдел	Специалисты отдела осуществляют калькуляцию себестоимости процессов основного, вспомогательного и обслуживающего производства, анализ деятельности автотранспортного предприятия, формирование управленческой отчетности, а также разработку бизнес-плана автотранспортного предприятия на перспективу.

Численность водительского состава – 9 водителей, оплата труда повременная, часовая тарифная ставка – 95,7 рублей.

С помощью опроса водительского состава было выявлено, что общий опыт работы водителей составляет более 20 лет, средний стаж работы на предприятии более 9 лет. Средний возраст водителей составил 45 лет.

Успех предприятия напрямую зависит от качества и стабильности работы его сотрудников. Одним из показателей эффективности работы персонала является коэффициент текучести кадров. Он представляет собой отношение количества уволенных работников к среднесписочному числу за отчётный период. Рассчитаем коэффициент текучести кадров за последние 3 года:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{усж}} + Ч_{\text{уир}}}{Ч_{\text{с}}} * 100\% \quad (2.1)$$

где $K_{\text{тек}}$ - коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{\text{усж}}$ - количество работников, уволенных по собственному желанию;

$Ч_{\text{уир}}$ - число работников, уволенных по инициативе руководства;

Чс - среднесписочное число работников.

$$K_{2018} = \frac{1 + 0}{21} * 100\% = 4,7\%$$

$$K_{2019} = \frac{2 + 0}{21} * 100\% = 9,5\%$$

$$K_{2020} = \frac{1 + 1}{21} * 100\% = 9,5\%$$

За 2018 г. коэффициент текучести составил меньше 5%, это говорит о том, что поводов для беспокойства у предприятия не было. Такой показатель отражает естественную динамику персонала, достаточную для стабильной работы и плавного обновления штата. До 5% – это норма. Начиная с 2019 г. данный показатель увеличивался и в 2020 году дошел до 9,5 %, можно сказать, что отклонение от нормы незначительное.

Проанализировав данные можно сказать, что на предприятии имеется устойчивый сложившийся коллектив, в котором происходят незначительные кадровые изменения. Наибольшее количество персонала работает уже давно, больше 50% персонала – с образования предприятия и имеют большой стаж работы в данном месте.

Однако в этом кроется и минус, поскольку руководство остается неизменным с самого основания организации, все руководители служб, в том числе генеральный директор, это люди со стажем на руководящих позициях около 30 лет. Да, у них большой опыт в управленческой сфере транспортной организацией, но стиль управления – реактивный, а значит руководство реагирует на уже свершившиеся изменения во внешней среде. Так, например, когда количество междугородних такси начало возрастать, а их доля на рынке увеличиваться, компания до сих пор не предприняла активных мер по сохранению клиентов, которые с легкостью переключаются на конкурентов. Это говорит о слабой и медленной реакции руководства в вопросах развития компании, не склонности к риску, также данный стиль руководства

проявляется в отсутствии функционала по долгосрочному плановому развитию, компания «движется по течению», не предпринимая никаких мер по повышению своей конкурентной позиции на рынке и сопротивлению конкурентам.

Маркетинг – маркетинговая деятельность в компании не осуществляется, поскольку в ООО «Енисейском АТП-МП» нет функционала маркетолога. Это является большой проблемой, поскольку у компании отсутствует позиционирование и продвижение услуг на рынке. Диспетчерский отдел только фиксирует входящие заявки на приобретение билетов и заказы автобусов, но не осуществляет аналитическую и коммуникативную функции с потребителями (отсутствие обратной связи с потребителем).

Ценообразование – стоимость билета устанавливается исходя из расчетного тарифа на перевозку и представляет собой выражение годовых нормативных затрат (переменных и постоянных) и нормативной прибыли, приведенных в методике расчета Правительством Красноярского края.

Стоимостные показатели расчета тарифа определяются по ценам с учетом налогов и сборов, установленных федеральными законами и законами Красноярского края, включая налоги и сборы, применение которых предусмотрено с очередного налогового периода.

Также у компании единственный маршрут движения автобуса, компания не может выйти на новые рынки и расширить сферу своей деятельности, поскольку этим должен заниматься маркетинговый отдел, который выявляет и анализирует предпочтения потребителей.

2.2 Анализ внешней среды малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП – МП»

Проанализируем микросреду автотранспортного предприятия с использованием инструмента «Пять конкурентных сил М. Портера».

1. Рыночная власть покупателей.

Потребителями являются как физические, так и юридические лица, нуждающиеся в услугах транспортировки.

К физическим лицам относится население Красноярского края, которому необходимо добраться из одного населенного пункта в другой по маршруту г. Енисейск – г. Красноярск, а также жители близ лежащих посёлков и деревень, через станции которых проходит автобусный маршрут № 519.

К юридическим лицам относятся детские сады, средние образовательные школы, спортивные образовательные учреждения и другие учебные заведения, которые нуждаются в перевозке детей, школьников, студентов, сотрудников; администрация города и района.

В связи с закрытием границ большинства стран мира в 2020 г. из-за эпидемии, начала формироваться культура отдыха россиян внутри страны, в том числе в исторических городах Красноярского края, каким и является г. Енисейск, включенный в список 115 исторических городов России и предварительный список памятников всемирного наследия ЮНЕСКО. Туристические агентства также нуждаются в услугах перевозки экскурсионных групп, паломников, что стало популярно в связи с активным развитием туристического направления в г. Енисейске, связанным с празднованием 400-летия города.

Методом интервьюирования была получена информация от генерального директора, заместителя директора по эксплуатации и начальника экономической службы об итоговой оценке рыночной власти покупателей, результаты которого представлены в таблице 2.2.1.

Оценку угрозы потери потребителей проводили с помощью следующих показателей:

- доля покупателей с большим объемом продаж;
- склонность к переключению на субституты;
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством услуги.

Таблица 2.2.1 – Рыночная власть потребителей

Показатель	Оценка показателя		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на услуги субституты	Услуги компании не уникальны, существуют полные аналоги	Услуги компании частично уникальны, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	Услуги компании полностью уникальны, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на услуги с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
	3		
Итоговый балл	9		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Итоговая оценка, после суммирования баллов по каждому показателю, равняется 9, она попадает в диапазон от 9 до 12 баллов, это означает, что рыночная власть покупателей на рынке находится на высоком уровне. Покупатели могут спокойно выбирать между конкурентами, тем более на рынке достаточно перевозчиков, которые предлагают услуги более высокого качества, т.к. имеют в своем автопарке более новые и комфортабельные транспортные средства, это отмечают и наши клиенты, которые давно заметили устаревший и непривлекательный вид автобусов «Енисейского АТП-МП». При этом потребители не несут дополнительных рисков на переключение.

Также отметим, что стоимость билета «Енисейского АТП-МП» на официальном сайте автовокзала составляет 946 рублей, на других сервисах

онлайн-продажи билетов, стоимость доходит до 1022 рублей, в зависимости от суммы комиссии, которую устанавливает посредник.

2. Влияние поставщиков.

Поставщики оказывают влияние на конкурентоспособность услуг компании, так как являются владельцами ресурсов для предоставления услуг в отрасли. Рост цен на топливо и другое необходимое сырье для автотранспортных компаний приводит к росту издержек производства и себестоимости услуг. Рассмотрим основных поставщиков компании в приведенной таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Характеристика поставщиков ООО «Енисейское АТП-МП»

Наименование ресурса	Поставщик	Год начала партнёрства
Автобусы	Официальный дилер Хёндэ-центр и КИА- центр г. Красноярск	с 2006г.
Горюче – смазочные материалы	«КрасноярскНефтеПродукт»	с 2006г.
Автосервисное и автомоечное оборудование	Завод ГАРО, официальное представительство «Керхер», г. Красноярск	с 2009г.
Эксплуатационные материалы и автомобильные шины	Сеть магазинов «Автомир», г. Красноярск	с 2016г.
Запасные части	Магазины города Енисейска и Лесосибирска, предлагающие запасные части для автомобилей	Периодическ и измен-ся
Компьютеры, оргтехника, комплектующие	Магазин «Кубик», г. Енисейск, с 2006 г.	с 2012г.
Кадры	Вузы (СибГУ им. М.Ф. Решетнева), Лесосибирский Технологический техникум, КГБ ПОУ «Енисейский многопрофильный техникум» и служба занятости г. Енисейска	с 2006г.

Влияние поставщиков также оценивается как среднее, поскольку есть определенная зависимость от поставщика топлива «КрасноярскНефтеПродукт» и завода ГАРО, с которыми компания сотрудничает более 10 лет. В случае разрыва сложившихся долгосрочных отношений между организациями, ООО «Енисейское АТП-МП» понесет издержки переключения на других

поставщиков, т.к. нелегко найти поставщиков таких важных ресурсов (ГСМ) для бесперебойной работы организации, которые предлагают оптимальные условия сотрудничества. С другими поставщиками (запасных частей, вычислительной техники, эксплуатационных материалов и автомобильных шин) подобных трудностей не возникает, поскольку для этих ресурсов на рынке имеется широкий выбор поставщиков в достаточных объемах.

3. Угроза появления новых конкурентов (таблица 2.2.3).

Рассмотрим входные барьеры на рынок пассажирских перевозок, т.е. факторы объективного или субъективного характера, которые препятствуют новым компаниям организовать прибыльную деятельность в транспортной отрасли. Барьеры входа для новых игроков рынка:

1. Высокие первоначальные капиталовложения в покупку, лизинг или аренду подвижного состава и соответствующие условия его обслуживания и хранения, при длительных сроках окупаемости этих вложений.
2. Условия лицензирования деятельности.
3. Отсутствие платежеспособного спроса со стороны потребителей.
4. Нестабильность российского законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность.

Получается, что уровень угрозы входа прямых конкурентов на рынок пассажирских перевозок оценивается как средний и не несёт высокого риска для нашего объекта исследования. Это связано с тем, что входные барьеры являются высокими, поскольку необходимо инвестировать значительные финансовые ресурсы для возможности успешного ведения конкурентной борьбы.

Таблица 2.2.3 – Оценка силы давления новых конкурентов

Показатель	Оценка показателя		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация услуги	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
	1		+
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий(окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		2	
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			1
Итоговый балл	13		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Рассматриваемая итоговая оценка равняется 13, это означает, что уровень угрозы входа прямых конкурентов на рынок пассажирских перевозок оценивается как средний и не несёт высокого риска для нашего объекта исследования. Это связано с тем, что входные барьеры являются высокими, т.к. нужно вкладывать значительные денежные средства для возможности для осуществления деятельности на рынке, а именно, для создания производственных мощностей, формирования оборотных средств, покрытия первоначальных инвестиций и выстраивания доверительных отношений с потребителями.

Барьером выхода для организации будет являться то, что «Енисейское АТП-МП» является социально – значимым для города и района, предприятие обеспечивает рабочие места и достойную жизненную среду, своевременное пополнение бюджета за счет уплаты налогов и доставку граждан на свои рабочие места в ближайшие населённые пункты, студентов на учебу в высшие учебные заведения, техникумы и колледжи, которые находятся в ближайших городах (Красноярск и Лесосибирск).

4. Конкуренция со стороны товаров - заменителей представлена в таблице 2.2.4.

ООО «Енисейское АТП-МП» находится на рынке более 15 лет, за это время она создала репутацию у потребителей надежного и безопасного перевозчика, но начиная с 2018 года конкуренция в транспортной отрасли пассажирских перевозок начала стремительно усиливаться, появились субституты, а именно услуги райдшеринга и частных такси в междугороднем сообщении, которые постепенно начали «захватывать» долю рынка, среди которых «Регион-Сибирь», ТК «Комфорт», ТК «ВПути» и другие.

Таблица 2.2.4 – Характеристика косвенных конкурентов «Енисейского АТП-МП»

Основное средство	Год выпуска	Кол-во мест	Стоимость билета	Характеристика
«Регион-Сибирь»				
Легковые автомобили (исключительно иномарки): BMW 3, HyundaiSolaris, микроавтобусы (ToyotaGaia, Nissan Serena, Mazda MPV)	2016 г.	4-8	900-1500 руб. в зависимости и от места	В Енисейске и Лесосибирске забирают пассажира и довозят до необходимого адреса. В Красноярске место отправления и место прибытия - парковка рядом с пересечением улиц Алексеева и Авиаторов, остановка «ГорДК». Рейсы совершаются каждые 3 часа, начиная с 06:00 до 02:00. Среднее время в пути составляет 5ч.
ТК «Комфорт»				
Легковые автомобили и микроавтобусы (HondaStepwgn , HondaOdyssey)	2018 г.	4-8	От 1000 руб	Рейсы совершаются каждые 3 часа, начиная с 03:00 до 02:00. Среднее время в пути составляет 5ч. Доставка посылок. Встреча с аэропорта Емельяново.
ТК «ВПути»				
Легковые автомобили и микроавтобусы (HyundaiStarex)	2018 г.	4-8	От 1200 руб. (без учета багажа), 1000 руб. по дисконту, каждая 10-ая поездка 350 руб.	Рейсы совершаются из Енисейска в 10:00, 16:00, 18:00

На данный момент у компании существует достаточно конкурентов, предлагающих одну и ту же услугу, отличающуюся лишь по уровню безопасности перевозок, комфорта, удобства и скорости перевозки, поэтому существует угроза появления на рынке косвенных конкурентов и их высокая активность. Стоит отметить, что физические лица, использующие собственный автомобильный транспорт также являются субститутами. ООО

«Енисейскому АТП-МП» необходимо повышать долю лояльных потребителей, не переключаящихся на конкурентов.

5. Конкуренция внутри отрасли.

ООО «Енисейское АТП-МП» является крупным пассажирским перевозчиком в междугородном сообщении в г. Енисейске, занимающим одну из лидирующих позиций на рынке и имеющим в подвижном составе 9 автобусов вместимостью до 43 человек и совершающий 3-5 рейсов в день.

Таблица 2.2.5 - Автобусный парк ООО «Енисейское АТП – МП»

Основное средство	Кол-во, шт	Год выпуска	Кол-во мест	Фактический срок эксплуатации
Kia Granbird KM948 Greenfield	2	2006	43	16 лет
Kia Granbird SD I	1	2007	43	15 лет
Kia Granbird AM948	1	2007	43	15 лет
Kia Granbird	2	2009	43	13 лет
Kia Granbird Parkway	2	2011	43	11 лет
Hyundai Universe Space Luxury	1	2012	45	10 лет

Автобусы анализируемого предприятия (таблица 2.2.5) находятся в эксплуатации достаточно долгое время. В соответствии с классификацией основных средств автобусы, находящиеся в автобусном парке анализируемого предприятия, можно охарактеризовать как имущество со сроком полезного использования 5-7 лет, включительно. Фактически срок эксплуатации превышает срок полезного использования в 2-3 раза.

Прямыми конкурентами являются МП «Автоколонна 1967» и ИП «Федорович», имеющие также в подвижном составе автобусы вместимостью 43 человека, более подробно автопарк конкурентов рассмотрен в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 – Автопарки прямых конкурентов ООО «Енисейское АТП-МП»

Основное средство	Кол-во, шт	Год выпуска	Кол-во мест	Характеристика
МП «Автоколонна 1967»				
Kia Granbird Field MT67008, Hyundai Universe Space Luxury	12	2008-2016 гг.	43	Стоимость билета 946-1022 руб. Среднее время в пути 6:30 минут
ИП «Федорович»				
Kia Granbird, Beifang BFC, Shuchi YTK	8	2006-2014 гг.	43	Стоимость билета 946-1022 руб. Среднее время в пути 6:00 минут

Транспортные средства прямых конкурентов новее, нежели автобусы «Енисейского АТП-МП», которые эксплуатируются с 2000 г., следовательно, уровень комфортности и оснащенности у конкурентов выше.

Высокий уровень административных и экономических барьеров для входа на рынок, а также инфраструктурные ограничения, значительно снижают число лидирующих игроков на рассматриваемом рынке, если речь идет о перевозках автобусами средней и большой вместимости, не каждые автотранспортные компании могут их преодолеть.

Рассматривая перевозки пассажиров автобусами малой вместимости, можно отметить, что для этого сегмента экономические барьеры входа не такие высокие и вполне преодолимы. Транспортные средства быстро окупаются, наиболее распространенное транспортное средство – микроавтобус, в среднем окупается за год.

Высокий спрос на туристические услуги и необходимость развития междугороднего сообщения делает востребованными проекты интеграции пригородного и междугороднего сообщения, а также обновление морально и физически изношенного парка автобусов.

Далее проанализируем макросреду «Енисейского АТП-МП». К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние

экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями.

Рассмотрим эти факторы отдельно:

1. Технологический фактор, в качестве которого будем рассматривать технологии как технику и современные инструменты оказания услуги.

Крупные перевозчики в целях безопасности оснащают автобусы системами ГЛОНАСС, которые позволяют контролировать скорость и местоположение автобуса. В случае экстренной ситуации система передает сигнал операторам МЧС. Также на машинах устанавливается электронный ограничитель скорости, не позволяющий водителю развить скорость выше максимально разрешенной, что повышает безопасность поездки.

Вынужденная самоизоляция в 2020 году привела почти всех покупателей в онлайн, это относится и к покупке электронных билетов на междугородний проезд. Покупки в интернете значительно упрощают процесс приобретения и время на это, а также дают возможность забронировать билет на определенную дату и время. По данным «Ассоциации компаний интернет торговли» и «Сбербанка», оборот российского рынка интернет-торговли (в млрд. рублей) увеличился более чем на 50%.

2. Состояние экономики.

Начиная с 2018 года конкуренция в транспортной отрасли пассажирских перевозок начала стремительно усиливаться, но кризис же 2020 г. резко сократил количество пассажиров, так что компаниям приходится подстраиваться под сложившиеся условия, изменять стратегию, чтобы удерживаться на плаву и выживать в борьбе за имеющихся потребителей.

Важным экономическим фактором является конечный спрос на товары и услуги в стране. Общее снижение величины внутреннего платёжеспособного спроса в нашей стране вызвано двумя основными причинами – значительным ростом цен предложения товаров и услуг конечного потребления и значительным опережением его по сравнению с ростом доходов населения.

Таким образом, низкий внутренний спрос, который негативно влияет на масштабы и конкурентоспособность автотранспортных услуг, вызван преимущественно резким снижением реальных доходов населения за период с 2015 по 2020 гг.

Реальные располагаемые денежные доходы россиян по итогам пандемийного 2020 года сократились на 3,5% в годовом выражении, следует из оценки Росстата (рисунок 2.2.1).



Рисунок 2.2.1 – Динамика цен реальных располагаемых денежных доходов россиян 2014 – 2020 гг., %

Если же уровень платёжеспособного спроса будет расти, это даст возможность населению г. Енисейска и г. Лесосибирска, а также близ лежащих населенных пунктов чаще выезжать в краевой центр г. Красноярск для отдыха, развлечений, работы и других мероприятий.

Повышение мировых цен на нефть влечет за собой увеличение цен на бензин, соответственно и на автобусные билеты. Согласно источнику Fuelprices (рисунок 2.2.2), который отслеживает цены на бензин по всем федеральным округам России, с января 2015 г. по январь 2021 г. цена на дизельное топливо, которым заправляют автобусы, увеличилась на 15 рублей (на 44 %).

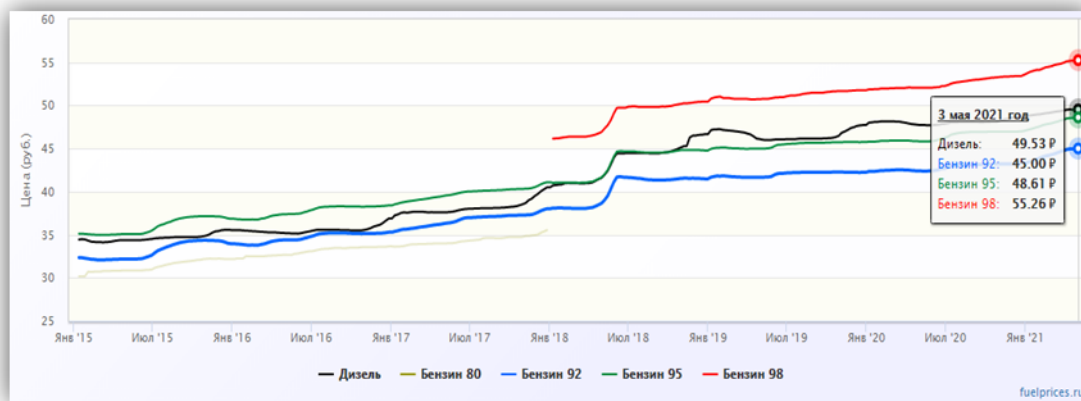


Рисунок 2.2.2 – Динамика цен на бензин в Сибирском Федеральном округе с 2015 – 2020 гг.

3. Социокультурные факторы.

Жизнь современного человека в цивилизованном обществе связана с множеством опасностей и угроз. В сфере производства, на транспорте, в окружающей среде всегда происходят события, которые могут оказать вредное воздействие на здоровье человека или даже могут быть причиной его смерти. Поэтому термин «безопасность» необходимо понимать, как систему мероприятий по защите от опасностей, как возможность управления этими опасностями, умение предупреждать и предотвращать рискованные ситуации.

Люди, которые понимают, что элементарное соблюдение правил поведения в автобусе (пассажир обязан быть пристегнут ремнем безопасности, пассажир не должен отвлекать водителя от управления автобусом, не должен вставать во время движения автобуса и т.д.) может спасти их жизни, будут соблюдать предписанные установки и выбирать транспортные компании, которые заботятся об их безопасности. Но также есть люди, которые халатно относятся к этому вопросу и пренебрегают своим здоровьем, подвергают свою жизнь опасности и создают аварийные ситуации на дорогах. Поэтому формирование культуры осознанной безопасности как работников организации, так и пассажиров, и других участников дорожного движения является особо значимым фактором.

4. Законы и учреждения государственного регулирования.

Среди законодательных актов, которые играют важную роль в нормативном регулировании договора перевозки пассажиров, следует привести:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Это основополагающий документ — в нем определено, что при осуществлении пассажирских перевозок во взаимодействие вступают пассажир, который также именуется фрахтователем и перевозчик, иначе фрахтовщик.

2. «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» от 08.11.2007 N 259-ФЗ.

3. Постановление Правительства РФ от 14.02.2009 N 112 «Об утверждении Правил перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом».

4. ГОСТ Р 51825—2001 «Услуги пассажирского автомобильного транспорта. Общие требования».

Местные органы власти требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами.

Осуществлять пассажирские перевозки может компания, получившие специальное разрешение (лицензию) на этот вид деятельности. Организация ООО «Енисейское АТП - МП» имеет лицензию №АК 24-000667 «Деятельность по перевозкам пассажиров и иных лиц автобусами», выданную Сибирским межрегиональным управлением государственного автодорожного надзора.

К учреждениям государственного регулирования относят: налоговые органы, ГИБДД, санитарно-эпидемиологическую станцию. Сторонние организации: тепло-энерго, пожарная охрана, сторожевая охрана – охранное агентство «Ягуар»; Енисей - телеком; Енисейский объединенный банк.

Подведем итог анализа внешней среды объекта исследования и определим возможности и угрозы в нижеприведенной таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7 – Возможности и угрозы «Енисейского АТП-МП»

Возможности (О)	Угрозы (Т)
<p><i>O</i>₁- Появление новых технологий;</p> <p><i>O</i>₂- Активное развитие туристического направления в г. Енисейске;</p> <p><i>O</i>₃- Формирование культуры отдыха россиян внутри страны;</p> <p><i>O</i>₄- Возможности по расширению сферы влияния компании;</p> <p><i>O</i>₅- Развитие интернет продаж.</p>	<p><i>T</i>₁- Рост цен на дизельное топливо;</p> <p><i>T</i>₂ - Высокая активность конкурентов на рынке;</p> <p><i>T</i>₃ - Изменение потребительских предпочтений в сторону субституттов</p> <p><i>T</i>₄- Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры;</p>

Соединим результаты анализа внешней и внутренней среды для определения альтернатив и выбора стратегий, воспользуемся инструментом SWOT-анализ, результаты которого представлены в приложении А.

2.3 Анализ финансового состояния и оценка конкурентоспособности малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП – МП»

Проведем анализ основных финансовых показателей компании, который позволит определить уровень эффективности функционирования компании и инвестиционную привлекательность. Представленный далее анализ финансового состояния ООО «Енисейское АТП-МП» выполнен за период с 31.12.2018 г. по 31.12.2020 г.

Таблица 2.3.1 – Состав имущества предприятия

Актив	2018	2019	2020	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019	2020	2019	2020
1. Внеоборотные активы, в том числе:	2113	956	362	-1157	-594	45,24	37,87
Основные средства	2113	956	362	-1157	-594	45,24	37,87

Продолжение таблицы 2.3.1

Актив	2018	2019	2020	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2019	2020	2019	2020
2. Оборотные (текущие) активы, в т.ч.:	53540	51190	43466	-2350	-7724	95,61	84,91
Запасы	848	588	1887	-260	1299	69,34	320,92
Дебиторская задолженность	8994	7582	1882	-1412	-5700	84,3	24,82
Денежные средства	43698	43020	39696	-678	-3324	98,45	92,27
Баланс	55653	52146	43828	-3507	-8318	93,7	84,05

Как видно из таблицы 2.3.1, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 43828 тысяч рублей. В активах организации доля текущих активов составляет 99,17%, а внеоборотных средств 0,83%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что свидетельствует о мобильности имущества и способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия.

За отчетный период оборотные средства снизились на 7724 тысяч рублей или на 15,09%. Произошло это главным образом за счет уменьшения, как стоимости дебиторской задолженности, так и денежных средств на 9024 тысячи рублей.

Числящиеся на балансе основные средства представлены автобусами, стоимость которых упала за счёт амортизации на 594 тыс.руб., или на 62,13% от их величины предыдущего периода, часть автобусов находятся в морально и физически устаревшем состоянии.

Как видно из таблицы 2.3.2 в структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и уставный капитал (94%). В отчетном периоде задолженности по долгосрочным заемным средствам предприятие не имеет. Доля заемных средств в совокупных источниках

формирования активов за анализируемый период увеличилась и составила 2629 тысяч рублей (6% от общей величины пассивов).

Таблица 2.3.2 - Состав источников формирования имущества предприятия

Пассив	2018	2019	2020	Абсолютное изменение, тыс.руб		Темп роста, %	
				2019	2020	2019	2020
1. Собственный капитал, в том числе:	55464	51942	41199	-3522	-10743	93,65	79,32
Уставный капитал	10	10	10	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль	55454	51932	41189	-3522	-10743	93,65	79,31
2. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	-	-
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	189	204	2629	15	2425	107,94	1288,73
заемные средства	0	0	1753	0	1753	-	-
кредиторская задолженность	142	157	829	15	672	110,56	528,03
прочие обязательства	47	47	47	0	0	100	100
Валюта баланса	55653	52146	43828	-3507	-8318	93,7	84,05

Рост краткосрочных заемных средств отмечен на фоне увеличения кредиторской задолженности, величина которой выросла в анализируемом периоде на 672 тысячи рублей или на 528,03%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов увеличилась с 0,3% до 1,89%.

У организации в отчетном году отсутствуют обязательства перед бюджетом по налогу на прибыль. Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина уменьшилась на 10743 тысячи

рублей и составила 41189 тысяч рублей, что в целом можно назвать негативной тенденцией, так как снижение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о неэффективной работе предприятия.

Общая стоимость имущества снизилась, что свидетельствует о сокращении хозяйственного оборота организации, и как следствие, ухудшение её платежеспособности, что связано с сокращением платежеспособного спроса на услуги организации.

Таблица 2.3.3 – Анализ ликвидности ООО «Енисейское АТП-МП»

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
		2018	2019	2020	2019	2020	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{Л.а} = \text{ДС} / (\text{КрЗ} + \text{КО})$	307,73	274,01	15,37	-33,72	-258,64	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{ТЛ} = (\text{ДС} + \text{А2} + \text{А3}) / (\text{КрЗ} + \text{КО})$	377,04	326,05	16,83	-50,99	-309,22	не менее 2,0
Коэффициент покрытия	$K_{ТЛ} = (\text{ДС} + \text{А2} + \text{А3}) / (\text{КрЗ} + \text{КО} + \text{ДО})$	283,28	250,93	16,53	-32,35	-234,4	1 и более. Оптимальное не менее 2,0

Коэффициенты ликвидности (таблица 2.3.3) в отчетном периоде снизились, но находятся выше нормативных значений, что говорит о том, что компания в полной мере обеспечена собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Компания характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии составил 0,94 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования составляет 94,1%). Однако, отрицательная динамика почти всех полученных коэффициентов свидетельствует о снижении рыночной устойчивости.

Таблица 2.3.4 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Енисейское АТП-МП»

Показатели	Формула	Значение			Изменение		Нормативно е ограничение
		2018	2019	2020	2019	2020	
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	СК/Валюта баланса	0,997	0,996	0,94	-0,001	-0,056	0,6 и более
Коэффициент финансовой устойчивости	(СК+ДО) / Валюта баланса	0,997	0,996	0,94	-0,001	-0,056	0,6 и более
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	(ДО+КО) /СК	0,003	0,004	0,06	0,001	0,056	0,7 и более
Коэффициент финансирования	СК/ (ДО+КО)	293,5	254,6	15,67	-38,9	-238,93	1,0-1,5

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (таблица 2.3.4) находится намного ниже нормативного значения, что свидетельствует о низких темпах развития предприятия, ведь оно работает только на тех ресурсах, которые заработало в предыдущем периоде, а поэтому сделать значительный скачок в развитии не может из-за отсутствия прибыли.

Таблица – 2.3.5 Анализ рентабельности ООО «Енисейское АТП-МП»

Показатели	Формула	Значение			Изменение 2020 к 2019
		2018	2019	2020	
Рентабельность активов	ЧП/Валюта А	-388/55653 = -0,69	-3522/52146 = -6,75	-6708/43828 = -15,3	-8,55
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж/Выручка от продаж	-388/43293 = -0,9	-3522/44576 = -7,9	-6708/26780 = -25	-17,1
Рентабельность СК	ЧП/((Вн.г.+Вк.г.)/2)	-388/56583,5 = -0,69	-3522/53703 = -6,6	-6708/46571 = -14,4	-7,8

Как видно из таблицы 2.3.5, все показатели рентабельности имеют отрицательное значение, это связано с понесенными убытками на протяжении рассматриваемых периодов и увеличением расходов от текущей деятельности. Динамика также отрицательна, что говорит о снижении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 2.3.6 – Анализ основных финансовых показателей ООО «Енисейское АТП-МП»

Показатели	Значение			Изменение, тыс.руб.		Темп роста, %
	2018	2019	2020	2019	2020	2020
Выручка от продаж	43293	44576	26780	1283	-17796	60,07
Себестоимость продаж	43681	48098	33488	4417	-14610	69,62
Чистая прибыль (убыток)	-388	-3522	-6708	-3134	-3186	-190,46

Далее представим динамику финансовых показателей графически на рисунке 2.3.1.

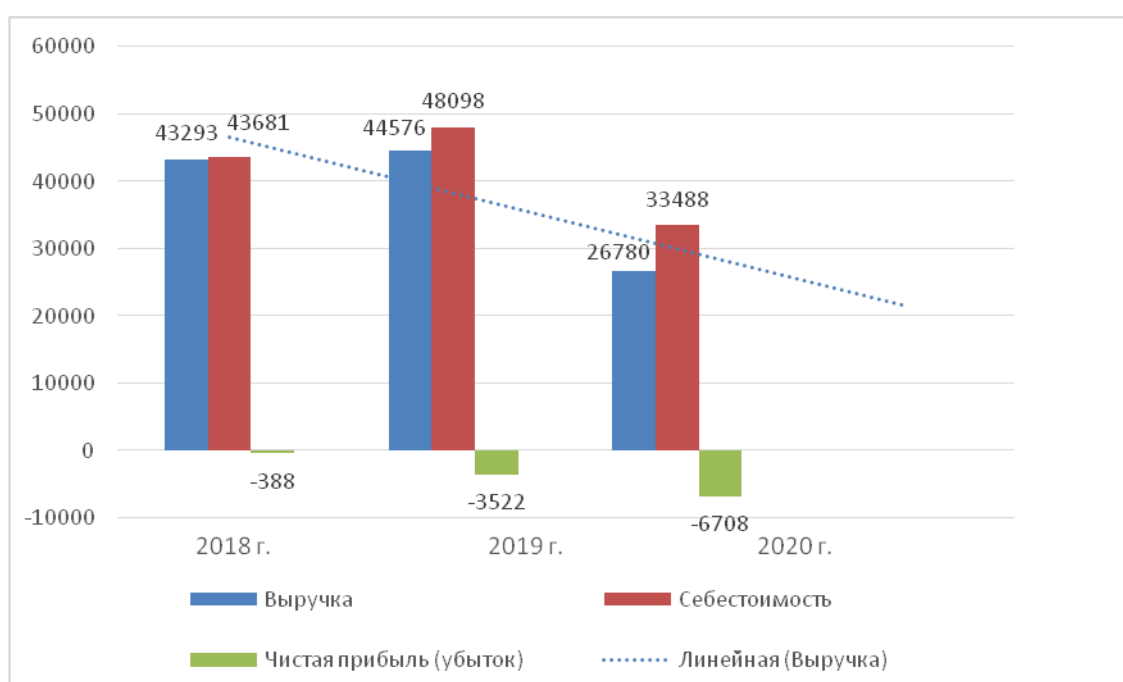


Рисунок 2.3.1 – Динамика финансовых показателей деятельности ООО «Енисейское АТП-МП»

Основной доход компания получает за счет выручки от осуществления пассажирских перевозок в междугороднем сообщении. В отчетном году она составила 26780 тысяч рублей (таблица 2.3.6). Валовый убыток от реализации транспортных услуг составил 6708 тысяч рублей. Как видно из проведенных расчетов, выручка от реализации продукции предприятия в отчетном периоде снизилась на 17796 тысяч рублей или на 39,92%, а себестоимость на 14610 тысяч рублей или на 30,38%. Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о не рациональном и не эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов.

Поскольку в абсолютном выражении выручка уменьшилась больше, чем себестоимость, снизилась чистая прибыль предприятия на 3186 тысяч рублей или на 90,46%. Как видно из проведенных расчетов, на 17,15% повысилась доля себестоимости продукции в выручке от реализации, что означает рост затратоёмкости услуг и снижение эффективности основной деятельности организации.

Оценка конкурентоспособности компании невозможно осуществить без рассмотрения и анализа деятельности конкурентов. Это необходимо компании в первую очередь для того, чтобы понять, в чем её сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами, сделать выводы и выработать собственную успешную конкурентную стратегию и разработать уникальные мероприятия по её реализации.

Проведение оценки конкурентоспособности необходимо в следующих целях:

1. Для выявления конкурентной позиции организации на рынке.
2. Для определения и разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности в рамках проектного подхода.
3. Осуществления инвестиционной деятельности.

С помощью мониторинга и анализа основных интернет ресурсов – официального сайта автовокзала г. Красноярска, сервисов «Ту-ту», «Фламп» и «Яндекс», а также всероссийской системы данных о компаниях «За честный

бизнес» рассмотрим отзывы и запросы потребителей, а затем составим рейтинг основных компаний на рынке пассажирских перевозок в междугороднем сообщении по маршруту г. Енисейск – г. Красноярск.

Предварительно была составлена база отзывов по основным перевозчикам на рынке, всего рассмотрено 166 отзывов, из которых выделены основные параметры, называемые потребителями чаще всего, количество упоминаний представлено в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 - Анализ отзывов потребителей на различных сайтах

Параметр/ кол-во упоминаний о компании	ООО «Енисейское АТП-МП»	МП «Автоколонна 1967»	ИП Федорович
Профессионализм водителя	9 (6 положительных, 3 отрицательных)	34 (28 положительных, 6 отрицательный)	2 отрицательных
Температурный режим в салоне автобуса	5 (2 положительных, 3 отрицательных)	15 (6 положительных, 9 отрицательных)	1 положительный
Способ приобретения билетов	1 положительный	16 положительных (возможность электронной покупки)	0
Наличие музыкального сопровождения, теле- и радиовещание	2 отрицательных	5 (4 положительных, 1 отрицательный)	0
Комфортабельность автобуса	8 (3 положительных, 5 отрицательных)	30 (26 положительных, 4 отрицательных)	5 отрицательных
Соблюдение графика и остановок	4 отрицательных	30 (23 положительных, 7 отрицательных)	3 положительных
Чистота автобуса	0	6 (4 положительных, 2 отрицательный)	0
Рейтинг на оф. сайте автовокзала г.Красноярска	3,3 (29 отзывов)	4,5 (126 отзывов)	2,1 (11 отзывов)
Рейтинг на сайте «Ту-ту.ru»	8,9	9,1	8,3
Рейтинг на сайте «Зачестный бизнес»	Средний (2)	Высокий (3)	Низкий (1)
Суммарный рейтинг компании	14,2	16,6	11,4

В ходе анализа отзывов потребителей по трём перевозчикам на рассматриваемом рынке было выявлено, что наиболее важными параметрами для пассажиров стали:

- профессионализм и личные качества водителя (управление транспортным средством, а также вежливость, доброжелательность и желание помочь пассажирам);
- комфортабельность автобуса (мягкие сидения с откидывающейся спинкой, наличие достаточного пространства для ног, наличие сетки для мелких вещей перед сиденьем и др.);
- температурный режим в салоне (достаточное отопление и вентиляция салона);
- время в пути (наличие периодических остановок со своевременным прибытием в пункт назначения);

Рейтинг компании на официальном сайте автовокзала г. Красноярска и на сайте «Ту-ту.ru» составляется исходя из отзывов клиентов, которые купили билет и совершили поездку, только в таком случае, после рейса клиенту присылается на электронную почту письмо с просьбой оценить поездку.

Рейтинг на сайте «За честный бизнес» составлен на основе открытых общедоступных данных РФ. Значение рейтинга формируется на основе скоринговой системы, анализирующей информацию о деятельности организаций, с использованием численных статистических методов.

Были рассмотрены и сгруппированы отзывы о перевозчиках, а также составлен их итоговый рейтинг, который является суммой рейтингов представленных на рассматриваемых сайтах. Таким образом, получается, что по отзывам потребителей и по статистическим данным, самый низкий рейтинг имеет индивидуальный предприниматель «ИП Федорович» - 11,4. Именно о его транспортных услугах меньше всего отзывов на сайтах, а из имеющихся больше всего негативных именно о предоставляемом сервисе, ни одного положительного отзыва о деятельности водителей и комфортности перевозки.

На втором месте ООО «Енисейское АТП-МП» - 14,2. Отзывов о компании в 3 раза больше, по сравнению с первым перевозчиков, и почти половина из них положительные, в основном отмечают профессионализм водителей, но многие указывают на задержку автобусов по маршруту, поломки автобуса в пути и существенные опоздания в пункт назначения, устаревшие и неудобные автобусы. На все негативные отзывы и пожелания клиентов компании следовало бы отвечать, работать с возражениями и благодарить за обратную связь, это обязанности специалиста по маркетингу, которого нет в компании.

Лидирует компания МП «Автоколонна 1967» - 16,6. Потребители отмечают добросовестное отношение водителей к работе, комфортность самих автобусов, но температурный режим в салоне не регулируется, отмечаются резкие перепады температуры, отсутствие работающих кондиционеров и отопления.

Стоит отметить, что чаще всего отзывы пишут, когда произошла конфликтная или неприятная ситуация в процессе оказания услуги, а слишком большое число положительных отзывов может оказаться заказным или написанным специалистами по маркетингу самой компании. 69% отзывов о компании «Автоколонна 1967» являются положительными и лишь 31% носит негативный характер.

Исходя из отзывов потребителей и суммарного рейтинга перевозчиков, можно сказать, что МП «Автоколонна 1967» является лидером пассажирских перевозок на рассматриваемом рынке.

В таком случае целесообразно рассмотреть функционирование МП «Автоколонна 1967» более подробно, для этого воспользуемся инструментом – бенчмаркингом, цель которого состоит в проведении исследования направленного, на выявление наилучших сторон обследуемой компании-лидера с последующей возможностью перенести в деятельность своей компании с надежным установлением вероятного успеха на рынке.

Для оценки применим внешний бенчмаркинг (таблица 2.3.8), в ходе которого будут рассматриваться показатели, которые определяются уже не потребителями, а экспертами компании (директором ООО «Енисейское АТП-МП», специалистами экономической и эксплуатационной служб).

Таблица 2.3.8 – Сравнение ключевых показателей деятельности основных перевозчиков на рынке

Показатели (бенчмарки)	МП «Автоколонна 1967»	ООО «Енисейское АТП-МП»
Стратегия		
Известность и опыт организации	Компания на рынке с 1994 г.	Компания на рынке с 2006 г.
Стратегические цели	<p>Основными стратегическими направлениями компании являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ориентация на удовлетворение интересов клиентов; -безусловное обеспечение качества выполняемых работ и предоставляемых услуг; -внедрение передовых технологий; - развитие информационной системы компании; - снижение себестоимости за счет минимальных закупочных цен и максимальной оптимизации производственных процессов; -мониторинг и прогнозирование рынка; -обеспечение безопасности дорожного движения; систематическое обновление подвижного состава, приобретение наиболее эффективных моделей транспортных средств; -обеспечение оптимальной структуры парка транспортных средств; -эффективная система управления компанией; - высокий авторитет компании; -инвестиционная привлекательность компании. 	<p>На данный момент в компании отсутствует как таковая стратегия, организация не принимает активных мер и не ставит конкурентных целей</p>

Продолжение таблицы 2.3.8

Бенчмарки	МП «Автоколонна 1967»	ООО «Енисейское АТП-МП»
Услуга		
Перечень услуг	<p>Присутствует.</p> <p>Перевозки пассажиров по расписанию на междугородных, межрегиональных.</p> <p>Прямые поставки запасных частей, агрегатов и автомобильной техники из Южной Кореи.</p> <p>Оборудование автобусов системами видеонаблюдения.</p> <p>Оказание услуг по доставке писем, бандеролей, посылок, негабаритного груза.</p> <p>Услуга упаковки и хранения груза в пункте приема.</p> <p>Пошив чехлов, накидок, шторок, подголовников и др.</p> <p>Аренда офисов, производственных, складских помещений.</p>	<p>Отсутствует, хотя наличие лицензий и виды деятельности позволяют расширять основную деятельность и осуществлять дополнительную.</p>
Технологии	<p>1. BusTrafficManagement – собственная интегрированная интеллектуальная система автомобильного транспорта (контроль движения автобусов, организации и выполнения перевозочного процесса).</p> <p>Система охватывает все структуры АТП, состоит из следующих подсистем: персонал, заработная плата, бухгалтерия, основные средства, склад, служба эксплуатации, техническая служба.</p> <p>2. Видеонаблюдение для безопасности пассажиров.</p> <p>3. Наличие телевизора в салоне автобуса.</p>	<p>1. Отсутствует система видеонаблюдения для безопасности пассажиров.</p> <p>2. Отсутствует телевизора в салоне автобуса.</p>
Кол-во рейсов по маршруту в сутки	3-5	3-5

Окончание таблицы 2.3.8

Бенчмарки	МП «Автоколонна 1967»	ООО «Енисейское АТП-МП»
Маркетинг		
Сбытовая политика	Реализация билетов происходит через оператора центральной-диспетчерской службы компании, автовокзалы и автокассy, а также официальный сайт и приложение автовокзала г.Красноярска, интернет-посредников Tu-tu.ru, Яндекс Путешествия, bustraffic.ru	Реализация билетов происходит через автовокзалы и автокассy, а также официальный сайт и приложение автовокзала г.Красноярска, интернет-посредников Tu-tu.ru, Яндекс Путешествия, bustraffic.ru
Работа с клиентами	Информирование клиентов о деятельности и услугах компании ведется через личный сайт компании	Краткая информация о датах и времени рейсов представлена на сайте посредников
Наличие сайта	+	-
Финансовые показатели		
Выручка, млн. руб.	2018 г. = 30,7 2019 г. = 31,3 2020 г. = 29,8	2018 г. = 43,3 2019 г. = 44,6 2020 г. = 26,8
Чистая прибыль, млн. руб.	2018 г. = - 3,5 2019 г. = - 4 2020 г. = - 0,453	2018 г. = -0,388 2019 г. = -3,5 2020 г. = - 6,7
Рентабельность	Рентабельность продаж = - 0,02 Рентабельность активов = - 0,01 Рентабельность СК = - 0,01	Рентабельность продаж = - 0,25 Рентабельность активов = - 0,15 Рентабельность СК = - 0,1

В ходе бенчмаркинга было выявлено, что у компании «Автоколонна 1967» есть определенные стратегические направления, в рамках которых компания осуществляет свою деятельность. Наличие собственного сайта помогает сформировать имидж компании, дает возможности для привлечения и удержания клиентов, создает потенциал роста продаж.

У компании «Енисейское АТП-МП» подобного преимущества в конкурентной борьбе нет, в свою очередь, это было бы удобно не только для клиентов, но и для партнеров, поставщиков, спонсоров, специалистов по рекламе. Сайт необходим малому бизнесу в качестве уникального маркетингового канала, с помощью которого можно распространять

информацию о компании, её услугах, скидках и акциях, публиковать анонсы и спецпредложения, а также оперативно получать обратную связь от потребителей. Чем больше сведений компания предоставляет, тем с большим доверием к ней отнесутся. Веб-сайт – это самый дешевый и эффективный способ продвижения из большинства доступных малому бизнесу.

Также у компании «Автоколонна 1967» широкий спектр предоставляемых транспортных услуг, от перевозки пассажиров по расписанию на междугородных и даже межрегиональных маршрутах в северном, западном и южном направлениях из города Красноярска, до продажи запасных частей, аренды помещений и т.д., вся эта информация содержится более подробно на сайте компании - <http://www.ak1967.ru>.

Если говорить о компании «Енисейском АТП-МП», необходимо рассмотреть дополнительные источники прибыли, а, следовательно, расширение бизнеса, которое может включать как новые маршруты, так туристические экскурсии и паломнические направления по Енисейску.

Далее было проведено анкетирование пассажиров ООО «Енисейское АТП-МП» с целью выявления сегментов потребителей и определения уровня их удовлетворенности услугами компании. Анкета создавалась и распространялась с использованием GoogleForms, всего принял участие в опросе 51 пассажир. Ниже наглядно представлены результаты анкетирования.

Рисунок 2.3.2 показывает частоту пользования услугами компании «Енисейское АТП-МП».

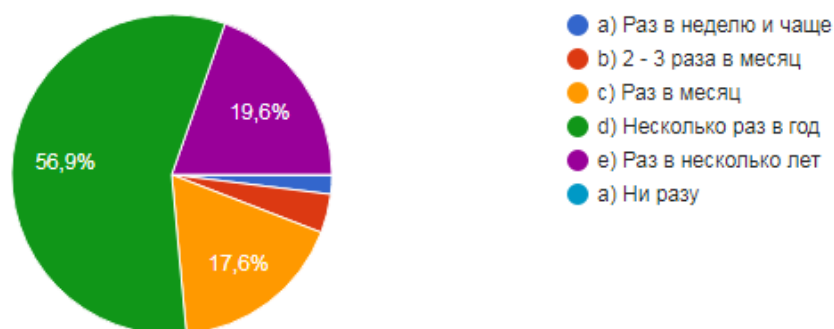


Рисунок 2.3.2 - Как часто Вы пользуетесь услугами компании «Енисейское АТП-МП»?

По результатам анкетирования, больше половины (56,9%) опрошиваемых пассажиров используют услуги пассажирских перевозок несколько раз в год, 19,6% - раз в несколько лет, 17,6% - раз в месяц, 5,9% - несколько раз в месяц и лишь 3,9% пассажиров пользуются услугами чаще одного раза в месяц.

Распределение ответов на вопрос о целях поездок представлен на рисунке 2.3.3. Большинство опрошенных (62,7%) ответили, что пользуются услугами пассажирских перевозок для осуществления своих личных целей, 21,6% - по социальным причинам и учебным целям, 15,7% - ездят в торговые центры, для досуга и отпуска и всего 3% по коммерческим целям.

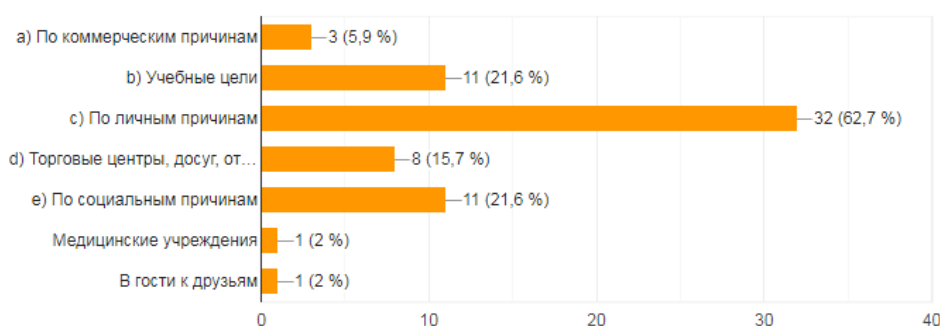


Рисунок 2.3.3 - Укажите цели Ваших поездок

Данные диаграммы на рисунке 2.3.4 показывают характеристики, на которые в большей степени обращают внимание пассажиры, а значит, именно эти параметры являются значимыми для них в той или иной степени.

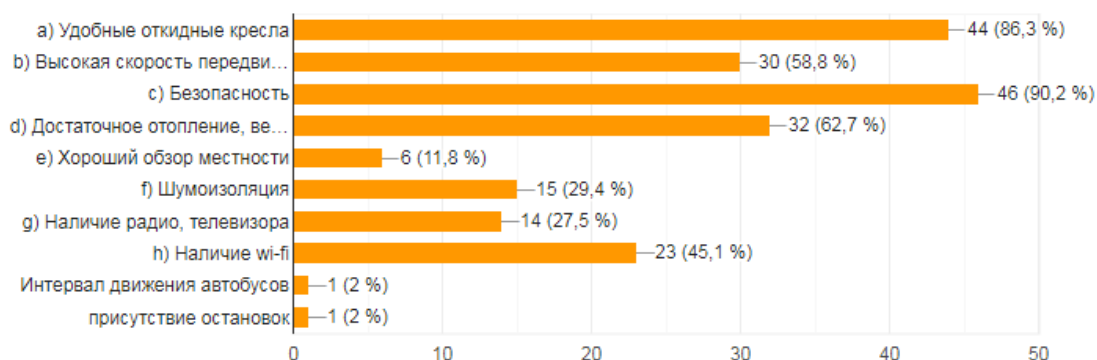


Рисунок 2.3.4 - На Ваш взгляд, какие характеристики необходимы для комфортной поездки?

Почти все опрошенные (90,2%) отмечают наиболее важную характеристику комфортной поездки – это безопасность, на втором месте удобные откидные сидения (86,3%), третьим по значимости фактором оказалось достаточное отопление и вентиляция салона автобуса (62,7%). Наличие Wi-Fi является необходимым условием для комфортной поездки для 45,1% опрошенных пассажиров, наличие радио или телевизора для 27,5%.

Далее необходимо узнать, как пассажиры оценивают состояние автобусов компании на данный момент (рисунок 2.3.5). Параметры для оценки представлены на риске 2.3.5, их необходимо было оценить по 5-ти балльной системе, где 5 - полностью удовлетворен, 4-скорее удовлетворен, 3-частично удовлетворен, частично нет, 2- скорее не удовлетворен, 1- полностью не удовлетворен.

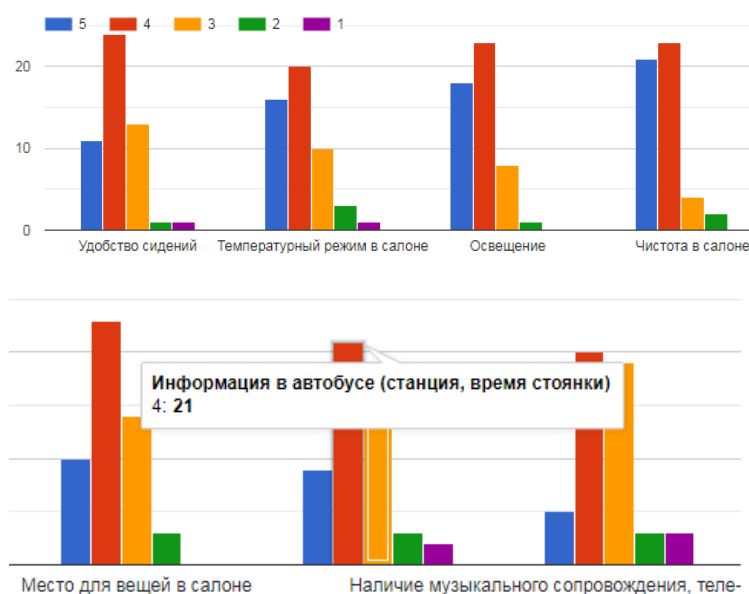


Рисунок 2.3.5 - Как Вы оцениваете состояние автобусов ООО «Енисейское АТП-МП»?

Средняя оценка чистоты в салоне автобуса указывает на 4,17 балла, освещение - 4,07. Оценка температурного режима в салоне показала 3,86, клиенты неоднократно жалуются на нерегулируемую температуру, в салоне автобуса либо очень жарко, либо очень холодно, в зависимости от погодных условий на улице. Удобство сидений оценивается в среднем на 3,78 баллов, пассажиры отмечают частично сломанные и нерегулируемые кресла в старой

обивке. Информирование в автобусе об остановках и времени стоянки – 3,57, наличие теле-радиовещания – 3,35, такая низкая оценка связана с тем, что водитель включает либо слишком громко музыку на свой вкус, либо не включает вообще. Стоит заметить наличие отзывов о МП «Автоколонна 1967», в которых говорится о том, что в салоне их автобусов есть телеэкраны, на которых транслируются фильмы, что делает время в пути значительно незаметным и приятным.

Если говорить об оценке профессиональных и личных качеств водителя по маршруту, то 29,4% опрошенных полностью удовлетворены, 43,1% скорее удовлетворены, 23,5% частично удовлетворены, а частично нет. Частично неудовлетворенные пассажиры (3,9%) отмечают грубое отношение водителя, нежелание помочь с багажом, а также отказ на просьбы в остановках, не предусмотренные маршрутом.

На рисунке 2.3.6 показана оценка уровня удовлетворенности транспортными услугами компании в целом, почти половина опрошенных, это 47,1% частично удовлетворены, а частично нет, на то есть основания, описанные в предыдущих пунктах анкеты. 27,5% пассажиров скорее удовлетворены, а 19,6% - полностью удовлетворены услугами компании, но также стоит отметить, что есть и полностью неудовлетворенные потребители, они составляют 2%.

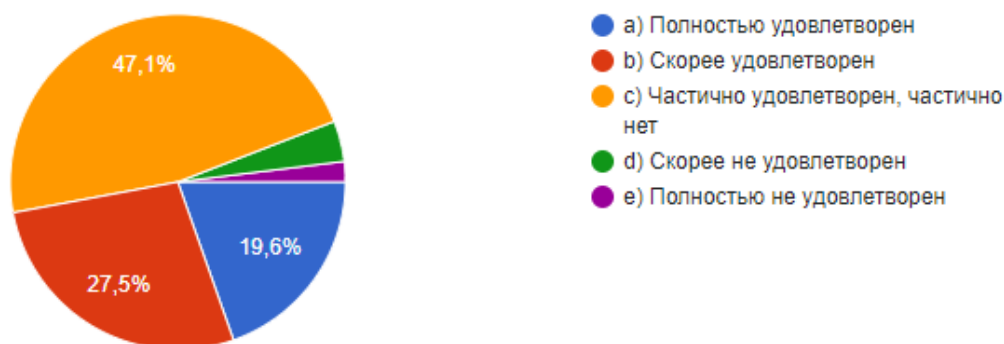


Рисунок 2.3.6 - Оцените уровень удовлетворенности предоставляемыми услугами компании в целом

Наиболее привлекательные, для респондентов, способы приобретения билетов представлены на рисунке 2.3.7. В первую очередь, это сайт автовокзала (37,3%), затем, потребителем было бы удобно использовать приложение на смартфоне (31,4%) и также личный сайт компании (23,5%), традиционным способом приобретения билетов остается касса на автовокзале – 29,4% опрошенных. Посредническими сайтами пользуются лишь 2%, это связано с высоким процентом надбавки, которые берут подобные сайты.

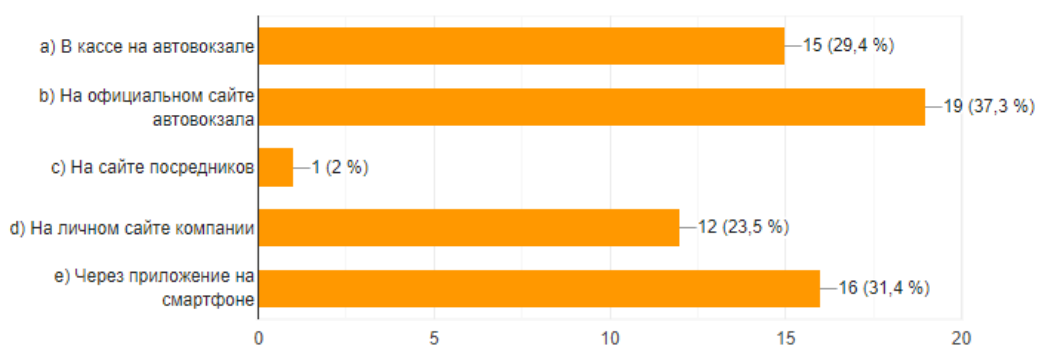


Рисунок 2.3.7 - Какой способ приобретения билетов Вам максимально удобен?

Сегментация потребителей по возрасту (рисунок 2.3.8) показала, что половина респондентов – это молодежь в возрасте от 16 до 35 лет, почти 30% - это люди в возрасте 36-45 лет, более 13% - это люди старше 55 лет и всего 9,8% - это взрослые люди 46-55 лет.

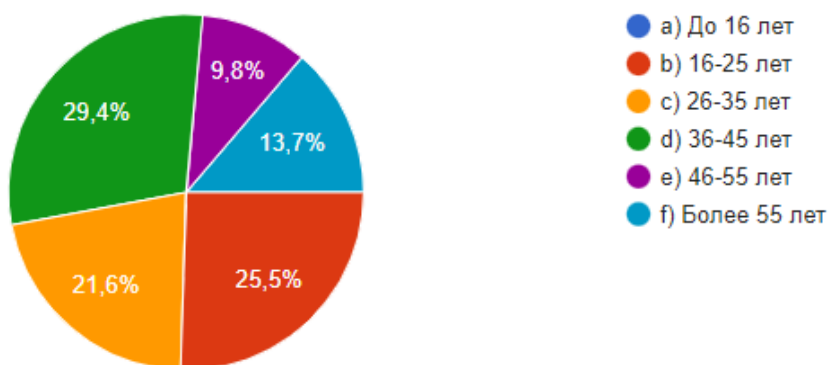


Рисунок 2.3.8 – Возраст респондентов

В основном, услугами пассажирских перевозок пользуются женщины, среди опрошенных они составляют 66,7%. Основные категории пассажиров,

это работающие люди, которые составили 58,8%, ученики и студенты 17,6%, пенсионеры – 11,8%, домохозяйки – 9,8%. Высшее образование имеется у 39,2% респондентов, среднее специальное - 27,5%, общее образование - 17,6% и неполное высшее у 15,7% опрошенных.

На вопрос, в каком населенном пункте проживают опрошенные, были даны следующие ответы: г. Енисейск, г. Лесосибирск, г. Красноярск, пгт. Большая Мурта, пгт. Подтесово, с. Озерное, с. Верхнепашино, с. Подгорное, с. Абалаково, с. Каргино, с. Казачинское, п. Усть-Кемь и другие.

Таким образом, портрет потребителя получается следующим – это работающие женщины с высшим образованием до 45 лет, нуждающиеся в услугах пассажирских перевозок для личных целей. Также нельзя оставлять без внимания большое число студентов и школьников в возрасте 16-25 лет, которые добираются в краевой центр – г. Красноярск в учебных целях в высшие и среднеспециальные учебные заведения.

Именно на эти сегменты необходимо в большей степени воздействовать и учитывать их предпочтения и боли, так как именно они чаще всего совершают поездки и нуждаются в услугах транспортировки.

Исходя из проведенного финансового и конкурентного анализа можно сделать следующие выводы:

Во – первых, положительной стороной анализа является то, что компания имеет высокий уровень ликвидности, значения всех показателей ликвидности выше средних значений по транспортной отрасли.

Во – вторых, коэффициенты финансовой устойчивости являются высокими, значения их больше нормативных по отрасли, поэтому можно говорить о высокой финансовой устойчивости.

В – третьих, негативной стороной является то, что деятельность компании уже несколько лет нерентабельна и несет убытки от основной деятельности. Если в 2018 и 2019 годах выручка увеличивалась и была возможность вывести компанию из убыточного положения с помощью оптимизации затрат на предприятии, то в 2020 году компания попала под

влияние кризиса, столкнулась с резким падением спроса на городские и междугородние автоперевозки из-за распространения коронавирусной инфекции и введенных ограничительных мер Правительством РФ и Красноярского края.

В – четвертых, маркетинговый анализ позволил определить ситуацию на рынке пассажирских перевозок по маршруту г. Енисейск - г. Красноярск, выявить ключевых игроков и их позицию на рынке. Лидером рынка оказалась МП «Автоколонна-1967», в отношении которой был применен инструмент внешнего бенчмаркинга, выявлены особенности и преимущества деятельности компании, которые можно рассмотреть для включения в деятельность нашего основного объекта исследования. Это может быть расширение спектра предоставляемых транспортных услуг и создание собственного сайта, где будут представлены как новые, так и уже имеющиеся услуги компании.

В – пятых, конкурентный анализ показал, что «Енисейское АТП-МП» уступает в качестве предоставляемых услуг, а именно в самом процессе перевозки и обслуживании пассажиров. Клиенты недовольны частыми поломками автобусов, задержками рейсов и некомфортными местами в автобусе, что значительно сказывается на общей удовлетворенности клиентов от поездки, а также на репутации компании.

Таким образом, на данный момент требуется принятие решительных мер по улучшению финансовых показателей деятельности компании и повышению её конкурентоспособности на рынке, т.к. динамика анализируемых коэффициентов наглядно показывает, что конкурентоспособность ООО «Енисейское АТП-МП» приобрела негативную тенденцию, что указывает на необходимость разработки и применения мероприятий по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании.

3 Применение проектного подхода к повышению конкурентоспособности малой транспортной компании на примере ООО «Енисейское АТП-МП»

3.1 Обоснование необходимости осуществления проектной деятельности в малой транспортной компании

По результатам проведенного анализа деятельности малой транспортной компании «Енисейское АТП-МП» было принято решение о необходимости проведения организационных изменений и разработки мер по повышению конкурентоспособности компании.

Так, осуществление пассажирских перевозок является в большей мере операционной деятельностью, поэтому применение проектного подхода в малых транспортных компаниях целесообразно для нестандартных или крупных проектов. Поскольку проблема повышения конкурентоспособности является особой проблемой ввиду специфики деятельности малого бизнеса, необходимо применение особых нестандартных направлений повышения конкурентоспособности с использованием современных подходов, каким и является проектный подход и управление проектами в частности.

В ходе проведения интервью с генеральным директором ООО «Енисейское АТП-МП» было выявлено, что проектная деятельность на предприятии не ведется, а динамичные организационные изменения не осуществляются.

Выделим причины, которые длительное время не позволяли прибегнуть к реализации проектного управления в компании:

1. Отсутствие понимания необходимости у руководства компании в применении проектного подхода и преимуществ его перед процессным подходом.
2. Некомпетентность руководства и сотрудников компании в проектном управлении, отсутствие опыта и знаний в осуществлении данной деятельности.

3. Нежелание и недостаток мотивации проводить организационные изменения и подстраиваться под быстроменяющуюся внешнюю среду из-за реактивного стиля управления компанией.

4. Отсутствие стратегии, планов и регламента в области проектного управления.

Далее рассмотрим предпосылки, которые сложились в компаниях к использованию стандартов и методов управления проектами:

- сокращение жизненного цикла услуг компании;
- необходимость обновлять и расширять спектр предоставляемых услуг;
- ориентация на клиента, удовлетворение и предугадывание его потребностей;
- техническое усложнение транспортной услуги, ввиду необходимости использовать новые технические программы и системы;
- необходимость соответствовать постоянно обновляющимся стандартам качества;
- высокая трудозатратность и техническая сложность поставленной перед компанией цели;
- одновременное управление несколькими ресурсами и разноплановость задач, которые необходимо соединить в общую систему;
- наличие ограниченного бюджета, сроков и ресурсов исполнения заказа;
- выполнение задач требует привлечения специалистов из разных областей управления.

В качестве актуальных инструментов стратегического менеджмента руководству компании было предложено проектное управление, которое позволит малой транспортной компании:

1. Четко определить приоритеты деятельности и развития.
2. Однозначно сформулировать ожидаемые результаты и цели.

3. Улучшить имидж и получить конкурентные преимущества, т.к. проектная деятельность предполагает создание уникального продукта или осуществление уникальных мер, которые сложно скопировать конкурентам.

4. Решать сложные комплексные задачи повышения конкурентоспособности.

5. Выявлять, предугадывать потребительские предпочтения и удовлетворять их потребности.

6. Повысить эффективность управления человеческими, финансовыми и материальными ресурсами в условиях их ограниченности и конкуренции.

7. Перейти с реактивного на проактивный стиль управления организацией.

8. Персонализировать ответственность и замотивировать сотрудников на результат.

9. Грамотно учесть возможные риски и найти пути их нивелирования.

Представим обоснование направлений в рамках применения проектного подхода к повышению конкурентоспособности малой транспортной компании. В качестве аргументации будем использовать данные проведенного опроса (анкетирования) потребителей услуг, предоставляемых «Енисейским АТП–МП», данные SWOT-анализа (приложение А), показатели развития предприятия согласно жизненному циклу организации.

Согласно маркетинговому исследованию, результаты которого подробно изложены в параграфе 2.3, потребители в основном пользуются услугами предприятия несколько раз в год, как правило, по личным причинам, по вопросам обучения и социальным нуждам.

Также результаты опроса показывают, какие предпочтения по улучшению качества предоставляемых пассажирских услуг видят потребители. Основной объем потребителей составляют люди от 16 до 45 лет, активно использующие ресурсы интернета и электронных гаджетов для приобретения билетов на проезд.

Из исследования видно, что большое внимание в данном аспекте граждане уделяют вопросам комфорта и личной безопасности в поездках. Потребители оценивают общее состояние передвижного состава скорее на «3» и «4» по 5-балльной шкале. Весьма немного опрошенных от общего числа респондентов удовлетворены основными критериями, формирующими их удовлетворенность от полученной услуги.

Поэтому одним из важных аспектов в сфере управления товаром является вопрос о том, как добавить ценность услуге с точки зрения покупателя. Для этого рассмотрим атрибуты и выгоды пассажирских перевозок, сгруппировав их по уровням с помощью трехфакторной мультиатрибутивной модели товара по Ф. Котлеру (рисунок 3.1.1).



Рисунок 3.1.1. – Мультиатрибутивная модель товара на примере пассажирских перевозок

1. Ядро услуги заключается в ее ключевой ценности для потребителя, в данном случае – это процесс перевозки пассажиров в междугородном сообщении.

2. Основная услуга заключается в перевозке пассажиров комфортабельными автобусами большой вместимости по расписанию.

В ходе анкетирования пассажиры констатировали неудобство автобусов, которые ездят по данному маршруту, а именно функционал и внешний вид салона автобуса, что напрямую является атрибутом базовой услуги. Для полного удовлетворения клиентов от основной услуги необходимо обновить автобусный парк предприятия, а это 9 автобусов, в основном KiaGranbird вместимостью 43 человека, которые на начало 2022 года стоят порядка 6-8 миллионов рублей согласно официальному дилеру бренда KIA в Красноярске. Данная мера является нецелесообразной для малой транспортной компании ввиду огромных инвестиционных затрат, неустойчивости спроса и нестабильной экономической и политической ситуации в стране и мире.

3. Дополнительная услуга включает в себя качество обслуживания, информацию об услуге и процессе ее оказания, консультацию и поддержку потребителей, гарантии и т.д. Это также является слабой стороной «Енисейского АТП-МП», но именно «ожидаемую услугу» сможет изменить малая транспортная компания. Поэтому мы предлагаем разработать дополнительные выгоды клиентам, в частности, предложить постоянным пассажирам скидки, которые бы входили в систему лояльности.

Оформление скидки предполагает под собой регистрацию на сайте компании, с последующим согласием на обработку персональных данных и получением специального промокода, дающего возможность приобрести скидки разным категориям граждан, пользующимся услугами компании.

Также важным аспектом повышения удовлетворенности клиентов в процессе перевозки будет являться внешнее обновление салона автобусов, а именно, замена обивки кресел, изношенных штор и проведение детейлинга.

Отметим, что на момент выполнения исследования, «Енисейское АТП-МП» преодолевает стадию зрелости, которая сменяет стабильные объемы продаж, значительным снижением финансовых показателей. Однако ключевой характеристикой данной стадии является застой и повышение риска стагнации развития. Соответственно, в случае, если руководством предприятия не будет принято мер для дальнейшего развития, настанет стадия спада, основными

характеристиками которой являются полный упадок и уход с рынка. В связи с этим, на данном этапе необходимо расширение предоставляемых услуг и переориентация рынков сбыта, позволяющие продлить жизненный цикл предприятия на дальнейшую перспективу развития.

Ко всему прочему, отметим, что согласно проведенному SWOT-анализу, выявлены серьезные факторы риска, заключающиеся в высокой активности конкурентов на рынке, изменение потребительских предпочтений в сторону субституттов, снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры. Также, немалую важность представляет собой положительная динамика роста цен на дизельное топливо, которым заправляют транспортные средства предприятия.

На данный момент у объекта исследования существует ряд прямых конкурентов на рынке и множество субституттов, оказывающих аналогичные услуги и способных удовлетворить одни и те же потребности покупателей. Несомненно, это говорит о необходимости принимать всевозможные усилия, чтобы минимизировать вероятные для себя риски. Проектная деятельность и, в частности, реализация проекта позволит компании приобрести неоспоримые конкурентные преимущества.

Другим фактором, формирующим потребность в организационных изменениях, является постепенное смещение фокуса внимания потребителей с пассажирской логистики в сторону аренды такси и использования онлайн сервисов поиска попутчиков. Сегодня можно выделить топ-3 таких ресурса, завоевавшие популярность среди активных пользователей интернета: «Едем.рф», «Попутчики», «BlaBlaCar» – бесспорный лидер на рынке райдшеринга. Данные сервисы и приложения в различной интенсивности используются населением на территории России, но, в то же время, именно они постепенно «перетягивают» клиентов к себе.

Одной из ключевых причин такого смещения потребительских предпочтений является скорость и удобство в применении данных сервисов.

Но, в то же время, специфической чертой использования данного метода является высокий риск пользователей в отношении личной безопасности.

Гражданские перевозки, которые предоставляют официальные и зарегистрировавшиеся транспортные компании с использованием автобусов, воспринимаются населением как более безопасный, хоть и не самый быстрый способ перевозки. Соответственно, данный тезис положительным образом сказывается на развитии объекта нашего исследования с точки зрения сравнения с конкурентами из области райдшеринга.

Такси также получило широкое распространение в городе Енисейске и близлежащих населенных пунктах. На сегодняшний день в городе насчитывается порядка 10 операторов, среди которых: «Континент», «Вояж», «В Пути», «Премьер», «Новое такси», «Регион комфорт», «Бонус2» и другие. К тому же нельзя не брать в учет сервисы онлайн такси «Яндекс» и «Uber», «Максим» и «Везёт».

Несмотря на то, что сервис такси представлен весьма разнообразными вариантами, все же данный вид пассажирской логистики больше подходит для условий внутри города с точки зрения затрат на проезд. Как правило, стоимость проезда на такси формируется за счет базовой минимальной стоимости и километража от точки отправления до пункта назначения. Такой подход малоприменим для населения в случае необходимости внутриобластных и междугородних переездов. При необходимости переезда с одного города в другой, расстояние между которыми свыше нескольких десятков километров, механизм ценообразования, используемый в такси, становится совершенно неконкурентоспособным.

Соответственно, ООО «Енисейское АТП-МП» обладает неоспоримыми конкурентными преимуществами перед сервисами такси и райдшеринга, однако, уровень которого необходимо усиливать. Для этого необходимо заняться вопросами позиционирования через личный сайт и профиль в социальной сети, а также продвижением через запуск маркетинговой кампании.

Также, чтобы снизить динамику смещения потребительских предпочтений в сторону услуг-субститутов, организация может оказать на это влияние путем стимулирования спроса на свои услуги.

Немаловажную роль играет потребительская способность граждан. Учитывая экономический кризис, который развивается из-за нестабильности на нефтяном рынке, а также из-за пандемии коронавируса, потребительская способность населения существенно снизилась. К тому же курс доллара за 1 квартал 2022 года вырос более чем на 20%. В связи с чем, на официальном государственном уровне, было заявлено о грядущем повышении цен на продукты питания от 5% до 20%. И, естественно, это самым негативным образом скажется на покупательской способности граждан страны.

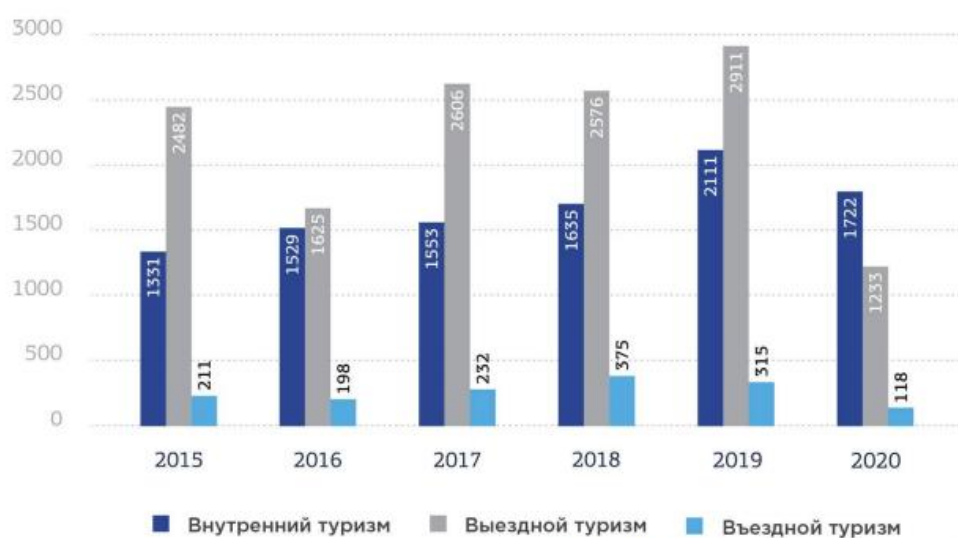
Данный тезис говорит о том, что потенциальные потребители в любом случае будут нуждаться в услугах пассажироперевозок, однако, избирательность в данном вопросе повысится. Учитывая рост цен на топливо, а также значительное подорожание автомобилей и комплектующих, все же потребитель склонен будет выбирать общественный транспорт вместо переездов на собственном авто.

Возникновение и распространение коронавирусной инфекции COVID-19 весьма значительно отразилось не только на макроэкономической обстановке в мире, но также и на микроуровне внутри государства. В частности, последствия решительных политических и экономических мер отразились, в том числе и на работе транспортных компаний. Тут можно выделить как положительные стороны, так и отрицательные.

К отрицательным сторонам, как уже частично было сказано выше, относится сокращение покупательской способности населения ввиду снижения реальных доходов, снижение спроса на услуги пассажирских перевозчиков ввиду сокращения риска личных контактов с потенциально больными, а также рост себестоимости услуги предприятия. Данные негативные последствия распространяются на абсолютное большинство не только транспортных и логистических компаний, но и на компании других сфер в том числе.

Соответственно, таким образом, формируется общая внешняя среда для конкурирующих предприятий.

К одному из наиболее значимых положительных сторон, в контексте последствий пандемии, относится развитие внутреннего туризма ввиду закрытия подавляющего числа направлений международного туризма. Согласно данным Росстата, динамика внутреннего туризма в России имела положительную направленность за период с 2015 года по 2019 год. В 2020 году ввиду вышеупомянутых причин объем внутреннего туризма сократился.



Источник: Росстат (2020 – оценка Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» по данным АТОР, Ростуризм)

Рисунок 3.1.2 – Число реализованных населению турпакетов за 2015-2020 гг., тыс.

Ввиду влияния последствий такого непреодолимого фактора как пандемия коронавирусной инфекции начали формироваться определенные векторы развития внутреннего туризма на территории Российской Федерации:

- 1) смещение фокуса на сегмент внутреннего туризма;
- 2) разработка новых предложений и продуктов, ориентированных на бюджетный туризм, а также на индивидуальный туризм и туризм в малых группах;

3) расширение возможностей экологического туризма (разработка новых маршрутов, опережающее продвижение, использование идей и принципов экономики впечатлений);

4) усиление аспекта безопасности путешествий (учет санитарно-эпидемиологической обстановки места пребывания, качества страхового продукта и т.п.);

5) цифровизация предлагаемых сервисов (использование технологий смешанной и дополненной реальности, QR-кодов, мультимедийных приложений для объектов показа и др.).

В связи с этим, необходимо осуществлять совместную деятельность с центрами отдыха и туризма, музеями, паломническими и экскурсионными организациями, способными привлекать людей к поездкам подобного характера.

Учитывая все вышесказанное, для выхода из кризиса и дальнейшего развития, «Енисейскому АТП-МП» необходима разработка проекта по повышению уровня конкурентоспособности. В качестве основных направлений подготовки и реализации управленческих решений можно обозначить такие как, повышение качества обслуживания и стимулирование спроса, расширение и продвижение услуг компании на рынке.

3.2 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании

Если в целом рассмотреть конструкцию проектного управления в транспортной сфере, то она заключается в системе формирования или усовершенствования аспектов деятельности предприятия, как комплекса разного рода проектов для достижения стратегических целей предприятия.

Существуют различные модели оценки уровня проектной зрелости, и даже если в компании еще не реализуются проекты, оценку необходимо осуществить для того, чтобы определить готовность и направления развития.

«Енисейское АТП-МП» находится на начальном уровне проектной деятельности, т.е. на стадии внедрения, руководство компании осознано важность применения проектного подхода для выхода из кризиса, повышения конкурентоспособности на рынке и дальнейшего развития.

Предлагается начать осуществление проектной деятельности в компании согласно следующим этапам, представленным в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1. – Работы по осуществлению первого этапа проектной деятельности

Мероприятие	Работы
1. Принятие решения об осуществлении проектной деятельности	
1.1 Подготовка и принятие решения о включении проектной деятельности (далее – ПД) в организацию	1.1.1 Анализ проблем и выявление потребности руководством в организационных изменениях (далее – ОИ). 1.1.2 Оценка текущего уровня конкурентного положения на рынке, анализ отзывов о компании в интернете. 1.1.3. Сравнительный анализ конкурентов. 1.1.4. Проведение опроса клиентов с целью определения уровня удовлетворенности. 1.1.5. Совместное обсуждение директора с начальниками служб необходимости ОИ. Работа директора с сопротивлением начальников служб компании через переговоры. 1.1.6. Доведение информации до сотрудников начальниками служб о грядущих ОИ. Работа с сопротивлением посредством обучения и предоставления информации, а также привлечение к участию в проекте и переговоры. 1.1.7. Выявление необходимых специалистов проекта и открытие соответствующих вакансий на Head Hunter.ru.
1.2. Создание внутренних нормативных актов	1.2.1.Формирование и закрепление регламента управления проектами. 1.2.2.Создание типовых шаблонов и документов проектного управления. 1.2.3. Создание базы данных для хранения электронных материалов проекта.
1.3 Инициация проекта	1.3.1 Формирование организационной структуры, назначение куратора и руководителя проекта, описание функционала участников проекта. 1.3.2 Формулировка результатов и контрольных точек проекта. 1.3.3 Определение направлений реализации проекта. 1.3.4 Фиксация рисков проекта. 1.3.5 Определение программных продуктов для работы и коммуникаций команды.

Продолжение таблицы 3.2.1

Мероприятие	Работы
1.4 Планирование проекта	1.4.1 Утверждение мероприятий проекта. 1.4.2 Планирование и утверждение бюджета, сроков и ответственных лиц 1.4.3 Планирование необходимых ресурсов и коммуникаций. 1.4.4 Расчет экономической и финансовой эффективности проекта. 1.4.5 Нивелирование рисков проекта.
2. Реализация проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании – работы проекта представлены далее с помощью ИСР (таблица 3.2.3).	
3 . Подведение итогов проекта и результатов ПД	3.1 Принятие решения о прекращении или продлении проекта и ПД. 3.2 Размещение всех документов и материалов в централизованном хранилище для дальнейшего обращения к ним. 3.3 В случае продолжения осуществления проекта, пересмотр и утверждение необходимых ресурсов и мероприятий.

Последовательное выполнение представленных мероприятий позволит компании начать осуществление проектной деятельности и подготовить сотрудников к разработке и реализации проекта. Концепция проекта была обговорена с руководством компании и представлена в таблице 3.2.2.

Название проекта: «Повышение конкурентоспособности (далее – КС) малой транспортной компании (далее – МТК)». Проект заключается в реализации комплекса мероприятий, который направлен на повышение эффективности и КС деятельности малой транспортной компании.

Цель – улучшение финансовых показателей деятельности компании и рост выручки до уровня 40 млн. рублей в течение года за счет увеличения количества потребителей.

Таблица 3.2.2 – Резюме проекта

Резюме проекта
Основные направления деятельности для создания условий привлечения пассажиров: 1. Организационные мероприятия (увеличение числа сотрудников). 2. Расширение предоставляемых услуг и повышение лояльности клиентов через предоставление скидок. 3. Маркетинговые мероприятия (создание личного сайта и профиля в социальной сети «Вконтакте», реклама в интернете и на местных телеканалах).
Планируемая дата начала /завершения работ: май 2022 года/июнь 2023 года.

Продолжение таблицы 3.2.2

Резюме проекта
Заказчик проекта – собственник компании. Руководитель проекта – Аникьева П.В.
Допущения проекта: - Увеличение или уменьшение стоимости проекта на 500 000 рублей. - Смещение сроков завершения проекта на 5 месяцев. - Увеличение команды проекта на 2 специалиста.
Бюджет проекта: - Объем финансирования – 5 000 000 рублей. - Источник финансирования – денежные средства собственников, нераспределенная прибыль «Енисейского АТП-МП».
Критические факторы успеха: 1. Поддержка руководства компании. 2. Высокая значимость для г. Енисейска и Енисейского района. 3. Наличие интереса у потребителей. 4. Успешный опыт у лидеров рынка. 5. Развитие внутреннего туризма в стране.
Ключевые показатели эффективности: - выручка компании с учетом проекта не менее 40 млн.руб. в год; - повышение удовлетворенности клиентов до 15%; - наличие «живых» подписчиков в соц. сети «Вконтакте» до 3 000 человек; - наличие просмотров под постами в соц. сети не менее 200 за сутки;
Результат: достигнутая в определенные сроки цель, а именно, увеличение выручки компании до 40 млн. руб. в течение года и укрепление конкурентной позиции на рынке.

Задачи проекта представлены с помощью Иерархической структуры работ – метода, позволяющего команде сфокусироваться на выполнении конкретных действий и контрольных точек проекта, что помогает достичь поставленных целей быстрее и эффективнее.

Таблица 3.2.3 – Иерархическая структура работ проекта

ИСР	Название задачи	Длительность, дн.
0	Повышение КС малой транспортной компании	380
1	Принятие решения об осуществлении проектной деятельности	42

Продолжение таблицы 3.2.3

ИСР	Название задачи	Длительность, дн.
2	Реализация проекта по повышению КС МТК	336
2.1	Организационные мероприятия	22
2.1.1	Введение в штат и привлечение проектного менеджера с непосредственным подчинением руководителю компании	2
2.1.2	Принятие на работу специалиста по маркетингу с функциями SMM (подчинение проект-менеджеру)	2
2.1.3	Формирование и адаптация команды проекта	20
2.1.4	Обучение команды основам управления проектами, прохождение онлайн-курса на платформе «Открытое образование»	20
2.2	Расширение транспортных услуг за счет предоставления туристических, паломнических и экскурсионных маршрутов	10
2.2.1	Проведение переговоров и построение сотруднических отношений с Енисейским Краеведческим Музеем	2
2.2.2	Обсуждение плана и утверждение формата сотрудничества	5
2.2.3	Подписание договора о сотрудничестве с Енисейским Краеведческим музеем	1
2.2.4	Разработка условий предоставления новых совместных туристических, паломнических и экскурсионных туров	10
2.3	Обновление салона автобусов и детейлинг	20
2.3.1	Определение количества автобусов, требующих замены внутренней обивки кресел, штор, напольного покрытия	6
2.3.2	Поиск подрядчиков и специалистов в данной сфере	4
2.3.3	Проведение работ по обновлению салона автобусов	10
2.4	Разработка системы лояльности клиентов	24
2.4.1	Сегментирование пассажиров для определения скидок	2
2.4.2	Разработка правил программы системы лояльности	21
2.4.3	Информирование клиентов о программе лояльности на личных интернет-ресурсах	1
2.5	Маркетинговые мероприятия	53
2.5.1	Разработка и запуск маркетинговой кампании	9
2.5.1.1	Определение стратегии, целей и задач маркетинговой кампании	1
2.5.1.2	Выбор и планирование инструментов осуществления маркетинговой кампании	1
2.5.1.3	Создание плана проведения маркетинговой кампании, формирование графика и списка мероприятий по дням и часам	5

Окончание таблицы 3.2.3

ИСР	Название задачи	Длительность, дн.
2.5.1.4	Формирование итогового бюджета маркетинговой кампании	3
2.5.2	Создание личного сайта компании	44
2.5.2.1	Анализ сайтов конкурентов	1
2.5.2.2	Определение функционала и внешнего вида сайта	1
2.5.2.3	Поиск исполнителя сайта	1
2.5.2.4	Оформление заявки на разработку сайта	1
2.5.2.5	Утверждение всех работ по созданию, наполнению и ведению сайта с исполнителем	5
2.5.2.6.	Непосредственная разработка сайта	35
2.5.3	Создание профиля компании в социальной сети «ВКонтакте»	8
2.5.3.1	Анализ и выбор социальной сети	1
2.5.3.2	Создание профиля в социальной сети	2
2.5.3.3	Наполнение профиля контентом на постоянной основе	5
2.6	Запуск направлений проекта	247
2.6.1	Запуск рекламы на сайте и в соц. сети	247
2.6.2	Запуск новой услуги и системы лояльности	247
2.7	Завершение проекта	6
2.7.1	Оценка эффективности реализации проекта	4
2.7.2	Подготовка отчета о ходе и результатах проекта, сдача проекта заказчику	5
2.7.3	«Разбор полетов», извлечение полезных уроков из успехов и неудач	1
3	Подведение итогов проекта и результатов ПД	2
3.1	Принятие решения о прекращении или продлении проекта и ПД	2
Всего		380

Для того чтобы визуально представить структуру и график работ, построенный согласно плану проекта, обратимся к диаграмме Ганта, на которой отражены задачи и последовательность их выполнения (рисунок 3.2.1).

Длительность подготовки к осуществлению проектной деятельности составляет 1,5 месяца (42 рабочих дня), а разработка проекта по повышению конкурентоспособности 3,5 месяца. Проект будет реализовываться в течение

одного года, далее произведется оценка его эффективности и будет рассмотрена возможность продолжения проектной деятельности.

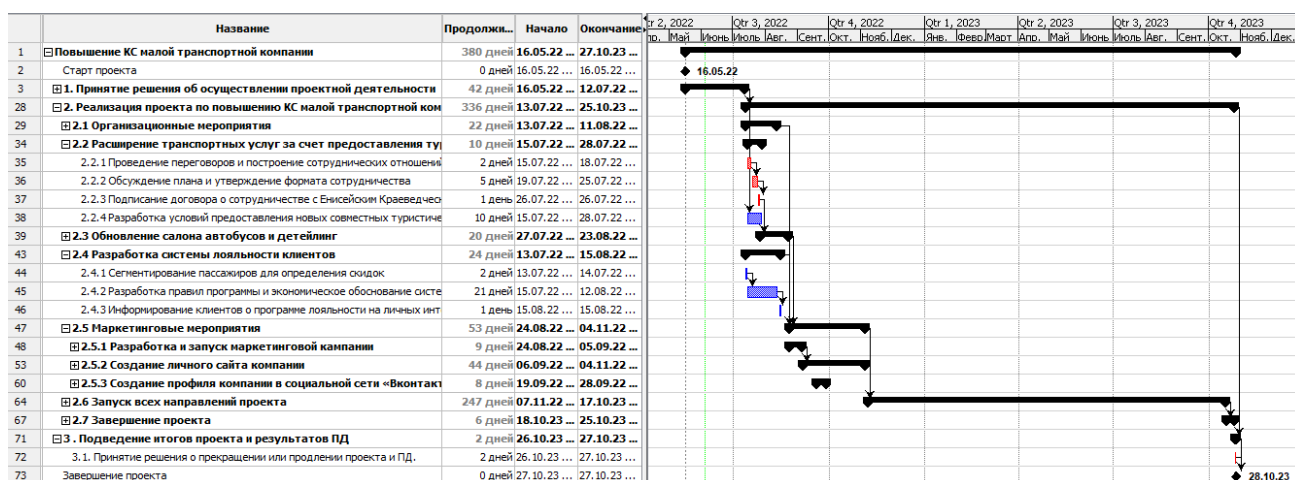


Рисунок 3.2.1 – Календарно-сетевой график выполнения работ проекта

Далее перейдем к рассмотрению участников команды проекта и описанию их ролей в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 – Команда проекта

Наименование роли	Участник	Роль, функции участника
Заказчик проекта (инвестор) – внутренний	Собственники «Енисейского АТП-МП».	<ul style="list-style-type: none"> - определение целей, результатов проекта; - определение источника финансирования проекта; - назначение руководителя проекта; - корректировка проекта (при необходимости); - принятие решения о конечных результатах проекта.
Руководитель проекта (проект-менеджер)	Магистрант СФУ Аникьева П.В.	<ul style="list-style-type: none"> - образование команды проекта; - планирование и организация работ, своевременный контроль по выполнению задач и достижению цели; - делегирование задач и полномочий, расстановка приоритетов; - установка, контроль показателей результативности и требований к выполнению работ; - управление изменениями в период реализации проекта;

Продолжение таблицы 3.2.4

Наименование роли	Участник	Роль, функции участника
Куратор проекта	Директор ООО «Енисейское АТП-МП».	<ul style="list-style-type: none"> - общее управление реализацией проекта; - обеспечение и распределение ресурсов для выполнения работ проекта; - рассмотрение, по мере необходимости, проблем проекта; - участие в разрешении противоречий в проектных решениях; - участие в управлении рисками проекта.
Другие участники проекта (специалисты)	Начальник экономической, технической и службы эксплуатации, специалист по маркетингу, специалист по кадрам, водители.	<ul style="list-style-type: none"> - реализация отдельных задач проекта; - участие в рассмотрении, по мере необходимости, проблем проекта; - экономическое обоснование мероприятий в рамках проекта; - участие в управлении рисками проекта.

Далее представим наглядно организационную структуру проекта (рисунок 3.2.2).

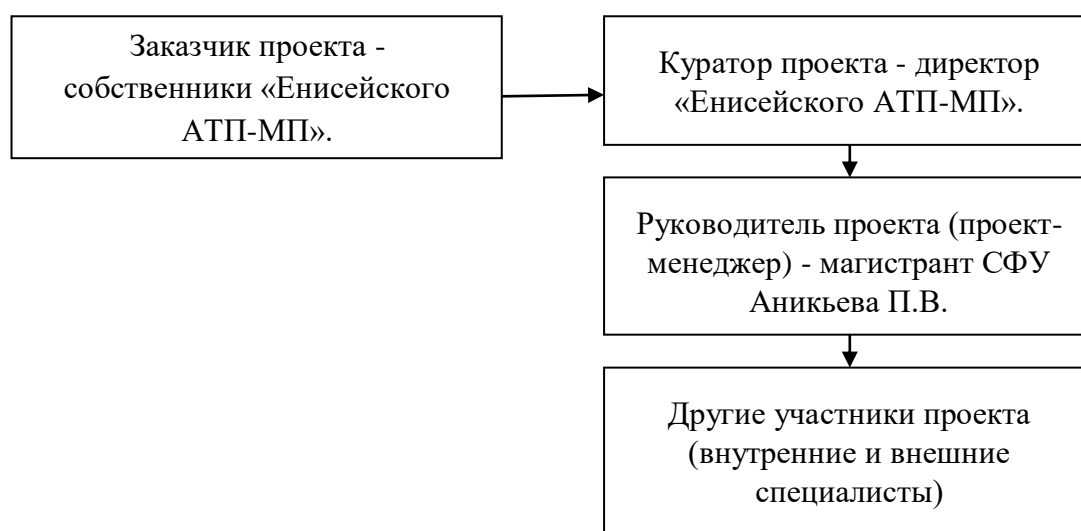


Рисунок 3.2.2 – Организационная структура проекта

Далее определим полномочия и зону ответственности каждого из участников проекта (таблица 3.2.5). Обозначим сокращения, которые будут использоваться в матрице ответственности: О – ответственность, К –

консультирование, С – согласование, У – утверждение, И – исполнитель, З – ознакомлен.

Таблица 3.2.5 – Матрица ответственности

ИСР	Название задачи	Ответственный					
		Кур.	Р.п	Марк.	Экон.	Экспл.	Техн.
0	Повышение КС малой транспортной компании	О			З	З	З
1	Принятие решения об осуществлении проектной деятельности	О			З	З	З
2	Реализация проекта по повышению КС МТК	У	О	И	И	И	И
2.1	Организационные мероприятия	О	И	С	С	С	С
2.2	Расширение транспортных услуг за счет предоставления туристических, паломнических и экскурсионных маршрутов	О	И	С	С	И	С
2.3	Обновление салона автобусов и детейлинг		С			О	
2.4	Разработка системы лояльности клиентов	С	О	К	И	К	
2.5	Маркетинговые мероприятия	У	С	О	К		
2.6	Запуск направлений проекта	У	О	И	И	И	И
2.7	Завершение проекта	У	О				
3	Подведение итогов проекта и ПД	О	И				

Перейдем к более детальному анализу мероприятий проекта и составлению затрат на их реализацию.

Первое направление проекта – это организационные мероприятия. Для успешной реализации проекта по повышению КС «Енисейскому АТП-МП» необходимо привлечь проект-менеджера и специалиста по маркетингу, а значит ввести данные должности в штатный состав.

С возможностью частично удаленной работы будет нанят специалист по маркетингу, с заработной платой в размере 25 тысяч рублей в месяц. Данный специалист будет осуществлять аналитическую и коммуникативную функции маркетинга в реализации проекта. А именно, участвовать в разработке маркетинговой стратегии, определении цен, создании и ведении профиля в социальной сети «Вконтакте», вести переговоры и контролировать создание

сайта и своевременный запуск рекламы в интернете. Можно сказать, что маркетинговые мероприятия проекта полностью находятся в зоне ответственности маркетолога, что делает его не только важным специалистом, но одним из ключевых в реализации проекта.

Еще одним главным специалистом является проект-менеджер, его заработная плата составит 27 тысяч рублей в месяц. Обязанности, которые должен выполнять менеджер по проектам следующие:

- разработка и согласование с заказчиком и руководством концепции, целей и основных этапов проекта;
- планирование работ по проекту и их оперативная корректировка в случае необходимости;
- организация проектных работ в соответствии с планом, постановка задач команде, координацию действий между участниками, контроль выполнения в заданный срок и с требуемым качеством;
- контроль расходов по проекту в соответствии с утвержденным бюджетом и др.

Данный специалист необходим еще и потому, что компания не сталкивалась с реализацией проектов, а грамотный проект-менеджер поможет с минимальными рисками и потерями помочь команде проекта в обучении, координации их действий, решении задач и достижении поставленных целей, что в наибольшей степени способствует успешной реализации проекта.

Данное направление проекта обладает социальной значимостью – создаются новые рабочие места, хоть и не в массовом объеме, но постепенно, с расширением деятельности, будут привлекаться специалисты разного уровня и широкой направленности. На данный момент набираются необходимые молодые специалисты, готовые изменять и развивать застоявшуюся деятельность компании свежим взглядом и современным подходом, интегрировать деятельность малой компании и улучшать качество предоставляемых услуг.

Стоит отметить еще один социальный эффект, который измеряется в количестве специалистов, прошедших обучение на курсах подготовки и повышения квалификации в проектной сфере. Команда проекта в количестве 8 человек, включая директора организации, будет проходить курс «Основы управления проектами» в дистанционной форме, по окончании которого, каждый получит сертификат об обучении.

Также к проекту будут привлечены штатные водители с почасовой оплатой труда, которая составляет 90 руб./час.

Второе направление проекта включает в себя создание системы лояльности для клиентов и расширение предоставляемых услуг. Оба мероприятия влияют на имиджевую составляющую проекта, поскольку становятся конкурентными преимуществами для компании.

Для начала рассмотрим систему лояльности, которая позволит привлечь больше пассажиров, а значит увеличить продажи, наладить постоянную связь с клиентами, повысить их удовлетворенность от услуги, доверие и осведомленность о компании. В свою очередь, сотрудники компании смогут отслеживать изменения потребительского поведения и эффективно влиять на него, следовательно, оптимизировать расходы на маркетинг за счет персональных предложений и привлекать постоянных клиентов к продвижению продукта, а также выделиться среди конкурентов.

Для реализации данного мероприятия необходимо соответствующее программное обеспечение. 1С:CRM – это приложение для управления взаимоотношениями с клиентами, которое отсутствует в должном конкурентоспособном виде на предприятии. Данная программа позволит малым транспортным компаниям:

1. Работать с потенциальными клиентами в режиме «онлайн».
2. Фиксировать входящие и исходящие активности по клиентам.
3. Организовать единую базу клиентов с удобным поиском.
4. Ускорить процессы продажи благодаря «роботам-помощникам».

5. Эффективно задействовать каналы общения с клиентами: телефонию, e-mail, социальные сети и мессенджеры.

Предлагается аренда приложения 1С:CRM, которое доступно в облачном сервисе «1С:Предприятие через Интернет» по технологии 1сFresh стоимостью 43 700 рублей. Именно облачная система позволит сэкономить денежные средства на приобретение локальной CRM-системы, обойтись без увеличения производительности компьютеров, заключения договоров обслуживания и покупки серверов и устройств резервирования. Даст возможность удаленной работы, бесплатной технической поддержки 24/7, безопасному хранению данных в дата-центре, автоматическое резервирование данных, обновление и консультации специалистов.

Рассмотрим возможность разработки и представления скидок населению, не обладающему доступом к регулярной оплате труда – школьникам, студентам и пенсионерам. Учитывая то, что ученики и студенты являются одними из наиболее распространенных клиентов компании (кроме работающих людей), можно предложить внедрение скидки на проезд в размере 10% при условии предъявления действующего студенческого (ученического) билета.

Следующей по численности категорией клиентов являются пенсионеры, совершающие поездки по своим личным и социальным нуждам. Данной категории людей можно предложить скидку в 15% от поездки в результате предъявления пенсионного удостоверения.

Выбранные категории людей (школьники, студенты и пенсионеры) обусловлены тем, что у них есть официальные документы (студенческий билет и пенсионное удостоверение), способные подтвердить их принадлежность к той или иной группе населения для получения скидки на проезд.

На основе данных баланса предприятия и средней стоимости проезда по маршруту рассчитаем количество перевезенных пассажиров «Енисейским АТП-МП». Получается, что за 2018 год пассажиропоток составил 50282 человека, за 2019 год – 51772 человека, в 2020 году – 31103 человека, а в 2020 –

41231 человек. Расчет производился путем поиска частного от выручки и средней стоимости билета на автобус.

Как видно из цифр, динамика численности перевезенных пассажиров нестабильна. В период с 2018 года по 2019 год численность пассажиров увеличилась на 2,96%, но в период с 2019 года по 2020 год резко сократилась на 39,9%, в 2021 году наблюдается улучшение ситуации – увеличение пассажиропотока на 32,6%. Ежегодное снижение численности клиентов составляет в среднем 1,5%. При условии сохранения данного темпа сокращения клиентов, в 2022 году ожидается около 35046 пассажиров, которые по итогу года воспользуются услугами предприятия.

Исходя из проведенного опроса пассажиров можно выделить прогнозную структуру пассажиров в 2022 году транспортного предприятия (таблица 3.2.6).

Таблица 3.2.6 - Прогнозная структура пассажиров «Енисейского АТП-МП»

Категории пассажиров	Доля от общего объема пассажирооборота, %	Численность доли отдельной категории пассажиров, чел.	Ожидаемый доход от данной категории контингента в 2022 г.
Работающие люди	58,8	20607	19494267
Ученики и студенты	17,6	6168	5835019
Пенсионеры	11,8	4135	3912115
Домохозяйки	9,8	3435	3249045
Другие	2	701	663070
Итого:	100	35046	33 153 516

В четвертом столбце приведены расчеты объемов денежных средств, которые возможно получить малой транспортной компании от определенной категории пассажиров в предполагаемый период.

Согласно опросам Ассоциации «Центра транспортного проектирования» до 25% пассажиров используют услуги райдшеринга как альтернативу поездке на автобусе. Уточним, что райдшеринг — это совместные поездки на автомобиле, во время которых участники делят расходы между собой. Соответственно, если произвести расчеты, то можно высчитать ориентировочное количество пользователей услуг райдшеринга, составляющей

еще 25% от предполагаемого объема пассажирооборота ожидаемого в 2022 году (т.е. от 35046 пассажиров). Согласно произведенным расчетам ($35046 \cdot 0,25$), предполагаемое количество людей, выбирающих райдшеринг в качестве альтернативы автобусным поездкам, составит около 8,7 тысяч человек.

Ключевой задачей реализации проекта повышения конкурентоспособности ООО «Енисейское АТП – МП» является привлечение контингента, пользующегося райдшерингом, к использованию услуги перевозки, предоставляемой нашей организацией при помощи внедряемых скидок в рамках системы лояльности. Скидки предлагается распределить среди категорий граждан следующим образом: работающие – скидка 5%; учащиеся и студенты – скидка 10%; пенсионеры – скидка 15%; домохозяйки – скидка 5%; другие – скидка 5%.

Предполагается, что данные скидки будут работать как дополнительный фактор привлечения потенциальных клиентов. Проведем расчет стоимости билетов на автобус по маршруту г.Енисейск – г.Красноярск в таблице 3.2.7.

Таблица 3.2.7 – Стоимость билетов на автобус с учетом скидки

Категории пассажиров	Доля от общего объема пассажирооборота (%)	Предлагаемый объем скидки для данной категории пассажиров (%)	Стоимость билета на автобус с учетом предлагаемой скидки (руб.)
Работающие люди	58,8	5	899
Ученики и студенты	17,6	10	851
Пенсионеры	11,8	15	804
Домохозяйки	9,8	5	899
Другие	2	5	899

Проезд на автобусе составляет 946 рублей, цена на билет автобуса с учетом предлагаемой скидки отражена в четвертом столбце таблицы 3.2.7.

Проезд по тому же самому маршруту при помощи райдшеринга составляет в среднем 1280 рублей, что практически на 74% дороже проезда на автобусе. Из положительных сторон использования райдшеринга является скорость – маршрут с Енисейска до Красноярска преодолевается за 4,5-5 часа, вместо 6-6,5 на автобусе. Соответственно, люди переплачивают за скорость, однако, если автобус не способен обеспечить такую же скорость как легковой автомобиль, в то же время, автобус способен предоставить комфорт и безопасность в передвижении. Ко всему прочему, у пассажира, приобретающего билет, есть возможность купить страховку. Также стоит отметить, что водители «Енисейского АТП-МП» проходит медицинское освидетельствование перед каждым выездом, а после рейса им предоставляется время на отдых и сон. Данным требованиям пренебрегают частные перевозчики и водители райдшеринга, поскольку это создает дополнительные затраты на организацию медицинских осмотров.

Предполагается, что в рамках формируемого проекта, предоставление скидок, реклама и повышение комфортабельности автобусов позволит привлечь до 50% пользователей райдшеринга к пользованию услуг «Енисейского АТП-МП». В связи с этим, прогнозируется увеличение планируемой численности наших пассажиров (таблица 3.2.8).

Таблица 3.2.8 – Ожидаемый доход с учетом скидки и привлечения пассажиров

Категории пассажиров	Ожидаемая численность пассажиров с учетом вновь привлеченного контингента из сфера райдшеринга (ст3+(50% от числа пользователей райдшеринга), чел.	Ожидаемый доход от данной категории контингента с учетом скидки и привлеченных из райдшеринга в 2022 г., руб.
Работающие люди	23183	20834498
Ученики и студенты	6939	5907957
Пенсионеры	4652	3740960
Домохозяйки	3864	3472416
Другие	789	708656
Итого:	39427	34 664 487

Исходя из прогнозных расчетов показателей численности пассажиров, привлеченных по итогам реализованных мероприятий, а также с учетом действия скидок, то прогнозный показатель ожидаемой прибыли составит 34 664 487 рублей, что на 1 510 971 рублей выше аналогичного показателя при расчёте данных без учета реализованного мероприятия. Соответственно, можно сделать вывод, о том, что применяемая система скидок имеет все шансы к тому, чтобы дать существенный финансовый эффект для малого транспортного предприятия и повысить его конкурентоспособность не только среди прямых конкурентов, но и косвенных, а именно услуг такси и райдшеринга.

Вторым мероприятием данного направления является расширение спектра предоставляемых услуг, которое заключается в запуске туристических, паломнических и экскурсионных туров при заключении соглашения о сотрудничестве с Енисейским Краеведческим музеем им. А.И. Кытманова. Суть данного направления заключается в объединении усилий объекта диссертационного исследования с ресурсами музея в целях привлечения клиентов, как для малого транспортного предприятия, так и для самого музей. Также необходимо ознакомить и предложить транспортные услуги «Енисейского АТП-МП» туристическим и паломническим центрам, средним и высшим учебным заведениям г. Красноярска и близлежащих населенных пунктов.

Отметим, что в связи с закрытием границ большинства стран мира в 2020 г. из-за эпидемии, начала формироваться культура отдыха россиян внутри страны, в том числе в исторических городах Красноярского края, каким и является г. Енисейск, включенный в список 115 исторических городов России и предварительный список памятников всемирного наследия ЮНЕСКО. Туристические агентства также нуждаются в услугах перевозки экскурсионных групп, паломников, что стало популярно в связи с активным развитием туристического направления в г. Енисейске, связанным с празднованием 400-летия города, которое посетило около 50 тысяч гостей за два дня праздника.

Согласно отчету областного руководства Красноярского края Енисейский Краеведческий музей им. А.И. Кытманова ежегодно посещает более 30 тысяч человек. В пересчете на количество рабочих дней в году (247 дней), получается, что в один рабочий день музей принимает более 120 человек.

Однако данный показатель можно увеличить, прежде всего, за счет предоставления возможности населению отделенных населенных пунктов Красноярского края, а в частности Енисейского района, осуществлять организованные поездки на автобусах ООО «Енисейское АТП-МП» с целью удовлетворения культурно-досуговых и других потребностей социального характера. Также необходимо продвигать данные туры с использованием инструментов интернет-маркетинга и ТВ.

Енисейский Краеведческий Музей предоставляет ряд программ: туристическая экскурсия по историческому центру г. Енисейска, экскурсия «Музей Енисея», временные выставки в музее по самым разным направлениям истории и краеведения, а также многое другое. К тому же, в Енисейске можно посетить Музей «Фотоизба», набережную, музей «Рубанков», Воеводский дом, отреставрированные усадьбы купцов 19 века, храмы и монастыри 17 века, а также Монастырское озеро, которое уже давно стало объектом паломничества, а с 2007 года оно является памятником природы регионального значения. Всё это делает данный регион привлекательным для исторического туризма и паломничества, а также культурно-познавательного ознакомления жителей не только нашего края, но и страны в целом.

«Енисейское АТП-МП» готово предоставлять автобусы с водителями, тем самым обеспечивать доступность территорий города и способствовать развитию внутреннего туризма в регионе. Малое транспортное предприятие, на основе заключенного с музеем соглашения, может формировать группы для перевозки в музей в целях досуга. Услугу можно назвать «Путешествие во времени».

С учетом вместимости автобуса в 42 человека и при условии осуществления туров несколько раз в месяц, можно рассчитывать на

привлеченных клиентов от 168 до 336 человек в месяц из Красноярска и близлежащих населенных пунктов с целью посещения музея и других достопримечательной и культурных памятников города Енисейска. Стоимость проезда составляет 946 рублей в одну сторону, а стоимость экскурсионной группы от 10 человек составляет 100 рублей за человека (дети, студенты, пенсионеры – 50 рублей). Соответственно, себестоимость одного взрослого билета на услугу «Путешествие во времени» составит $946*2+100 = 1992$ рубля, льготного билета составит $946*2+50 = 1942$ рубля, но компания получит только 1892 рубля, без учета стоимости музейного билета.

Выбор метода ценообразования туров основывается на установлении цены исходя из расчетного тарифа на перевозку и нормативной прибыли, что и составляет 946 рублей в одну сторону, но также будет применена формула «издержки + надбавка». Надбавка будет составлять 30%. Окончательное установление цены на тур составляет $946*2*1,3 = 2460$ рублей.

Планируемая услуга «Путешествие во времени» является сезонной, а значит, в летний период спрос будет максимальным, в остальные периоды спрос будем меньше, но сохранится благодаря каникулярному периоду школьников и студентов. Данная услуга «Путешествие во времени» будет предоставляться ежемесячно по мере набора экскурсионных, туристических и паломнических групп в течение одного года с возможностью пролонгации.

Проведем прогнозные расчеты в таблице 3.2.9. на один год предоставления услуги.

Таблица 3.2.9 – Прогнозная выручка услуги «Путешествие во времени»

Период	Количество туров, шт.	Количество человек в туре, шт.	Стоимость билета, руб.	Выручка, руб.
Январь	5	42	2460	516600
Февраль	4	42	2460	413280
Март	4	42	2460	413280
Апрель	5	42	2460	516600
Май	5	42	2460	516600

Продолжение таблицы 3.2.9

Период	Количество туров, шт.	Количество человек в туре, шт.	Стоимость билета, руб.	Выручка, руб.
Июнь	7	42	2460	723240
Июль	7	42	2460	723240
Август	7	42	2460	723240
Сентябрь	6	42	2460	619920
Октябрь	5	42	2460	516600
Ноябрь	4	42	2460	413280
Декабрь	4	42	2460	413280
Итого за год				6 509 160

Также необходимо понимать, что комфортабельность поездки зависит и от внутреннего состояния автобусов, поэтому важным аспектом является обновление салона автобуса, замена обивки кресел, изношенных штор, проведение детейлинга автобуса, а также установка радиомикрофонного комплекса, который потребуется для проведения экскурсионных, туристических и паломнических поездок (таблица 3.2.10).

Таблица 3.2.10 – Затраты на повышение комфортабельности автобуса

В рублях

Статья затрат	Значение
Стоимость замены обивки кресел	46000
Стоимость замены штор	9500
Радиомикрофонный комплекс	13500
Детейлинг	66000
Итого затрат на 1 автобус	135 000
Итого затрат на 2 автобуса	270 000

Исходя из представленных расчетов затраты на обновление салона двух транспортных средств, задействованных в проекте, составят 270 000 рублей. За год действия совместной услуги по предоставлению различных туров в город Енисейск малая транспортная компания получит дополнительную выручку в размере 6 509 160 рублей.

Третье направление проекта – маркетинговые мероприятия. В рамках данного направления предлагается создание личного сайта для малой транспортной компании и аккаунта в социальной сети «ВКонтакте» с его последующим ведением и запуском маркетинговой кампании.

Сайт необходим малому бизнесу в качестве уникального маркетингового канала, с помощью которого можно распространять информацию о компании, её услугах, скидках и акциях, публиковать анонсы и спецпредложения, а также оперативно получать обратную связь от потребителей. Чем больше сведений компания предоставляет, тем с большим доверием к ней отнесутся. Веб-сайт и ведение социальных сетей – это самый дешевый и эффективный способ продвижения из большинства доступных малому бизнесу.

Согласно анализу рыночных предложений г. Красноярска по созданию сайта, всю совокупность предложений можно условно разделить на две группы: предложения от юридических и физических лиц.

Предложения от юридических лиц, занимающихся написанием сайтов, начинаются от 90 тысяч рублей. Предложения того же рода от физических лиц уже дешевле и составляют от 50 тысяч рублей. Согласно анализу отзывов клиентов, имеет смысл обратить внимание на услуги, предлагаемые официальными юридическими лицами ввиду более высокого качества и предоставления гарантий. Поскольку компания не имеет опыта разработки, запуска и ведения сайтов, предлагается воспользоваться услугами Агентства Бизнес Маркетинга «под ключ», в пакет услуг которого входит следующее:

- разработка сайта с конверсией до 37%;
- анализ рынка и конкурентов;
- уникальный дизайн и адаптивная вёрстка;
- установка аналитики (Яндекс метрика, Google Аналитика, pixel Вконтакте);
- подключение виджетов. Домен и хостинг в подарок;
- базовая SEO-оптимизация, интеграция с CRM;
- А/Б тестирование;

- поддержка и внесение правок до 1 года.

Предлагаемый пакет услуг агентства полностью закрывает потребности малой транспортной компании в создании и ведении сайта, суммарная цена составляет 265 тысяч рублей. Также агентство готово дополнительно заняться обслуживанием, поддержанием и подключением платежных модулей, что необходимо для запуска системы лояльности клиентов, что составит 144 996 рублей в год.

Еще одним мероприятием в рамках данного направления является SMM и продвижение в социальной сети «ВКонтакте». SMM расшифровывается как Social Media Marketing – маркетинг в социальных сетях. Цель SMM – привлекать клиентов из различных социальных площадок, а также повышать узнаваемость компании и работать над ее имиджем. Если малая транспортная компания будет самостоятельно осуществлять данное направление, то ей потребуется нанять целый ряд специалистов, а именно SMM–специалиста, веб-дизайнера, копирайтера, таргетолога и других. Но если обратиться в Агентство Бизнес Маркетинга, то можно получить комплексную услугу от команды специалистов, которые уже не первый год занимаются подобным продвижением. В данную услугу будет входить:

- разработка стратегии и контент-плана на год;
- оформление страницы и группы «ВКонтакте»;
- размещение постов, проведение розыгрышей, акций, конкурсов;
- ответ на сообщения, комментарии, настройка рассылок;
- размещение рекламы у местных блогеров;
- ведение и продвижение группы, таргетированная реклама.

Данный пакет услуг стоимостью 249 тысяч рублей будет предоставляться на протяжении года, агентство гарантирует соблюдение сроков и несет ответственность за результаты, в противном случае оно выплачивает штрафные санкции.

Агентство Бизнес Маркетинга предоставляет скидку 10% на приобретение третьего пакета услуг, поэтому целесообразно рассмотреть разработку и запуск маркетинговой кампании совместно с данным агентством.

Для наибольшей эффективности маркетинговая кампания будет включать параллельный запуск таргетированной рекламы во Вконтакте (о чем уже говорилось выше) и контекстной рекламы с помощью настройки Яндекс.Директа и Google Adwords. Агентство Бизнес Маркетинга гарантирует следующее от данной услуги:

- до 50 заявок ежедневно, окупаемость от 14 дней;
- поисковые кампании, РСЯ и КМС компания, медийная компания;
- графические и динамические объявления;
- ремаркетинг, ретаргетинг. А/Б тестирование;
- ведение 1 месяц бесплатно.

По предварительным расчетам Агентства настройка контекстной рекламы в течение года составит 372 тысяч рублей, с учетом скидки 334,8 тысяч рублей.

Данное Агентство позволит осуществить сразу два ключевых направления проекта. Совокупность представленных инструментов маркетинга, а именно позиционирование компании и ее услуг в социальной сети «Вконтакте» и с помощью личного сайта, а также продвижение с помощью интернет инструментов позволит привлечь необходимое количество клиентов для осуществления новой совместной с Енисейским краеведческим музеем услуги – «Путешествие во времени».

Специалисты Агентства заменят целый отдел маркетинга в компании, реализуют необходимые мероприятия с гарантией, а также обучат и передадут опыт взаимодействия с сайтом и социальной сетью для дальнейшей самостоятельной работы штатного специалиста по маркетингу.

В качестве дополнительного варианта продвижения услуг компании и знакомства с проектом необходимо создать пресс-релизы и рассылать на местные телеканалы, такие как ТВК, Афонтово, Енисей и другие. Если проект

покажется интересным для СМИ, они осветят его в эфире бесплатно, что позволит ознакомить возрастное население Красноярска с вводимой услугой.

Для работы на долгую перспективу можно начать осваивать блогговые платформы, например, «Яндекс.Дзен». Это относительно молодая, но уже довольно популярная площадка. Главное преимущество «Яндекс.Дзена» в том, что автору блога – «Енисейскому АТП-МП» не нужно вкладывать деньги в данный вид продвижения. Если создавать контент, который соответствует требованиям площадки, алгоритм будет автоматически рекомендовать его потенциально заинтересованной аудитории.

Кроме того, малая транспортная компания сможет подключать к своему блогу блоки с рекламой и партнёрскими ссылками. При большом количестве посещений эти инструменты могут приносить ощутимый доход.

Таким образом, подробно представив мероприятия проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании, сгруппируем ключевые действия в таблицу 3.2.11 и рассчитаем финансовые затраты на данный комплекс мер на протяжении года.

Таблица 3.2.11 – Финансовые затраты на комплекс мероприятий проекта в течение года

Мероприятие	В рублях	
	Предпроект	Проект
1. Капитальные		
Разработка и запуск личного сайта	265000	
Подключение облачного ПО для системы лояльности – 1С:CRM	43700	
Обновление и детейлинг автобусов	270000	
Итого капитальные	578700	
2. Операционные		
Постоянные затраты, в т.ч.		
З.п. специалиста по маркетингу		300000
З.п. проектного менеджера		324000
Отчисления в фонды (22ПФР+2,9ФСС+5,1ФФОМС+0,2 первый класс проф. риска = 30,2%)		188488
Обслуживание сайта		144996

Продолжение таблицы 3.2.11

Мероприятие	Предпроект	Проект
Расход на содержание и ремонт автобусов		201600
Маркетинговая кампания, в т.ч.:		
SMM и таргет продвижение в соц. сети		249000
Запуск контекстной рекламы		334800
<i>Переменные затраты, в т.ч.</i>		
З.п. водителей почасовая		89100
Отчисления в фонды		26908
Расход диз. топлива и ГСМ = (ср. расход топлива* пройденное расст.*ст-ть топлива)/100		527788,8
Материальное стимулирование сотрудников		802013
Затраты на снижение вероятности и последствий риска		485000
УСН (Д)		80201
Итого операционные		3753855
Всего:		4 332 555

Таким образом, были представлены концепция и мероприятия проекта, рассчитаны выгоды и финансовые затраты. Формируемый проект имеет три основных направления повышения конкурентоспособности малой транспортной компании, которые направлены на:

- Работу с клиентами – это повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, выстраивание коммуникаций и стимулирование за счет системы лояльности.
- Расширение деятельности благодаря сотрудничеству с Енисейским краеведческим музеем – оказание туристических, паломнических и экскурсионных туров в г. Енисейск.
- Позиционирование и продвижение компании через социальную сеть «Вконтакте» и сайт, а также запуск маркетинговой кампании в интернете.

Подготовка к реализации проектной деятельности и разработка самого проекта составляет 5 месяцев, проект рассчитан на один год с возможностью дальнейшего развития. Команда проекта состоит из 8 человек, два из которых привлеченные и принятые в штат сотрудники. Общая стоимость инвестиционных и текущих затрат на все мероприятия проекта составит 4 332 555 рублей в год. Прогнозируемая выручка от запуска новой услуги

составит 6 509 160 рублей в год, система лояльности позволит привлечь дополнительное число пассажиров из сферы райдшеринга и получить сверх прогнозируемой выручки 1 510 971 рублей. В сумме получается, что доход от проекта составит 8 020 131 рубль за первый год реализации.

3.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании

Важным этапом разработки проекта является оценка рисков, ведь результаты проектной деятельности во многом зависят от того, насколько полно учитываются возможные угрозы до старта проекта. Оценка рисков проекта предполагает проведение качественного анализа рисков и их количественную оценку. Для идентификации рисков проекта был использован метод экспертной оценки – мозговой штурм, в котором приняли участие привлечённые в проекте сотрудники компании. Риски проекта сгруппированы по месту возникновения в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – Классификация рисков проекта

Риски по месту возникновения	
Внешние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невостребованность предлагаемых туристических, паломнических и экскурсионных туров. 2. Неудовлетворенность потребителей оказанием услуги в связи с недостаточными удобствами внутри автобуса. 3. Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры. 4. Неэффективность маркетинговой кампании. 5. Несоблюдение подрядчиками условий заключенных соглашений. 6. Рост цен на топливо.
Внутренние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сопротивление сотрудников организационным изменениям. 2. Отсутствие опыта и знаний у сотрудников компании в реализации проектной деятельности. 3. Длительное и трудное освоение сотрудниками компании новых программных продуктов. 4. Сбой и остановки пассажирских перевозок в связи с поломками автобусов. 5. Рост затрат на содержание и ремонт транспортных средств. 6. Появление непредвиденных расходов во время реализации проекта.

Как видим, большинство внешних рисков связаны с потребителями, ведь именно на них направлены мероприятия проекта и от удовлетворения их потребностей зависит успешная и прибыльная деятельность компании. Внутренние риски также в большей степени связаны с людьми, а именно с сотрудниками компании, ведь внедрение проектной деятельности – это новый и неизвестный для них этап, к которому некоторые пока не готовы, т.к. не осознают всю важность и необходимость организационных изменений. Из-за того, что компания не имеет опыта реализации проектов, возможны риски с планированием затрат. Данные риски могут быть не учтены в полном объеме или стоимость их занижена, поэтому необходимо адекватно и всесторонне рассматривать затраты проекта и ориентироваться на рыночные цены с учетом того, что они могут быть повышены к моменту реализации проекта.

Далее в таблице 3.3.2 рассмотрим какие основания и воздействия могут оказать риски на проект.

Таблица 3.3.2 – Идентификация рисков проекта

№	Риск	Причина	Последствия	Влияние на проект
1	Невостребованность предлагаемых туристических, паломнических и экскурсионных туров.	Отсутствие заинтересованности у населения; недостаточная информированность ЦР; слабая рекламная кампания; слабо развитая инфраструктура в г. Енисейске	Отсутствие спроса на услуги	Отсутствие или недополучение выручки, закрытие одного или нескольких направлений проекта
2	Неудовлетворенность потребителей оказанием услуги в связи с недостаточными удобствами внутри автобуса.	Морально и физически устаревшие транспортные средства компании	Негативное впечатление от поездки и компании в целом, негативное влияние на репутацию компании, отсутствие положительных рекомендаций и совершения повторных покупок	Отсутствие или недополучение выручки, закрытие одного или нескольких направлений проекта

Продолжение таблицы 3.3.2

№	Риск	Причина	Последствия	Влияние на проект
3	Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры.	Нестабильная экономическая ситуация в стране и мире, последствия пандемии 2020 г.	Отсутствие спроса на услуги	Отсутствие или недополучение выручки, закрытие одного или нескольких направлений проекта
4	Неэффективность маркетинговой кампании.	Отсутствие четко поставленных целей рекламной кампании; неадекватная оценка планов развития и бюджета; небольшой бюджет на рекламную кампанию; неправильно подобрана целевая аудитория и инструменты продвижения	Целевой рынок не узнает о компании и ее услугах, что может привести к отсутствию спроса на услуги	Отсутствие или недополучение выручки, закрытие одного или нескольких направлений проекта, увеличение затрат на рекламу и повышение бюджета проекта
5	Несоблюдение подрядчиками условий заключенных соглашений.	Отсутствие четко поставленных целей и задач; неадекватная оценка планов развития и стоимости затрат	Ухудшение или разрыв отношений, переход на другие подрядные организации	Смещение сроков реализации проекта, увеличение стоимости работ
6	Рост цен на топливо.	Сильный спрос в сезон отпусков на фоне высокой активности внутреннего туризма, ремонт на ряде НПЗ и рост экспортных цен.	Увеличение с/с услуг из-за увеличения цен на бензин, подорожание ГСМ, запчастей и обслуживания автобусов	Рост затрат на топливо и ГСМ, содержание и обслуживание автобусов
7	Сопrotивление сотрудников организационным изменениям.	Нежелание менять сложившийся уклад и обучаться, страх перед неизвестным, недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы	Застой компании, снижение финансовых показателей, снижение КС, вытеснение конкурентами, банкротство и уход с рынка	Проект не будет разработан, а проектная деятельность осуществлена

Окончание таблицы 3.3.2

№	Риск	Причина	Последствия	Влияние на проект
8	Отсутствие опыта и знаний у сотрудников компании в реализации проектной деятельности.	Проектная деятельность ранее не осуществлялась в компании, сотрудники не проходили соответствующего обучения	Неправильно выстроенная работа, смещение сроков, увеличение бюджета, несогласованность в работе и т.д.	Низкий уровень разработки и реализации проекта
9	Длительное и трудное освоение сотрудниками компании новых программных продуктов.	Отсутствие соответствующего обучения, помощи и поддержки, а также желания у сотрудников	Сотрудник не может начать работу согласно установленному плану	Смещение сроков и увеличение затрат проекта
10	Сбой и остановки пассажирских перевозок в связи с поломками автобусов.	Устаревшие транспортные средства, отсутствие надлежащей проверки перед рейсом	Увеличение длительности поездки, нарушение графика, неудовлетворенность пассажиров, негативное впечатление от поездки и компании	Пассажиры могут оставить негативный отзыв о компании, что скажет на ее репутации
11	Рост затрат на содержание и ремонт транспортных средств.	Увеличение стоимости запчастей и материалов, устаревание автобусов, частые поломки автобусов	Увеличение себестоимости услуг, снижение чистой прибыли	Увеличение бюджета проекта
12	Появление непредвиденных расходов	Некомпетентность ответственного сотрудника	Увеличение с/с услуг, снижение чистой прибыли	Увеличение бюджета проекта

Далее проведем качественный анализ с помощью ранжирования рисков экспертами, как внутренними – директором, начальниками экономической службы и службы эксплуатации, специалистом по кадрам, так и внешними – привлеченным специалистом по интернет-маркетингу красноярского агентства ArrowMedia и магистрантом, обучающимся по направлению «Управление проектами и организационными изменениями». Определим, что при

ранжировании эксперты оценивают следующие параметры – вероятность возникновения и степень последствий, опираясь на установленные значения: 0,1 – очень низкая; 0,25 – низкая; 0,5 – средняя; 0,75 – высокая; 1 – очень высокая.

После получения ранжировок от каждого эксперта производится обработка результатов и определяется степень значимости рисков. Отметим, что исходя из проведенных расчетов, которые представлены в таблице 3.3.3, риски расположены в порядке убывания степени важности.

Далее построим матрицу, которая является результатом анализа и оценки рисков проекта. Она создается для визуализации, на рисунке 3.3.1 все риски делятся по вероятности возникновения и степени последствий, так что наглядно видно, какой сценарий будет наихудшим.

Вероятность

1					
0,75		6	4,5	3,2,1	
0,5		8,9	7		
0,25		10			
0,1		11,12			
	0,1	0,25	0,5	0,75	1

Степень последствий

Рисунок 3.3.1 – Матрица рисков проекта

Риски были расположены в разных цветовых зонах:

- Зелёные – риски, не требующие существенных мер реагирования, т.к. не окажут существенного влияния на общий успех проекта, либо маловероятны.

Таблица 3.3.3 – Проранжированный реестр рисков проекта

№	Наименование риска	Степень последствий						Ср. степень последствий	Вероятность возникновения	Вероятность*сила	Степень важности риска
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6				
1	Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры.	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,71	0,75	0,53	1
2	Невостребованность предлагаемых туристических, паломнических и экскурсионных туров.	0,5	1	0,25	0,5	0,75	1	0,67	0,75	0,50	2
3	Появление непредвиденных расходов во время реализации проекта.	0,5	1	0,75	0,5	0,5	0,5	0,63	0,75	0,47	3
4	Рост цен на топливо.	0,25	0,75	0,5	0,5	0,75	0,75	0,58	0,75	0,44	4
5	Рост затрат на содержание и ремонт ТС.	0,75	0,25	0,5	0,5	0,75	0,75	0,58	0,75	0,44	4
6	Отсутствие опыта и знаний у сотрудников компании в реализации ПД.	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	0,38	0,75	0,28	5

Продолжение таблицы 3.3.3

№	Наименование риска	Степень последствий						Ср. степень последствий	Вероятность возникновения	Вероятность*сила	Степень важности риска
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6				
7	Неэффективность маркетинговой кампании.	0,75	0,5	0,25	0,5	0,75	0,25	0,50	0,50	0,25	6
8	Сбой и остановки пассажирских перевозок в связи с поломками автобусов.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,5	0,33	0,50	0,17	7
9	Неудовлетворенность потребителей услуги из-за недостаточного удобства внутри автобуса.	0,25	0,5	0,1	0,25	0,5	0,25	0,31	0,50	0,15	8
10	Сопротивление сотрудников организационным изменениям.	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,38	0,25	0,09	9
11	Несоблюдение подрядчиками условий заключенных соглашений.	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,75	0,42	0,10	0,04	10
12	Длительное и трудное освоение сотрудниками компании новых программных продуктов.	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,25	0,33	0,10	0,03	11

Например, риск №11 – несоблюдение подрядчиками условий заключенных соглашений, имеет низкую вероятность, поскольку агентство, которое будет выполнять маркетинговые услуги, понесет штрафные санкции за невыполнение договоренностей, что невыгодно для каждой из сторон.

– Оранжевые – риски, которые необходимо уменьшать, т.к. могут привести к негативным последствиям, создавая умеренную угрозу для проекта.

– Красные – риски, которые в большей степени угрожают проекту и несут крайне негативные последствия, вплоть до закрытия проекта. Требуют наибольшего внимания и ресурсов.

Это разделение является условным, но делает процесс управления рисками более понятным и прозрачным. Риски из зоны выше нужно переводить в зону ниже (из красной в оранжевую, из оранжевой в зелёную). Для этого в дальнейшем выполним анализ затрат и предложим стратегии по устранению рисков. Как правило, степень ущерба уменьшить нельзя, но можно работать над вероятностью возникновения.

Ограничиваться только качественным анализом мы не будем, для комплексной оценки рисков необходимо провести количественную оценку, для этого воспользуемся анализом на чувствительность.

Суть данного инструмента анализа заключается в том, что необходимо понять, как проект будет реагировать на изменения различных первоначальных данных, то есть, насколько изменятся показатели эффективности, при изменении условий проекта. Для этого выберем основополагающие факторы, обеспечивающие успех проекта: стоимость туров, количество пассажиров, капитальные вложения, операционные расходы, данные расчетов приведем в следующих таблицах: 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.7.

Таблица 3.3.4 – Анализ чувствительности финансовых показателей к изменению стоимости туров

Показатель	-60%	-50%	-35%	-10%	-5%	0%
Стоимость тура, руб.	1052	1169	1599	2214	2337	2460

Продолжение таблицы 3.3.4

Показатель	-60%	-50%	-35%	-10%	-5%	0%
Выручка, руб.	4294563	4604145	5741925	7369215	7694673	8020131
Процентное изменение выручки	-46,5	-42,6	-28,4	-8,1	-4,1	-
Чистая прибыль	-37992	271590	1409370	3036660	3362118	3687576
Процентное изменение ЧП	-101	-92,6	-61,8	-17,7	-8,8	-
Рентабельность	-0,01%	6%	25%	41%	44%	46%
Процентное изменение Re	-101,9	-87,2	-46,6	-10,4	-5,0	-

При уменьшении стоимости тура на 50% до 1169 рублей, рентабельность, которая свидетельствует об эффективности деятельности, равняется 6%, что является достаточно низким значением, который говорит о нецелесообразности инвестирования денежных средств. Проект становится убыточным в случае уменьшения стоимости билетов более чем на 50%. При уменьшении цены на 5%, чистая прибыль сократится на 8,8% и составит 3 362 118 рублей, что говорит о чувствительности к изменению стоимости туров.

Таблица 3.3.5 – Анализ чувствительности финансовых показателей к изменению числа пассажиров

Показатель	-60%	-55%	-50%	-10%	-5%	0%
Кол-во пассажиров, чел./тур.	16	19	21	38	40	42
Выручка, руб.	3990651	4455591	4765551	7400211	7710171	8020131
Процентное изменение выруч.	-48,2	-44,4	-40,6	-7,7	-3,9	-
Чистая прибыль	-341904	123036	432996	3067656	3377616	3687576
Процентное изменение ЧП	-110,1	-96,7	-88,3	-16,8	-8,4	-

Продолжение таблицы 3.3.5

Показатель	-60%	-55%	-50%	-10%	-5%	0%
Рентабельность	-9%	3%	9%	41%	44%	46%
Проц. изм. Re	-119,6	-94,0	-80,2	-9,8	-4,7	-

При уменьшении числа пассажиров более чем на 55%, чистая прибыль снижается на 96,7%, т.е. до 123 036 рублей, а рентабельность становится менее 3%, в таком случае, мы не можем говорить об эффективности вложенного капитала. Допустимое уменьшение количества пассажиров составляет 30%, при данном снижении показатели эффективности остаются в рамках допустимых значений для принятия проекта в работу.

Таблица 3.3.6 – Анализ чувствительности финансовых показателей к изменению стоимости капитальных вложений

Показатель	0%	10%	30%	50%	70%	90%
Капитальные затраты, руб.	578700	636570	752310	868050	983790	1099530
Выручка, руб.	8020131	8020131	8020131	8020131	8020131	8020131
Процентное изменение выручки	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Чистая прибыль	3687576	3629706	3513966	3398226	3282486	3166746
Процентное изменение ЧП	-		-4,7	-7,8	-11,0	-14,1
Рентабельность	46%	45%	44%	42%	41%	39%
Процентное изменение Re	-	-2,2	-4,3	-8,7	-10,9	-15,2

При значительном увеличении капитальных затрат происходят незначительные изменения чистой прибыли и рентабельности. Так, например, при увеличении стоимости капитальных затрат на 50%, т.е. до 868 050 рублей, чистая прибыль уменьшится всего на 7,8%, а рентабельность на 8,7%, что

говорит о незначительном влиянии и о низкой чувствительности проекта к изменению капитальных затрат.

Таблица 3.3.7 – Анализ чувствительности финансовых показателей к изменению стоимости операционных расходов

Показатель	0%	5%	10%	20%	30%	40%
Операционные расходы	3753855	3941548	4129241	4504626	4880012	5255397
Выручка, руб.	8020131	8020131	8020131	8020131	8020131	8020131
Процентное изменение выруч.	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Чистая прибыль	3687576	3499883	3312190	2936805	2561419	2186034
Проц. изм. ЧП	-	-5,1	-10,2	-20,4	-30,5	-40,7
Рентабельность	46%	44%	41%	37%	32%	27%
Процентное изменение Re	-	-4,3	-10,9	-19,6	-30,4	-41,3

При увеличении стоимости операционных расходов пропорционально снижаются показатели рентабельности и чистой прибыли. Так, при увеличении суммы операционных расходов на 5%, чистая прибыль проекта уменьшается на 5,1%, а при увеличении на 10%, доход снижается на 10,2%.

На основе проведенного анализа чувствительности видно, что проект наиболее чувствителен к изменению числа пассажиров и уровня цены на туры, к тому, из чего складывается выручка. Наименьшая чувствительность к изменению капитальных вложений и операционных расходов. Рассмотрим риски, которые влияют на число пассажиров, приобретающих туры. В первую очередь, это внешние риски, затем внутренние:

1. Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры.
2. Невостребованность предлагаемых туристических, паломнических и экскурсионных туров.

3. Неудовлетворенность потребителей услуги из-за недостаточного удобства внутри автобуса.

4. Неэффективность маркетинговой кампании.

Риски, оказывающие воздействие на стоимость туров:

1. Рост цен на топливо.

2. Рост затрат на содержание и ремонт ТС.

3. Появление непредвиденных расходов во время реализации проекта.

Представленные угрозы, исходя из матрицы рисков, находятся как в красной зоне, так и в оранжевой, что также говорит о важности данных рисков и необходимости принятия мер по снижению их негативного воздействия на проект. Именно поэтому для каждого риска необходимо подобрать стратегию реагирования, определить мероприятия и стоимость затрат (таблица 3.3.8).

Таблица 3.3.8 – Планирование реагирования на риски проекта

№	Риск	Стратегия реагирования	Мероприятия	Доп. затраты в год, руб.
1	Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры	Активное принятие	Разработка системы лояльности, как одно из направлений проекта	Не предусмотрены
2	Невостребованность предлагаемых туристических, паломнических и экскурсионных туров	Снижение	Проведение опроса населения о заинтересованности и готовности приобретения туров; активное информирование ЦР, запуск маркетинговой кампании	Заложены в запуск маркетинговой кампании
3	Появление непредвиденных расходов во время реализации проекта	Снижение	Назначение статьи затрат на непредвиденные расходы, увеличение бюджета проекта	100 000
4	Рост цен на топливо	Снижение	Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками топлива по фиксированной цене	Не предусмотрены

Продолжение таблицы 3.3.8

№	Риск	Стратегия реагирования	Мероприятия	Доп. затраты в год, руб.
5	Рост затрат на содержание и ремонт ТС	Снижение	Проведение систематических технических осмотров, предварительный закуп необходимых деталей и запчастей	120 000
6	Неэффективность маркетинговой кампании	Передача	Контроль действий Агентства, занимающегося разработкой рекламной кампании, требование еженедельного отчета о результатах проделанной работы, увеличение бюджета на рекламу	265 000
7	Неудовлетворенность потребителей услуги из-за недостаточного удобства внутри автобуса	Снижение	Проведение обновления салона автобусов и детейлинг	Затраты заложены в обновление внешнего вида автобусов
Итого затрат				485 000

Итак, в процессе управления рисками были выявлены 12 ключевых угроз проекта. В последствии они сгруппированы по месту возникновения на внутренние – это все потенциальные проблемы организации и проектной команды, и внешние – находятся в окружении проекта – подрядчики, клиенты и окружающая среда. Все обнаруженные риски были идентифицированы, т.е. определены причины возникновения, выявлены последствия реализации соответствующих рисков и их влияние на показатели проекта. Проведена качественная оценка и составлена матрица рисков, исходя из которой видно, что 5 рисков имеют высокое влияние на проект, 4 среднее влияние и 3 – низкое.

В ходе представленного планирования были определены стратегии реагирования на риски и выявлена необходимость в дополнительных затратах на снижение вероятности и последствий представленных угроз на проект в размере 485 000 рублей.

Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило, в условиях наличия неопределенности, поэтому очень важно на этапе планирования предусмотреть возможные сценарии развития с учетом рисков и заложить в проект мероприятия по их минимизации.

Далее перейдем к оценке эффективности проекта (таблица 3.3.9), для этого будем использовать простые показатели экономической эффективности, поскольку проект реализуется в течение года.

Таблица 3.3.9 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
Доп. выручка от проекта, руб.	8 020 131
Итого затрат проекта, руб.	4 332 555
Чистая прибыль, руб.	3 687 576
Рентабельность, %	46%
Срок окупаемости, г.	1 год

В целом можно сказать, что цель проекта достигнута, поскольку дополнительная выручка от новой услуги проекта составит 6 509 160 рублей в год, а совместно с прогнозной выручкой от основной деятельности и учетом системы лояльности компания получит 42 684 618 рублей.

Отметим и показатели конкурентоспособности, которые были выявлены в ходе анализа конкурентов во 2 главе исследовательской работы. К ним относятся наличие действующих стратегических целей, широкий перечень услуг, выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, в нашем случае это происходит благодаря запуску системы лояльности и налаживанию коммуникаций через социальную сеть «ВКонтакте» и личный сайт компании. Данные показатели оценки конкурентоспособности стали возможны к применению в «Енисейском АТП-МП» благодаря осуществлению проектной деятельности и разработке проекта по повышению конкурентоспособности.

У компании появилось конкурентное преимущество благодаря разработанной системе лояльности и сотрудничеству с Енисейским

краеведческим музеем. Объединение усилий и ресурсов организаций позволило разработать совместную услугу под названием «Путешествие во времени». В ходе данной услуги будут организовываться туристические, паломнические и экскурсионные туры в г. Енисейск – один из старейших городов Сибири, связанный с освоением русскими землепроходцами Восточной Сибири и Дальнего Востока, Арктики, развитием российского государства.

ООО «Енисейское АТП-МП» предоставляет автобусы с водителями, а музей подготавливает и проводит различные экскурсии по достопримечательностям и историческому центру города.

Для того чтобы осведомить и привлечь целевой рынок к приобретению данных туров, будет запущена маркетинговая кампания с продвижением в интернете и на местных телевизионных каналах.

Также отметим задачи социальной направленности, на решение которых частично направлен проект:

1. Обеспечение доступа населения Красноярского края к информации, культурным и историческим ценностям, участию в культурной жизни.
2. Развитие регионального туристического комплекса, удовлетворяющего потребности граждан в качественных туристских услугах.
3. Продвижение туристского бренда и туристических возможностей г. Енисейска и Енисейского района.
4. Организация досуговой деятельности населения.
5. Формирование у людей знаний исторических основ и культурных особенностей региона.

Реализация мероприятий будет способствовать развитию туристской индустрии и экономики города, в том числе малого и среднего предпринимательства. Рассмотрим показатели социальной эффективности, оказывающие влияние как на город, так и на малую транспортную компанию (таблица 3.3.10).

Таблица 3.3.10 – Показатели социальной значимости

Показатель эффективности	Прогнозное значение
Количество человек, приобретших и посетивших туры за год	504
Количество реализованных туров	63
Количество специалистов, прошедших обучение и повышение квалификации	8
Количество новых рабочих мест в малой организации	2

Непосредственный социальный эффект ощутит малая транспортная компания, поскольку специалисты, проходя дополнительные образовательные курсы, приобретают новые компетенции. Тем самым повышают производительность труда, получают знания, которые помогают настроить мыслительный процесс на поиск более эффективного и оптимального решения, а самое важное, что дополнительное образование помогает сохранить высокую конкурентоспособность на рынке труда, а для собственников – конкурентоспособность бизнеса.

Также проект направлен на создание благоприятного имиджа компании, который формируется через коммуникацию организации с целевой общественностью. Такого рода коммуникация выстраивается благодаря маркетинговому направлению проекта. Созданный аккаунт малой компании в социальной сети «ВКонтакте» позволит оперативно отвечать на вопросы и комментарии пользователей, делиться отзывами клиентов, транслировать фото и видеоматериалы туристических, паломнических и экскурсионных туров. Сайт компании поможет определить новых и постоянных посетителей, источники трафика, количество отказов, время, проведенное на сайте, частоту покупок, индекс лояльности и т.п. Все вышеперечисленное позволит выявить, кто является основной аудиторией, какие у нее запросы и предпочтения, что в свою очередь сделает возможным запуск более эффективной интернет-рекламы.

Таким образом, имиджевая эффективность проекта будет оцениваться согласно следующим показателям, представленным в таблице 3.3.11.

Таблица 3.3.11 – Показатели имиджевой эффективности проекта

Показатель эффективности	Прогнозное значение
Количество положительных отзывов об услугах компании за год	>150
Количество опубликованных материалов в соц. сети «Вконтакте» за год	>365
Количество «живых» подписчиков в соц.сети	>3000 чел.
Вовлеченность пользователей соц. сети (лайки + репосты + комментарии) / подписчики * 100%)	> 30%
Посещаемость сайта в сутки	>200 чел.
Количество упоминаний в СМИ за год	>12 раз
Конверсия (средняя по отрасли), %	>7,4%

Итак, имидж необходим для формирования доверия потенциальных потребителей. Люди в социальных сетях будут с большей вероятностью взаимодействовать с компаниями, которые демонстрируют свою «человеческую сторону» и «личность». Это не только откроет новые потенциальные возможности для вовлечения, но и убедит аудиторию, что малой компании можно доверять, а, следовательно, вступать с ней в финансовые взаимоотношения. Положительный имидж компании повышает конкурентоспособность малой организации и является одним из факторов коммерческого успеха.

Таким образом, финансовая эффективность проекта выходит на первый план, затем, к общей системе количественной оценки были приведены дополнительные эффекты, которые заключаются в социальной и имиджевой результативности, что рекомендует проект к реализации в полном объеме. Именно уникальный комплекс разносторонних мероприятий позволит малой транспортной компании в наивысшей степени удовлетворять потребности имеющихся клиентов и привлекать новых, повышать их лояльность, а значит и улучшать финансовые показатели деятельности, что в конечном итоге положительно скажется на конкурентоспособности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения исследовательской работы по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании были решены все обозначенные задачи и достигнута поставленная цель, получены следующие результаты:

Во – первых, в ходе изучения теоретических основ конкурентоспособности организации, факторов и методов ее оценки, автором было уточнено определение данного понятия с учетом специфики деятельности малых организаций, также выделены особенности применения проектного подхода к малым транспортным компаниям.

Во – вторых, изучена деятельность ООО «Енисейское АТП-МП», выполнен анализ внешней и внутренней среды. Выявлены проблемы компании, которые связаны со снижением финансовых показателей, деятельность компании несколько лет нерентабельна и несет убытки от основной деятельности.

В – третьих, был проведен анализ текущего конкурентного положения, который позволил определить ситуацию на рынке пассажирских перевозок по маршруту г. Енисейск – г. Красноярск, выявить ключевых игроков и их позицию на рынке. Лидером рынка оказалась МП «Автоколонна-1967», в отношении которой был применен инструмент внешнего бенчмаркинга. Выявлены особенности и преимущества деятельности данной компании, которые рассмотрены для включения в деятельность нашего основного объекта исследования. Ими стали расширение спектра предоставляемых транспортных услуг и создание собственного сайта, где будут представлены как новые, так и уже имеющиеся услуги компании.

В – четвертых, конкурентный анализ показал, что «Енисейское АТП-МП» уступает в качестве предоставляемых услуг, а именно в самом процессе перевозки и обслуживании пассажиров, что также подтвердило анкетирование пассажиров. Клиенты недовольны обслуживанием и некомфортными местами в

автобусе, что значительно сказывается на общей удовлетворенности клиентов от поездки, а также на имидже компании.

В – пятых, были рассмотрены особенности проектной деятельности и выявлены преимущества для малых транспортных компаний, после чего было принято решение о необходимости осуществления организационных изменений с внедрением проектной деятельности.

В – шестых, разработан проект по повышению конкурентоспособности малой транспортной компании. Основными направлениями являются:

1. Организационные изменения – для осуществления проектной деятельности в штат компании включаются необходимые сотрудники, а именно проектный менеджер и специалист по маркетингу.

2. Расширение предоставляемых услуг – включение экскурсионных, туристических и паломнических маршрутов, и повышение качества обслуживания, под которым мы подразумеваем, создание дополнительной выгоды для клиентов через разработку системы лояльности, которая включала бы предоставление разным сегментам потребителей скидки от 5% до 15%.

3. Маркетинговые – создание личного сайта и профиля в социальной сети «Вконтакте» с дальнейшим ведением для осуществления коммуникативной функции маркетинга, а также продвижение услуг компании с использованием контекстной и таргетированной рекламы на личных интернет – ресурсах компании.

Данный комплекс мер позволит всесторонне затронуть и положительно повлиять на деятельность компании. Система лояльности способна стимулировать и привлекать большее число клиентов, в том числе из сферы райдеширинга, улучшить качество обслуживания, а значит и удовлетворенность пассажиров.

У компании появится еще одно конкурентное преимущество благодаря интеграции с Енисейским краеведческим музеем. Сотрудничество и объединение усилий и ресурсов организаций позволяет разработать совместную услугу под названием «Путешествие во времени». В ходе данной

услуги будут организовываться туристические, паломнические и экскурсионные туры в г. Енисейск.

Запуск маркетинговой кампании с использованием таргетированной рекламы, SMM и контекстной рекламы позволит привлекать клиентов из различных социальных площадок, а также повысить узнаваемость компании и работать над улучшением ее имиджа.

Подготовка к реализации проектной деятельности составляет 5 месяцев, проект рассчитан на 1 год с возможностью дальнейшего развития. Команда проекта составляет 8 человек, два из которых привлеченные и принятые в штат сотрудники.

В – седьмых, управление рисками позволило выявить и идентифицировать 12 ключевых рисков, оценить степень их влияния на проект и вероятность возникновения, а также разработать программу реагирования на случай наступления рискованных событий. После чего было принято решение о необходимости внесения дополнительных затрат на общую сумму 485 000 рублей для снижения вероятности и последствий представленных угроз.

В – восьмых, финансовая оценка эффективности представленных мероприятий показала, что проект окупается в течение года, чистая прибыль составит 3 687 576 рублей. Также проект позволит получить дополнительную выручку в размере 8 020 131 рубля, совместно с прогнозной выручкой от основной деятельности компания получит 42 684 618 рублей, что и является достижением поставленной цели проекта.

Таким образом, цели, поставленные в ходе исследования, были достигнуты, демонстрируя вышеизложенные результаты, можно говорить о повышении конкурентоспособности малой транспортной компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом = Project management. Requirements for project management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1582-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01 / разработан Автономной некоммерческой организацией «Центр стандартизации управления проектами» (АНО «Центр стандартизации управления проектами»). – Москва : Стандартиформ, 2011. – V, 10 с.
2. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции : Федеральный закон №135-ФЗ : [принят Государственной Думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года]. – Москва : Проспект : Санкт-Петербург : Кодекс, 2006. – 158 с.
3. Адизес, И. К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. К. Адизес. – М: Манн и др., 2017. – 368 с.
4. Александров, А. К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие / А. К. Александров. – Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. - 285 с.
5. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб.: ВHV, 2012. – 416 с.
6. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации: учебник / Г. Д. Антонов и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 244 с.
7. Антонова, А. Н. Основы управления качеством на предприятиях транспорта : учебное пособие / А. Н. Антонова, И. В. Зайцева, А. Е. Зубарев. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2010. – 129 с.

8. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва и др. : Питер, 2012. – 556 с.
9. Баринов, В. А. Теория менеджмента: учебник / В. А. Баринов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 207 с.
10. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест ; пер. с англ. Павла Миронова. – 6-е изд., перераб. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 696 с.
11. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 304 с.
12. Бутова, Т. Г. Основы маркетинга: учебное пособие / Т. Г. Бутова. – Красноярск, Краснояр. гос. ун-т, 2005. – 143 с.
13. Бутова, Т. Г. Управление маркетингом: учебник / Т. Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова. – М. : Проспект, 2020, – 272 с.
14. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., стер. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 656 с.
15. Волчков, А. Н. Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов – стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста / А. Н. Волчков // Инженерный журнал. – 2015. – №47 – С. 46-48.
16. Вырупаева, Т. В. Психология управления и лидерства в организации : учебное пособие / Т. В. Вырупаева, И. Ю. Моськина. – Красноярск : СФУ, 2019. – 128 с. – ISBN 978-5-7638-4116-9.
17. Галабурда, В. Г. Транспортный маркетинг : учебник / В. Г. Галабурда, Г. В. Бубнова, Е. А. Иванова и др. – учеб.-метод. центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2011. – 452 с.
18. Галанина, Т. В. Стратегия интернет-маркетинга строительной компании / Т. В. Галанина, И. Н. Третьякова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12. – С. 39-45.

19. Глушаков, В. Е. Управление изменениями в бизнесе / В. Е. Глушаков. – М.: Дикта, 2011. – 212 с.
20. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 474 с.
21. Градов, А. П. Конкурентная стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 2017. – 459 с.
22. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.
23. Громов, Н. Н. Методический подход к определению конкурентоспособности автотранспортного предприятия / Н. Н. Громов , Г. Г. Ханамирян // Автотранспортное предприятие : НПП Транснавигация, Минтранс России, 2009. – 56с.
24. Гуц, А. В. Рынок пассажирских перевозок: пути организации мультимодальных перевозок / А. В. Гуц, О. Н. Дунаев. – Транспорт Российской Федерации // Журнал о науке, практике, экономике. – 2019. – №. 1 (80). – С. 26.
25. Дженстер, П. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – Москва и др. : Вильямс, 2016. – 364 с.
26. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер: Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
27. Жаков, В. В. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью международных перевозок / В. В. Жаков // Общественные и экономические науки в современных исследованиях. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 112-121.
28. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // Российский экономический журнал. 2005. – № 12. С. 50-58.

29. Заррелла, Д. Интернет-маркетинг по науке. Что, где и когда делать для получения максимального эффекта / Д. Заррелла. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
30. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2016. – 284 с.
31. Зубарев А. Е. Формирование и эффективное управление стоимостью промышленных предприятий / А. Е. Зубарев, А. Р. Плоткина. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. – 152 с.
32. Иванов, А. Эффективная система повышения конкурентоспособности / А. Иванов. – Аккредитация в образовании. – 2015. – № 4. – С. 80.
33. Иванов, Л. А. Маркетинговый конвейер. Книга директора по маркетингу 2.0 / Л. А. Иванов. – М. : Иванов и партнеры, 2014. – 215 с.
34. Иванов, П. В. Управление проектами : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / П. В. Иванов, Н. И. Турянская, Е. Г. Субботина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. – 251 с.
35. Кабакова, Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. М. : СПЭРО, 2016. – 111 с.
36. Камерон, Э. Управление изменениями : модели, инструменты и технологии орг. изменений / Э. Камерон, М. Грин ; пер. с англ. П. Тимофеев. – Москва : Добрая кн., 2006. – 358 с.
37. Карпова, С. В. Информационные технологии в маркетинге : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 367 с.
38. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления в условиях конкуренции. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 548 с.
39. Кислова, Ю. Методические и практические аспекты проведения маркетинговых исследований рынка транспортно-логистических услуг для

определения параметров региональных логистических центров // Логистика. – 2015. – № 1. – С. 14-24.

40. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.

41. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг : пер. с англ. / Д. Кревенс. – 6-е изд. – М.; СПб ; Киев : Вильямс, 2017. – 512 с.

42. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения / В. В. Криворотов. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2014. – 77 с.

43. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2017. – 928 с.

44. Львова А. Диалектика брэнда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности / А. Львова // Директор. – 2018. – № 3. – С. 60-62.

45. Макарова, Л. В. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов, О. Ф. Акжигатова //Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 2. – С. 34.

46. Маркетинг : учебник / В. В. Герасименко и др. ; под ред. В. В. Герасименко ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2016. – 508 с.

47. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 404 с.

48. Оркина Е. А. Управление изменениями: учебное пособие / Е.А. Оркина. – Рн/Д: Феникс, 2016. – 190 с.

49. Пичурин, И. И. Конкуренция и сотрудничество в современной экономике // Журнал экономической теории. – 2014. – № 4. – С. 182-187.

50. Пономарева, Т. А. Качество услуг : качественные параметры оценки / Т. А. Пономарева, М. С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1. – с.47-53.

51. Попов, В. Л. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В. Л. Попов, Д. А. Марков, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов. – М.: Инфра-М, 2017. – 320 с.
52. Попов, П. Л. Как измерить конкурентоспособность предприятий / П. Л. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №5. – С. 22-26.
53. Поподько, Г. И. Особенности формирования клиентоориентированной компании на основе проектного подхода / Г. И. Поподько, О. С. Нагаева. – (Технология управления). – Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 67-76.
54. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 107 с.
55. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин. – Казань: Молодой ученый, 2013. – №6. – С. 398-402.
56. Поташева, Г. А. Управление проектами. : учебное пособие / Г.А. Поташева. – М.: Инфра-М, 2018. – 288 с.
57. Потоцкая, А. А. Качество услуг: показатели качества, методы оценки, особенности обеспечения / А. А. Потоцкая. – Кемерово: экономический факультет ГОУ ВПО КГУ, 2011.
58. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская. – М.: Инфра-М, 2018. – 208 с.
59. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации / А. А. Романов, А. В. Панько – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
60. Сак, А. В. Оптимизация маркетинговых решений: учеб. пособие для вузов / А. В. Сак, В. А. Журавлев – Мн.: Изд-во Гревцова, 2010. – 186 с.
61. Симонян, Т. В. Маркетинг для магистров : учебное пособие / Т.В. Симонян; под ред. Б. Ч. Месхи. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 317 с.
62. Синько, В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В. Синько // Стандарты и качество. – 2018. – № 4. – С. 48-51.

63. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 337 с.
64. Старцев, П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П. В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16. – С.5-16.
65. Сураева, М. О. Методика оценки качества транспортного обслуживания пользователей железнодорожного транспорта / М. О. Сураева // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 39. – С. 76-80.
66. Телятникова, В. С. Маркетинговое исследование как инструмент обеспечения конкурентоспособности на рынке транспортных услуг: автореферат дис. к.э.н. / В. С. Телятникова. – Волгоград. – 2008. – 144 с.
67. Темплар, Р. Правила менеджмента. Как ведут себя успешные руководители / Р. Темплар. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 671 с.
68. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О. Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2016. – 320 с.
69. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Стрикленд. – 12 изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
70. Угурчиев, О. Б. Теория менеджмента: учебное пособие / О. Б. Угурчиев, З. М. Бероева. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 268 с.
71. Улина, С. Л. Управление эффективностью бизнеса : учеб-метод. материалы к изучению дисциплины для / С. Л. Улина. – Красноярск : СФУ, 2021.
72. Фасхиев, Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом». – 2009. – № 4. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/4/5037.html>
73. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 888 с.

74. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2017. – 504 с.
75. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. – 2–е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд–во Эксмо, 2005. – 544 с.
76. Фламгольц, Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. – М. : Эксмо, 2011. – 320 с.
77. Хальзова, Н. А. Классификация инструментов интернет-маркетинга / Н. А. Хальзова // Ученые заметки ТОГУ. – 2020. – № 2. – С. 151-159.
78. Ханамирян, Г. Г. Повышение конкурентоспособности и качества автотранспортных услуг / Г. Г. Ханамирян. – Москва, 2009. – 192 с.
79. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями : искусство совершенствования управления изменениями / Дж. Харрингтон ; пер. с англ. В. Н. Загребельного. – Москва : Стандарты и качество, 2008. – 188 с.
80. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
81. Худякова, Е. Г. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности предприятия / Е. Г. Худякова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 37 – С.124-126.
82. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) / В. В. Царев. – М: Юнити-Дана, 2016. – 799 с.
83. Черников, А. В. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании / А. В. Черников, В. А. Радьков. – Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2011. – № 5. – С. 41-62.
84. Четыркина, Н. Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества / Н. Ю. Четыркина // Креативная экономика. – 2012. – № 3 – С. 15-20.
85. Чиркунов О. Государство и конкуренция: статьи / О. Чиркунов; предисл. Е. Г. Ясина. – М. : Новое литературное обозрение, 2012. – 240 с.

86. Чувакова, С. Г. Стратегический маркетинг : учебное пособие / С. Г. Чувакова. – Изд.-торговая корпорация «Дашков и К». – Москва : Дашков и К, 2011. – 270 с.
87. Чурин, В. В. Сравнительный анализ подходов к определению управления проектами / В. В. Чурин, М. Х. Петросян, А. В. Романова, К. И. Романов // Молодой ученый. – 2019. – № 24 (262). – С. 371-375.
88. Шермет, М.А. Управление изменениями / М. А. Шермет. – М.: Дело АНХ, 2015. – 128 с.
89. Шилов, С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений / С. Шилов // Персонал-Микс. – 2011. – №3. – С. 15-17.
90. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.
91. Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации: учебное пособие / М. И. Элияшева. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. – 88 с. – ISBN 978-5-7638-3810-7.
92. Юрьева, Т. В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей / Т. В. Юрьева // Экономические науки. – 2014. – №11(120). – С. 7-10.
93. Яковлев, Д. П. Конкурентоспособность современного предприятия: учебник / Д. П. Яковлев. – М.: Абсолют, 2014. – 215 с.
94. Якубов, А. В. На пути к рынку : учебное пособие / А. В. Якубов. – СПб.: Экономика и жизнь, 2015. – 125с.
95. Якушева, В. М. Конкурентоспособность России в мировой экономике : учебное пособие / В. М. Якушева. – М.: АСТ, 2015. – 90 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SWOT- анализ ООО «Енисейское АТП-МП»

	<p><i>Возможности (O):</i></p> <p>O_1- Появление новых технологий;</p> <p>O_2- Активное развитие туристического направления в г. Енисейске;</p> <p>O_3 - Формирование культуры отдыха россиян внутри страны;</p> <p>O_4 - Возможности по расширению сферы влияния компании;</p> <p>O_5- Развитие интернет продаж.</p>	<p><i>Угрозы (T):</i></p> <p>T_1- Рост цен на дизельное топливо;</p> <p>T_2- Высокая активность конкурентов на рынке;</p> <p>T_3 - Изменение потребительских предпочтений в сторону субституттов</p> <p>T_4 - Снижение реальных доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры;</p>
<p><i>Сильные стороны (S):</i></p> <p>S_1 - Устойчивое финансовое положение;</p> <p>S_2 - Высокая опытность водительского состава;</p> <p>S_3 - Более 13 лет работы в сфере междугородных пассажирских перевозок;</p> <p>S_4 - Ориентация на потребителя;</p> <p>S_5 - Известность организации и хорошая репутация у потребителей;</p>	<p>S_1O_1 - Приобретение специализированных микроавтобусов</p> <p>$S_1S_4S_5O_3O_4$- Привлечение новых клиентов и увеличение пассажиропотока</p> <p>$S_2S_3S_6O_4$ - Позиционирование как надёжного перевозчика для открытия новых маршрутов и выхода на рынки близлежащих районов</p> <p>S_4O_1- Увеличение потребительской ценности услуг</p> <p>$S_5O_1O_5$ - Организация продаж билетов через собственный интернет-сайт</p> <p>S_5O_1- Разработка и внедрение мобильных приложений для выбора рейса, покупки билетов, отслеживания движения автобуса и остановок</p>	<p>S_1T_1- Закупка топлива заранее в больших объёмах, чтобы сохранить цены ниже растущих</p> <p>S_3T_2- Объединение усилий и ресурсов с конкурентами</p> <p>S_4T_3 - Постоянный мониторинг изменения вкусов потребителей</p> <p>$S_4S_5T_2T_3$- Сохранение уровня лояльности потребителей за счёт индивидуальных предложений</p> <p>$S_3T_2T_4$ - Удерживание спроса, позиционируя безопасность и комфорт трансферов</p>

Продолжение приложения А

	<p><i>Возможности (O):</i></p> <p>O_1- Появление новых технологий;</p> <p>O_2- Активное развитие туристического направления в г. Енисейске;</p> <p>O_3 - Формирование культуры отдыха россиян внутри страны;</p> <p>O_4 - Возможности по расширению сферы влияния компании;</p> <p>O_5- Развитие интернет продаж.</p>	<p><i>Угрозы (T):</i></p> <p>T_1- Рост цен на топливо;</p> <p>T_2- Высокая активность конкурентов на рынке;</p> <p>T_3- Повышение требований покупателей к качеству услуг;</p> <p>T_4- Снижение роста доходов населения и, как следствие, снижение покупательной способности клиентуры.</p>
<p><i>Слабые стороны(W):</i></p> <p>W_1 Устаревшие транспортные средства;</p> <p>W_2 - Слабое продвижение услуг на рынке;</p> <p>W_3 - Отсутствие обратной связи с потребителем;</p> <p>W_4- Единственный маршрут движения автобуса.</p>	<p>$W_2 O_1$- Обновление транспортных средств</p> <p>$W_2 O_1$- Размещение рекламных материалов организации в СМИ и журналах, на радио, в интернете и на различной наружной рекламе (баннерах, фирменных автобусах)</p> <p>$W_2 O_2$ - Проведение рекламной кампании с помощью взаимного сотрудничества с другими компаниями</p> <p>$W_3 O_4 O_5$- Разработка и внедрение программ скидок и др</p> <p>$W_4 O_2 O_3 O_4$ - Развитие ассортимента услуг за счет туризма – новое направление трансфера</p>	<p>$W_1 T_1$ – Поиск резервов снижения себестоимости</p> <p>$W_2 T_3 T_4$ - Введение должности маркетолога в штат предприятия</p> <p>$W_2 T_2$- Предоставление услуг автопарка для хранения и ремонта машин (автобусов) конкурентов</p> <p>$W_2 T_2$- Предоставление услуг по мойке и чистке автотранспортных средств в коммерческих целях</p> <p>$W_3 T_4$- Снижение цен на услуги</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс, тыс. руб.

Активы	Код	2018	2019	2020
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	1150	2113	956	362
Итого по разделу I	1100	2113	956	362
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	848	588	1887
Налог на добавленную стоимость	1220	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	8994	7582	1882
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	43698	43020	39696
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
Итого по разделу II	1200	53540	51190	43466
Баланс	1600	55653	52146	43828
Пассивы				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	55454	51932	41189
Итого по разделу III	1300	55464	51942	41199
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0
Итого по разделу IV	1400	0	0	0

Продолжение приложения Б

Активы	Код	2018	2019	2020
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	0	0	1753
Кредиторская задолженность	1520	142	157	829
Оценочные обязательства	1540	47	47	47
Итого по разделу V	1500	189	204	2629
Баланс	1700	55653	52146	43828

Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Наименование показателя	Код	2019	2020
Выручка	2110	44576	26780
Себестоимость продаж	2120	48098	33488
Валовая прибыль (убыток)	2100	3522	6708
Коммерческие расходы	2210	0	0
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	0	0
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	0	0
Текущий налог на прибыль	2410	0	0
• в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	3522	6708

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросная анкета для пассажиров

Уважаемые пассажиры!

Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является изучение потребителя услуг перевозки и выявление отношения к ООО «Енисейское АТП-МП».

1. Каким автотранспортным средством Вы предпочитаете пользоваться в поездках по междугороднему сообщению?

- a) Автобус
- b) Микроавтобус
- c) Легковое такси

2. Как часто Вы пользуетесь услугами автоперевозчиков?

- a) Раз в неделю и чаще
- b) 2 - 3 раза в месяц
- c) Раз в месяц
- d) Несколько раз в год
- e) Раз в несколько лет

3. Как часто Вы пользуетесь услугами компании «Енисейское АТП-МП»?

- a) Раз в неделю и чаще
- b) 2 - 3 раза в месяц
- c) Раз в месяц
- d) Несколько раз в год
- e) Раз в несколько лет

4. Укажите цели Ваших поездок (возможны несколько вариантов ответа):

- a) По коммерческим причинам
- b) Учебные цели
- c) По личным причинам
- d) Торговые центры, досуг, отпуск
- e) По социальным причинам
- f) Другое (укажите)

Продолжение приложения В

5. На Ваш взгляд, какие характеристики необходимы для комфортной поездки (возможны несколько вариантов ответа)?

- a) Удобные откидные сидения
- b) Высокая скорость передвижения
- c) Безопасность
- d) Достаточное отопление, вентиляция салона
- e) Хороший обзор местности
- f) Шумоизоляция
- g) Наличие радио, телевизора
- h) Наличие wi-fi
- i) Иное (пожалуйста, укажите) _____

6. Как Вы оцениваете состояние автобусов ООО «Енисейское АТП-МП» (5-полностью удовлетворен, 4-скорее удовлетворен, 3-частично удовлетворен, частично нет, 2- скорее не удовлетворен, 1-полностью не удовлетворен)?

Параметр	Оценка
Удобство сидений	
Температурный режим в салоне	
Освещение	
Чистота в салоне	
Место для вещей в салоне	
Информация в автобусе (станция, время стоянки)	
Наличие музыкального сопровождения, теле- и радиовещание	

7. Как бы Вы оценили профессиональные и личные качества водителя по маршруту?

- a) Полностью удовлетворен
- b) Скорее удовлетворен
- c) Частично удовлетворен, частично нет
- d) Скорее не удовлетворен
- e) Полностью не удовлетворен

Пожалуйста, поясните ответ: _____

Продолжение приложения В

8. Оцените уровень удовлетворенности услугами компании в целом:

- a) Полностью удовлетворен
- b) Скорее удовлетворен
- c) Частично удовлетворен, частично нет
- d) Скорее не удовлетворен
- e) Полностью не удовлетворен

9. Какой способ приобретения билетов Вам максимально удобен?

- a) В кассе на автовокзале
- b) На официальном сайте автовокзала
- c) На сайте посредников
- d) Через приложение на смартфоне

10. С какими проблемами Вы столкнулись на этапе перевозки?

11. Что, по Вашему мнению, можно улучшить в работе компании?

12. Выбрали бы Вы ООО «Енисейское АТП-МП» снова?

- e) Да
- f) Скорее да
- g) Затрудняюсь ответить
- h) Скорее нет
- i) Нет

13. В каком населенном пункте Вы проживаете?

14. Укажите Ваш пол:

- a) Мужской
- b) Женский

15. Укажите Ваш возраст:

- a) До 16 лет
- b) 16-25 лет
- c) 26-35 лет
- d) 36-45 лет, e) 46-55 лет, f) Более 55 лет

Продолжение приложения В

16. Каков Ваш социальный статус?

- a) Работаю
- b) Безработный
- c) Учусь/студент
- d) Домохозяйка (домохозяин)
- e) Пенсионер (в т.ч. по инвалидности)
- f) Самозанятый
- g) Предприниматель
- h) Иное (пожалуйста, укажите) _____

17. Какое у Вас образование?

- a) Общее образование
- b) Среднее специальное
- c) Неполное высшее
- d) Высшее
- e) Научная степень
- f) Иное (пожалуйста, укажите)

18. Есть ли у вас дети?

- a) Нет детей
- b) 1 ребенок
- c) 2 ребенка
- d) 3 и более детей

Благодарим Вас за участие в опросе. Ваши ответы очень важны для дальнейшей работы по развитию ООО «Енисейское АТП-МП».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Cash Flow проекта

Статья, руб.	Период		
	1 год	2 год	3 год
Операционная деятельность			
Притоки			
Доп. выручка за счет привлечения клиентов	1510971	1510971	1510971
Выручка от совместной услуги «Путешествие во времени»	6509160	6509160	6509160
Итого притоки	8020131	8020131	8020131
Оттоки			
Постоянные затрат, в т.ч.			
З.п. специалиста по маркетингу	300000	312000	312000
З.п. проектного менеджера	324000	336000	336000
Отчисления в фонды (22ПФР+2,9ФСС+5,1ФФОМС+0,2 перв. класс проф. риска = 30,2%)	188448	195696	195696
Обслуживание сайта	144996	159423	159423
Расход на содержание и ремонт автобусов	201600	221659	221659
Маркетинговая кампания, в т.ч.:			
SMM и таргет продвижение в соц. сети	249000	273776	273776
Запуск контекстной рекламы	334800	368113	368113
Переменные затраты, в т.ч.			
З.п. водителей почасовая	89100	97965	97965
Отчисления в фонды	26908	29586	29586
Расход диз. топлива и ГСМ = (ср. расход топлива* пройденное расст.*ст-ть топлива)/100	527789	580304	580304
УСН (Д)	80201	285512	285512
Материальное стимулирование сотрудников	802013	802013	802013

Продолжение приложения Г

Статья, руб.	Период		
	1 год	2 год	3 год
Операционная деятельность			
Затраты на снижение вероятности и последствий риска	485000	485000	485000
Итого затраты по ОД	3753855	4147046	4147046
Сальдо ОД = П-О	4266276	3873085	3873085
Инвестиционная деятельность			
Капитальные затраты, в т.ч.			
Разработка и запуск личного сайта	265000		
Подключение облачного ПО для системы лояльности – 1С:CRM	43700		
Обновление и детейлинг автобусов, задействованных в проекте	270000		
Сальдо ИД	-578700		
ЧДП= ОД+ИД	3687576	3873085	3873085
Коэф-т дисконт-я (ст. диск 15%)	1,00	0,87	0,76
ЧДП дисконт.	3687576	3367900	2928609
ЧДП диск.накопл.	3687576	7055475	9984084
Финансовая деятельность			
Денежные средства инвестора	2455628	2073523	2073523
Нераспределенная прибыль	1876928	2073523	2073523
Сальдо ФД	4332555	4147046	4147046

Финансовые показатели проекта

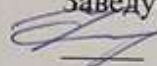
Показатель эффективности	Значение
NPV (чистый дисконтированный доход)	9 984 084
PI (Индекс прибыльности)	1,51
DPP (Срок окупаемости, г.)	0,66
IRR (Внутренняя норма прибыли)	71%

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

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

«10» 06 2022 г.

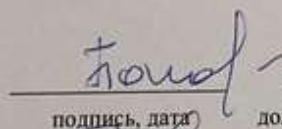
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности малой компании
(на примере малой транспортной компании ООО «Енисейское АТП-МП»)

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Руководитель

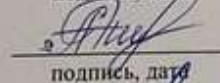


подпись, дата

профессор, д.э.н.
должность, ученая степень

Г.И. Поподько
инициалы, фамилия

Выпускник

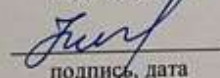


подпись, дата

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

П.В. Аникьева
инициалы, фамилия

Рецензент



подпись, дата

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

Н.Г. Шишацкий
инициалы, фамилия

Красноярск 2022